Como a relação dos clubes desportivos amadores do Norte de Portugal com seus stakeholders foi condicionada pela crise da COVID-19

Dissertação apresentada com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientador: Vitor Manuel Reis Sobral

André Sewell Butolo

Porto, 2021

Ficha de catalogação

Butolo, A. S. (2021). *Como a relação dos clubes desportivos amadores do Norte de Portugal com seus stakeholders foi condicionada pela crise da COVID-19.* Porto: A. S. Butolo. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: STAKEHOLDER, DESPORTO AMADOR, PANDEMIA, CLUBES, PORTUGAL.

Dedicatória

Enquanto analisava os dados deste estudo, me peguei pensando em todas as oportunidades que me foram dadas na vida para que eu pudesse chegar aqui. Portanto, dedico essa dissertação aos principais agentes que me deram essas oportunidades: meus pais.

Agradecimentos

As pessoas a quem devo minha eterna gratidão são meus pais, sem o apoio e, principalmente, o amor que sempre me deram, em todas as fases da minha vida, eu nunca teria chegado onde cheguei e realizado este sonho de morar fora do país, viver uma cultura diferente, e seguir estudando o assunto mais apaixonante, o desporto. Portanto, agradeço imensamente a Laura Christina Sewell Butolo e o Claudio Zogbi Butolo por tudo.

Agradeço ao Professor José Pedro Sarmento por todo apoio que nos foi dado durante os dois anos do nosso mestrado. Apesar das dificuldades advindas da pandemia, se mostrou presente e disposto.

Agradeço também ao meu orientador, Vitor Manuel Reis Sobral, que foi muito paciente durante todo o desenvolvimento deste estudo, que não desistiu de mim apesar das diversas desculpas que dava por não ter evoluído, e que nos momentos mais críticos, soube me guiar no desenvolvimento desta tese.

Agradeço a toda turma do Mestrado em Gestão do Desporto, que manteve-se unida em todos os momentos, mesmo que à distância, e que foi fundamental para que eu pudesse ultrapassar todas as dificuldades que tive neste processo. Um abraço especial aos amigos Brunno, Luis Gustavo, Rodrigo, Caio, Claudia, Josefina, Inês, Frederico e Morgana.

Agradeço aos professores do Mestrado em Gestão Desportiva, que difundiram o seu conhecimento e nos deram a base para que fosse possível nos tornarmos mestres naquilo que mais nos motiva: a gestão desportiva.

Agradeço aos clubes participantes da minha pesquisa pelo tempo que me disponibilizaram para as entrevistas.

Agradeço ao meu amigo Daniel, que foi muito importante em toda esta empreitada, dividindo experiências, moradia, dificuldades e bons momentos que jamais serão esquecidos.

Agradeço também a minha irmã, Fernanda Sewell Butolo, por ter me motivado ainda mais a correr atrás deste sonho, me passando toda a experiência de morar fora do país nestes tantos anos que já estamos separados geograficamente.

Por fim, não há palavras para agradecer a minha esposa, que com apenas 1 mês de namoro aceitou esse desafio de mudar de país, abriu mão de sua vida profissional no Brasil, trabalhou em áreas completamente fora de sua especialidade, mas que me deu todo apoio, companheirismo e amor, que viveu intensamente comigo cada um dos momentos desta aventura, e que foi essencial para que pudesse chegar ao fim deste mestrado.

Muito obrigado a todos.

Índice Geral

Resumo XI
Abstract XIII
1. Introdução 1
2. Revisão de Literatura 3
2.1 A teoria dos Stakeholders 3
2.2 A teoria dos Stakeholders voltada para o Desporto 12
3. Metodologia 17
3.1 Métodos de recolha de dados: entrevistas semiestruturadas 18
3.2 Procedimentos 19
3.3 Atores de investigação 20
3.4 Análise dos dados 21
4. Resultados e discussão 23
4.1 Poder 25
4.2 Legitimidade 32
4.3 Urgência 48
5. Conclusão 55
Referências 59
Anexo I XV
Anexo II XVIII

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Categorias 23
Tabela 2 - Tipologia dos Stakeholders 24

Índice de Figuras

Figura 1 - Definição ampla e definição estreita de um stakeholder (Ferrand e McCarthy, 2008) 4
Figura 2 - Modelo de entrada-saída (Donaldson & Preston, 1995) 6
Figura 3 - Modelo dos Stakeholders (Donaldson & Preston, 1995)..... 7
Figura 4 - Tipologia dos Stakeholders (Mitchell et al., 1997) 11

Resumo

O setor do desporto sofreu de forma significativa com a pandemia da COVID-19. Em Portugal, ocorreram fortes restrições nas atividades desportivas. Este cenário fez com que a relação entre os clubes amadores desportivos e seus stakeholders também sofresse algum tipo de impacto. A presente dissertação buscou perceber como é a relação entre os clubes desportivos amadores da região Norte de Portugal e seus stakeholders em tempos de pandemia, utilizando o modelo proposto por Mitchell et al. (1997), através da análise qualitativa realizada com entrevistas semiestruturadas com três diretores de diferentes clubes de desporto amador da região metropolitana do Porto. Para análise dos dados, recorreu-se ao método da análise temática. Após as transcrições e a leitura das entrevistas, três categorias emergiram para a análise temática: i) Poder; ii) Legitimidade; e iii) Urgência. Para o atributo Poder, foram encontradas cinco subcategorias: tomadas de decisões estratégicas; responsabilidade pelo bem-estar; injeção financeira - dependência para sua contínua sobrevivência; capacidade de afectar a realização de objetivos; e capacidade de causar impactos/influenciar - representatividade. Para o atributo Legitimidade, foram encontradas quatro subcategorias: relação contratual; reivindicação; risco; e reivindicação moral. Para o atributo Urgência, foram encontradas duas subcategorias: criticidade; e sensibilidade temporal. Concluiu-se que a pandemia não fez com que novos stakeholders surgissem ou que quem já eram stakeholders antes da pandemia deixassem de o ser. A pandemia fez com que as relações entre os clubes e seus stakeholders precisassem ser ajustadas. Os stakeholders que os clubes devem prestar maior atenção em meio a uma crise são aqueles que foi atribuído o fator “urgência” através da “criticidade”, pois são eles que fazem com que as atividades dos clubes possam continuar, mesmo que não seja possível utilizar as instalações físicas dos clubes.

PALAVRAS CHAVE: STAKEHOLDER, DESPORTO AMADOR, PANDEMIA, CLUBES, PORTUGAL.

Abstract

The sports sector suffered significantly from the COVID-19 pandemic. In Portugal, there were strong restrictions on sporting activities. This scenario caused the relationship between amateur sports clubs and their stakeholders also to suffer some kind of impact. This dissertation aimed to understand the relationship between amateur sports clubs in the North of Portugal and their stakeholders in times of pandemic, using the model proposed by Mitchell et al. (1997), through a qualitative analysis carried out with semi-structured interviews with three directors of different amateur sports clubs in the metropolitan region of Porto. For data analysis, the thematic analysis method was used. After transcribing and reading the interviews, three categories emerged for thematic analysis: i) Power; ii) Legitimacy; and iii) Urgency. For the attribute Power, five subcategories were found: strategic decision-making; responsibility for well-being; financial injection - dependence for its continued survival; ability to affect the achievement of goals; and ability to cause impacts/influence - representativeness. For the Legitimacy attribute, four subcategories were found: contractual relationship; claim; risk; and moral claim. For the Urgency attribute, two subcategories were found: criticality; and temporal sensitivity. It was concluded that the pandemic did not cause new stakeholders to emerge or that those who were already stakeholders before the pandemic ceased to be. The pandemic meant that relations between clubs and their stakeholders needed to be adjusted. The stakeholders that clubs should pay more attention to in the midst of a crisis are those that have been assigned the “urgency” attribute through “criticality”, as they are the ones who make the club's activities continue, even if it is not possible to use the physical facilities of the clubs.

KEY WORDS: STAKEHOLDER, AMATEUR SPORT, PANDEMIC, CLUBS, PORTUGAL.

1. Introdução

O setor do desporto sofreu de forma significativa com a pandemia da COVID-19, principalmente por conta das medidas sanitárias que tiveram de ser impostas para o controlo da infecção do vírus. O SARS-CoV-2 (sigla para “severe acute respiratory syndrome coronavirus 2” ou “síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2”), é o vírus responsável por causar a doença conhecida por COVID-19 (sigla para coronavirus disease) (Pascarella et al., 2020). Esta doença nos remete a um momento de pandemia, decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), desde o mês de Março de 2020.

Em muitos países onde a pandemia não pôde ser controlada, as competições foram interrompidas, os eventos internacionais foram adiados e as atividades desportivas foram canceladas (Çakir, 2020). Megaeventos como os Jogos Olímpicos de Verão, que ocorreriam em Tóquio entre os dias 24 de Julho e 9 de Agosto de 2020, e os jogos Paralímpicos de Verão, que ocorreriam entre os dias 25 de Agosto e 6 de Setembro de 2020, foram adiados e aconteceram apenas nos meses de Julho e Agosto de 2021.

A mesma situação se deu em Portugal, onde ocorreram fortes restrições nas atividades desportivas, cancelamento de eventos desportivos, e redução no número de praticantes, causando perdas de receitas, redução de postos de trabalhos e de remuneração. Estima-se que este impacto causou uma quebra de aproximadamente 12% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) em 2020, em comparação com 2019, além de uma perda de 16 mil empregos (CPP, 2021). Em 2019, existiam 11.429 clubes e 689 mil praticantes inscritos em Federações. Por conta da diminuição das receitas, aproximadamente 27% dos clubes desportivos de Portugal foram encerrados em 2020 (CPP, 2021).

Para os clubes que sobreviveram (e estão sobrevivendo) à pandemia, foram necessárias diversas adaptações face à diminuição da quantidade de praticantes de desporto neste período, à redução dos apoios financeiros advindos do Estado, das federações, e de empresas privadas, à redução dos

postos de trabalho, redução do trabalho voluntário, etc. Este cenário fez com que a relação entre os clubes amadores desportivos e seus stakeholders também sofresse algum tipo de impacto.

Diversos estudos mapearam quais são os stakeholders de organizações desportivas e identificaram qual a natureza de sua relação (Parent & Deephouse, 2007; Senaux, 2008; Anagnostopoulos, 2011; Xue & Madson, 2011; Miragaia et al., 2014; Yiapanas et al., 2018; Mendizabal et al., 2020; Pittz et al., 2021). No entanto, em nenhum destes estudos é considerado um cenário de crise.

Assim, por conta deste novo cenário mundial e por estar inserido profissionalmente no meio desportivo, mais especificamente no ambiente dos clubes desportivos amadores de Portugal, o objetivo deste estudo foi perceber como é a relação entre os clubes desportivos amadores da região Norte de Portugal e seus stakeholders em tempos de pandemia, a partir da visão do quadro diretivo destes clubes, utilizando o modelo proposto por Mitchell et al. (1997).

Para isto, após estudo acerca da relação dos stakeholders com organizações desportivas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diretores de clubes desportivos para perceber como estes enxergam a relação dos clubes com seus stakeholders desde o início da pandemia. Após análise temática foi possível concluir que, mesmo em tempos de crise, as relações entre os clubes desportivos e seus stakeholders continuam a existir, entretanto, são ajustadas para atender as necessidades de ambas as partes.

2. Revisão de Literatura

2.1 A teoria dos Stakeholders

Freeman (1984) define stakeholder por qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou pode ser afetado pelos resultados de uma organização, em outras palavras, são fundamentais para sua sobrevivência das organizações. O autor ainda diz que, uma vez que este grupo ou indivíduo pode afetar os resultados de uma organização, o gestor deve se preocupar com os stakeholders e definir uma estratégia para geri-los. Já Clarkson (1995), define stakeholder como qualquer grupo ou indivíduo que coloca algo em risco no relacionamento com uma organização, de maneira voluntária ou não. A teoria dos stakeholders apoia a noção de que a principal obrigação dos gestores das organizações é equilibrar os interesses financeiros dos acionistas contra os interesses de outros stakeholders, como clientes, comunidades locais e funcionários. Desta maneira, percebemos que as organizações desportivas devem preocupar-se com múltiplos stakeholders, que vão fazer com que planejem seus objetivos durante uma época (Smith, 2003).

A grande questão é que, muitas vezes, senão sempre, estes objetivos são conflitantes. Junghagen (2018) afirma que existem tensões entre as organizações desportivas e seus diferentes stakeholders, e mesmo que uma dessas tensões seja resolvida, ela pode estar interconectada ou em conflito com outra tensão identificada. Isso nos leva à teoria dos stakeholders que, fundamentalmente, busca sistematicamente responder a uma questão central: quem são os stakeholders que merecem (e requerem) atenção dos gestores de uma organização? (Mitchell et al., 1997).

Segundo Mitchell et al. (1997), por um lado, existem as definições amplas do que é a teoria dos stakeholders, que procuram especificar a realidade empírica que praticamente qualquer pessoa pode afetar ou ser afetada pelas ações de uma organização e, por outro lado, as definições mais estreitas, tentam especificar a realidade pragmática de que os gestores simplesmente não podem atender a todas as reivindicações reais ou potenciais de seus stakeholders, e

essas definições propõem uma variedade de prioridades para a atenção destes gestores (Figura 1). A decisão, no entanto, de se adotar uma definição ampla ou restrita é importante, porque esta decisão determina quais partes são consideradas partes interessadas.

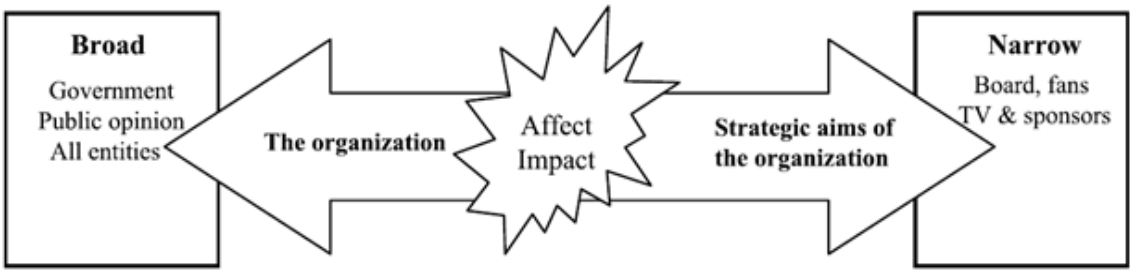


Figura 1 - Definição ampla e definição estreita de um stakeholder (Ferrand e McCarthy, 2008)

Mitchell et al. (1997) dizem que as definições mais estreitas da teoria dos stakeholders estão baseadas na realidade prática de: recursos limitados, tempo, atenção e paciência limitadas dos gestores para lidar com questões externas. Em geral, as definições estreitas da teoria dos stakeholders tentam definir grupos em termos de sua relevância direta para os interesses económicos da empresa. Ainda segundo este estudo, a visão ampla da teoria dos stakeholders, diferente da definição mais estreita, é baseada na teoria empírica, pela qual as empresas podem ser afetadas, ou afetar seus stakeholders, de maneira vital. Mas é uma teoria demasiada complexa para que os gestores possam aplicar. Os autores também sugerem que a ideia de identificar de forma abrangente os tipos de stakeholders é equipar os gestores com a capacidade de reconhecer e responder efectivamente para um conjunto de entidades díspar, mas sistematicamente compreensível, que pode ou não ter reivindicações legítimas.

Starik (1994) indica quatro maneiras para se identificar um stakeholder. Primeiro, deve existir uma relação (contratual ou não contratual) entre um stakeholder e uma organização. Em segundo lugar, um stakeholder busca benefícios específicos e representa certos interesses. Terceiro, devido a estes interesses, este stakeholder está no ambiente de uma organização. Quarto, os stakeholders podem abranger várias configurações tanto como indivíduos, quanto constituintes.

Inicialmente, Freeman (1984) propôs sete possíveis stakeholders de uma organização: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade financeira, grupos ativistas e o governo. Mais tarde, Logsdon e Lewellyn (2000) também identificaram como possível stakeholder a mídia em geral. Além destes, Friedman e Miles (2002) ainda sugerem como possíveis stakeholders grupos de interesses especiais, concorrentes, sindicatos, credores, organizações não-governamentais (ONGs), o público em geral e parceiros destas organizações.

De acordo com Ferrand e McCarthy (2008), a teoria dos stakeholders é baseada na teoria dos sistemas. A teoria dos stakeholders permitiu que os gestores mudassem de uma abordagem organizacional, em que os stakeholders são vistos como entidades que devem ser gerenciadas exclusivamente para o benefício da organização, para uma visão orientada no sentido de que o *networking* entre as empresas e seus stakeholders concentre-se nos relacionamentos. Em outras palavras, esta abordagem teórica é aquela que coloca como uma tarefa gerencial primária encarregada de influenciar, gerenciar ou equilibrar o conjunto de relacionamentos que podem afetar a realização do propósito de uma organização.

Para perceber melhor o que é o modelo dos stakeholders, Donaldson e Preston (1995) sugerem que, no mercado comum, os investidores, fornecedores e funcionários de uma empresa são meramente descritos como provedores de insumos, insumos estes destinados para que uma empresa os transforme em um benefício para seu cliente. Como podemos verificar na Figura 2, as setas indicam apenas o caminho direto dos investidores, dos fornecedores e dos funcionários para a empresa, e, desta, apenas uma seta direcionada diretamente aos clientes. Neste modelo, estes provedores esperam certo tipo de compensação. Os autores chamaram este modelo de Modelo Saída-Entrada (output-input model).

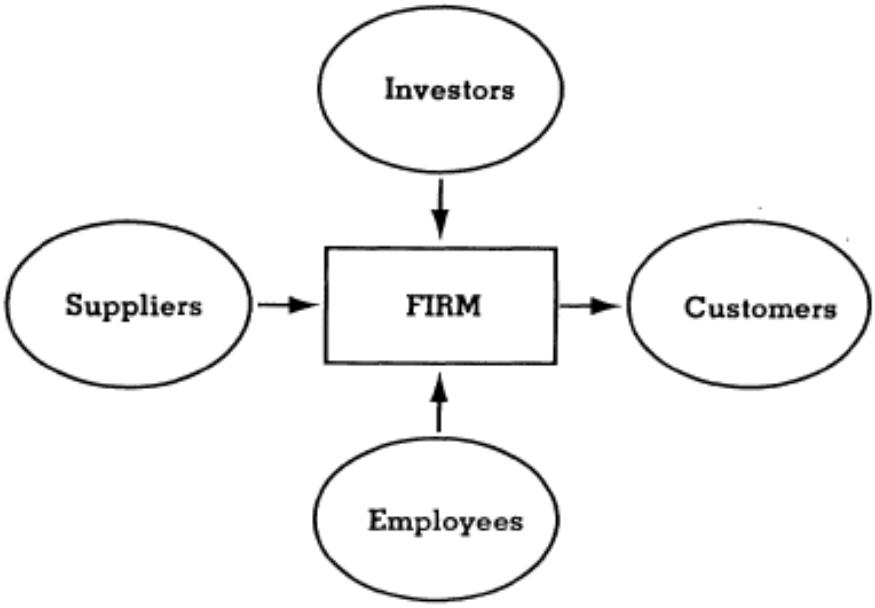


Figura 2 - Modelo de entrada-saída (Donaldson & Preston, 1995)

Já no modelo dos stakeholders, todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos participando de uma empresa o fazem para obter benefícios. As relações da empresa com todos os stakeholders têm a mesma importância. Conforme a Figura 3, existem duas setas entre cada stakeholder e a empresa, uma seta que vai do stakeholder para a empresa, e uma que vai da empresa para o stakeholder, como se as ações de uma parte afetassem a outra. Neste modelo, até mesmo as ações dos clientes influenciam na própria empresa. Além disso, existem muitas mais partes envolvidas do que no modelo de entrada-saída. Além dos investidores, fornecedores, funcionários e clientes, temos ainda o governo, grupos políticos, a comunidade e associações comerciais.

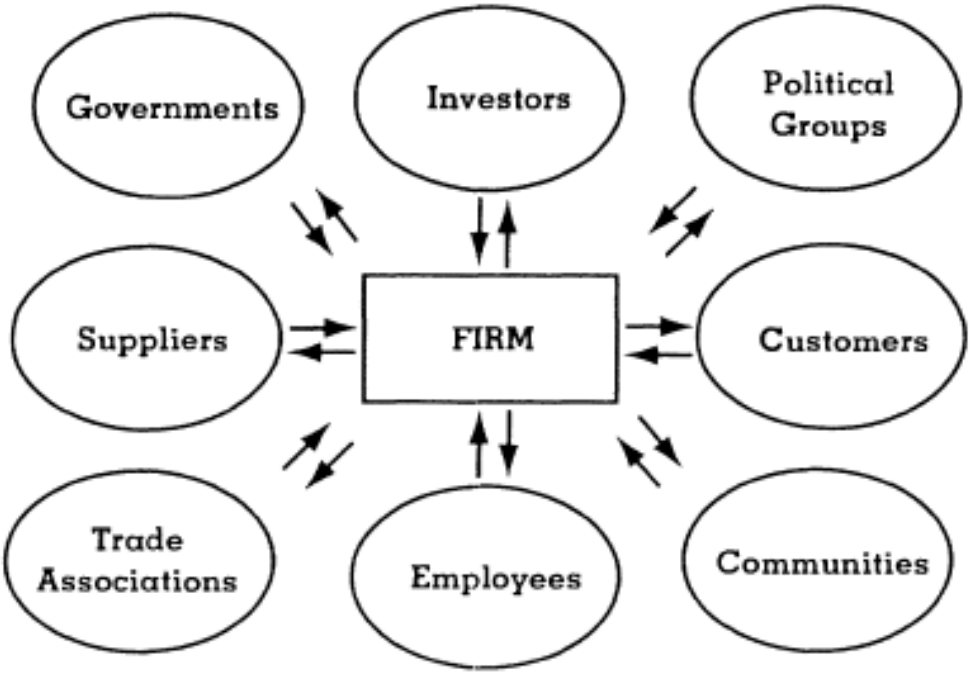


Figura 3 - Modelo dos Stakeholders (Donaldson & Preston, 1995)

Os principais elementos da teoria dos stakeholder, segundo Barney e Harrison (2020), são a capacidade de engajar cooperativamente atores humanos na criação de valores; alinhar valores, normas e éticas como mecanismos para uma produção eficiente e eficaz dentro de uma organização; e englobar uma visão de mundo dos negócios que reflita um estado elevado de consciência sobre seu papel de curto e longo prazo na sociedade.

Segundo Farquhar et al. (2005), é útil olhar para a teoria dos stakeholders de acordo com o pensamento de Donaldson e Preston (1995), que propõem três tipos diferentes de teoria dos stakeholders: o normativo, o instrumental e o descritivo. Esse pensamento implica que: os gestores devem se comportar de certas maneiras (normativas); certos resultados são mais prováveis se as organizações se comportam de certas maneiras (instrumental); e o comportamento real dos gestores em certas ocasiões (descritivo). Jawahar e McLaughlin (2001) dizem que a perspectiva normativa prescreve como todos os stakeholders devem ser tratadas com base em alguns princípios morais ou filosóficos subjacentes. O fundamento da teoria normativa dos stakeholders geralmente recebe justificativa moral e orienta a visão de que as empresas

devem prestar atenção a todos os seus stakeholders e não apenas aos acionistas.

Segundo Farquhar et al. (2005) a perspectiva instrumental dos stakeholders aborda a questão entre a prática da gestão dos stakeholders e o alcance de várias metas de desempenho corporativo. As empresas que administram de forma eficaz seus stakeholders atingirão, em tese, níveis superiores de desempenho corporativo. Jones (1995) propõe que se as empresas contratam seus stakeholders principalmente por meio de seus gestores com base na confiança e cooperação mútuas, elas terão uma vantagem competitiva sobre as empresas que não o fazem. Ou seja, é suposto que, segundo a teoria instrumental, as empresas que adotam uma abordagem gerencial mais voltada aos seus stakeholders superam aquelas que adotam uma abordagem focada em seus acionistas.

Já a perspectiva descritiva, que tem como foco descrever o que é a corporação, da teoria dos stakeholders é bem explicada por Donaldson e Preston (1995), que dizem que esta perspectiva descreve a empresa como uma constelação, onde estão inseridos os interesses cooperativos e competitivos.

Phillips et al. (2003) dizem que a variação da teoria dos stakeholders mais aceita e com menor oposição é quando a teoria dos stakeholders é discutida através de sua variação instrumental (de que os gestores de empresas devem olhar para seus stakeholders meramente como meios para que a organização atinja seus objetivos como lucro máximo ou maximização da riqueza dos acionistas).

Goodpaster (1991) aborda a teoria dos stakeholders de duas maneiras. A primeira, através de uma interpretação estratégica, diz que gerenciar os stakeholders é talvez um mero meio para a realização dos objetivos dos acionistas ou dos objetivos gerenciais da organização. Ou seja, gerir os stakeholders de uma empresa faz completo sentido no mercado, uma vez que faz com que a empresa possa atingir seus objetivos na visão empresarial de lucro máximo. A segunda abordagem, através de uma interpretação mais abstrata, diz que os gestores das empresas têm obrigações fiduciárias com seus

stakeholders, ou seja, a gestão dos stakeholders não é opcional, é moralmente obrigatória. Ou seja, o autor, com essas duas abordagens, esbarra em um paradoxo: é essencial, entretanto muitas vezes ilegítimo, orientar as decisões corporativas por valores éticos que vão além das considerações estratégicas dos stakeholders.

Mitchell et al. (1997) sugerem uma classificação que pode atribuir até três características a um stakeholder. São estas: o poder que o stakeholder tem para influenciar a organização, a legitimidade da relação entre a organização e o stakeholder, e a urgência da solicitação do stakeholder para com a organização.

Existem algumas definições de “poder”, no que diz respeito à relação entre atores sociais: é a probabilidade de um ator, dentro de uma relação social, tem de realizar suas próprias vontades, apesar de uma resistência (Weber, 1947); uma relação entre atores sociais em que um ator social, A, pode fazer com que outro ator social, B, faça algo que B não teria feito (Dahl, 1957).

O relacionamento entre uma organização e um stakeholder, de forma geral, é apontado pela literatura como uma estrutura de poder-dependência. No modelo de Mitchell et al. (1997), encontram-se algumas definições que focam na dependência da empresa em seus stakeholders por sua sobrevivência. Outras definições focam na dependência do stakeholder da empresa por defender seus direitos, minimizar danos ou alcançar seus interesses. E, ainda, há definições que concentram-se na mutualidade das relações de poder-dependência. Segundo os autores, o atributo do poder está presente quando uma parte de um relacionamento tem ou pode obter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos, para impor sua vontade, em outras palavras, é a habilidade de alcançar o resultado esperado apesar de uma possível resistência. No entanto, o poder é transitório, pode ser adquirido ou perdido. Os autores ainda indicam que o atributo poder assume maior destaque, seguido da urgência e legitimidade.

Harrison et al. (2010), afirmam que o “poder” é o primeiro atributo a ser levado em consideração no que diz respeito à influência de um stakeholder nas decisões da organização.

O atributo da legitimidade se refere à validade da reivindicação de um stakeholder sobre a organização, e é um bem social desejável, é algo maior e mais compartilhado do que uma mera auto perceção, e que pode ser definido e negociado de forma diferente em vários níveis de organização social (Mitchell et al., 1997).

Suchman (1995, p. 574) define “legitimidade” como “uma perceção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”.

As bases para que exista a “legitimidade” na relação entre uma organização e um stakeholder são divididas em cinco critérios por Mitchell et al. (1997). O primeiro critério é que a relação entre a organização e o stakeholder seja contractual; o segundo critério parte do princípio de que o stakeholder tem alguma reivindicação sobre a organização; o terceiro critério se dá caso o stakeholder tenha colocado algo em risco; o quarto critério é relacionado com a existência de uma reivindicação moral do stakeholder sobre a organização; por fim, o quinto critério, e o único que aponta factos que não demonstram legitimidade implícita nesta relação, é baseado em interesses que o stakeholder pode ter em uma organização.

O atributo da urgência refere-se à necessidade de resolução das necessidades dos stakeholders em termos de sensibilidade ao tempo e grau de impacto sobre seus interesses (Mitchell et al., 1997).

A palavra “urgência” é definida pelo dicionário Porto Editora como “qualidade do que é urgente; carácter do que não admite demoras” ou “necessidade que requer satisfação imediata; pressa; aperto”, ou “situação muito grave ou crítica”, entre outros.

Mitchell et al. (1997) dizem que a “urgência”, como atributo em uma relação entre uma organização e um stakeholder, existe quando: quando um relacionamento é de natureza sensível ao tempo; e quando essa relação é importante ou crítica para os stakeholders.

A partir destas classificações, os autores chegam a oito diferentes tipos de stakeholders: 1. stakeholders dormentes; 2. stakeholders discretos; 3. stakeholders exigentes; 4. stakeholders dominantes; 5. stakeholder perigosos; 6. stakeholders dependentes, 7. stakeholders definitivos; 8. não stakeholders. Cada stakeholder é tipificado de acordo com sua representatividade para a organização, através das classificações anteriormente citadas (Figura 4).

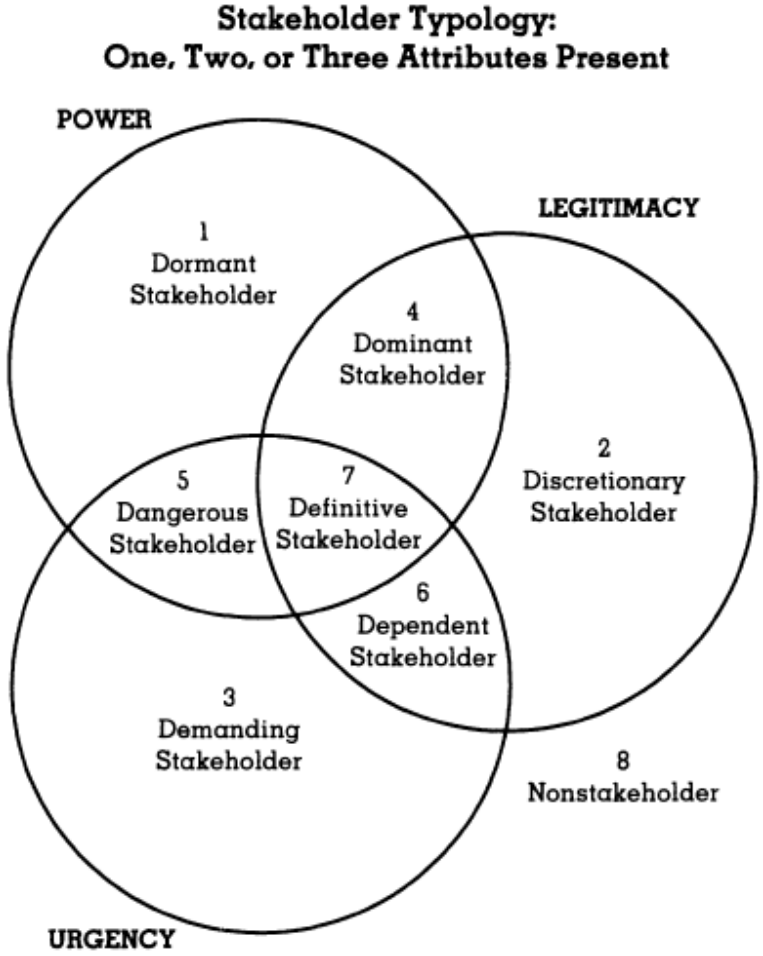


Figura 4 - Tipologia dos Stakeholders (Mitchell et al., 1997)

Clarkson (1995) propõe que o desempenho corporativo pode ser analisado e avaliado de forma mais eficaz, usando uma estrutura baseada na gestão das relações de uma organização com seus stakeholders. Freeman et al. (2004) dizem que a teoria dos stakeholders é baseada em duas perguntas que a organização deve fazer a si mesma. A primeira é qual o propósito da organização? Isso faz com que seus gestores articulem o senso comum do valor que eles criam e o que une seus principais stakeholders, impulsionando assim a

organização para a frente e permitindo que ela gere um desempenho excepcional, determinado tanto em termos de seu propósito quanto em métricas financeiras (no caso dos clubes de futebol, podem ser métricas desportivas) de mercado. A segunda pergunta é que responsabilidade os gestores têm para com os stakeholders? Isso os leva a articular como desejam fazer negócios, especificamente, que tipos de relacionamento desejam e precisam criar com seus stakeholders para cumprir com seus objetivos.

2.2 A teoria dos Stakeholders voltada para o Desporto

A literatura voltada à gestão do desporto está cada vez mais interessada no impacto dos stakeholders na gestão de organizações desportivas (Leopkey & Parent, 2009).

A aplicação da teoria dos stakeholders no âmbito do desporto se deu no início dos anos 2000. Fuller e Myerscough (2001) identificaram quais as percepções dos stakeholders de desportos motorizados no que diz respeito aos riscos deste tipo de modalidade.

Wolfe e Putler (2002) examinaram como grupos diferentes de stakeholders, no universo do desporto escolar americano, priorizavam os seus interesses. A conclusão foi que mesmo que exista entre os stakeholders uma homogeneidade de modo geral, as prioridades destes stakeholders não necessariamente eram as mesmas.

Friedman et al. (2004) sugere que as organizações desportivas tenham um indivíduo responsável por supervisionar os stakeholders desta organização. O estudo fez algumas recomendações de como deve ser a relação das organizações desportivas com seus stakeholders.

No contexto de eventos desportivos, podemos citar estudos como Parent e Deephouse (2007), Parent (2008, 2010), Leopkey e Parent (2009), Sotiriadou (2009), Nguyen e Menzies (2010), Xue e Mason (2011). Estudos ainda mais recentes começaram a analisar o papel dos stakeholders na eficiência da gestão dos clubes desportivos (Miragaia et al. 2016; Junghagen 2018; Bauers et al. 2020). Miragaia e al. (2016) concluiu que os principais stakeholders de um clube

desportivo têm um papel fundamental tanto no que diz respeito à eficiência desportiva do clube, quanto na sua sustentabilidade financeira a longo prazo. No estudo de Bauers et al. (2020), é possível verificar que os stakeholders dos clubes influenciam as decisões do corpo diretivo, mesmo que estes stakeholders não façam parte efetiva dessas decisões (como é o caso dos adeptos de um clube, por exemplo).

Clubes desportivos, como organizações sem fins lucrativos, têm características muito peculiares. Heinemann (1999) destaca que são orientados para a satisfação dos interesses de seus membros, a filiação é voluntária, são independentes de terceiros e sustentados por cotas de adesão e, na maioria dos casos, os gestores destes clubes realizam trabalho voluntário. Entretanto, muitos clubes desportivos não dependem apenas de si, e atrair suporte financeiro para desenvolver suas atividades cultivando um bom relacionamento com seus stakeholders pode ser a chave para seu sucesso (Esteve et al., 2011). Ainda segundo o autor, são dois os principais tipos de contribuição que os stakeholders de um clube desportivo podem realizar. O primeiro são os recursos financeiros, que para clubes desportivos sem fins lucrativos, normalmente vêm do estado. O segundo são os recursos não financeiros tais como espaço para prática desportiva, material desportivo e até mesmo conhecimento técnico.

Pittz et al. (2021) dizem que é extremamente importante identificar os stakeholders de uma equipa desportiva (clube desportivo) para que se possa perceber qual o valor criado do clube para cada stakeholder, uma vez que cada stakeholder ou grupo de stakeholders têm diferentes expectativas de valor para com o clube. Ainda, Anagnostopoulos (2011) sugere que os clubes desportivos devem analisar a importância de cada um de seus stakeholders para estabelecer para quais deles deve desprender maior atenção. Yiapanas et al. (2018) concordam dizendo que os gestores dos clubes desportivos devem perceber que integridade e confiança mútua constroem um bom relacionamento e agregam valor a cada stakeholder, e que devem reconhecer a prioridade de cada um deles e adaptar suas visões pessoais de acordo com seu valor compartilhado. Portanto, é fundamental que um clube desportivo saiba quem são os seus

stakeholders e, ainda mais importante, saiba quais são as expectativas e necessidades dos seus stakeholders e o que esses stakeholders oferecem ao clube, para que possam planear os seus objetivos. Saber responder a pergunta “quem eu quero agradar ao final da época?” e “como eu vou agradar meus stakeholders ao final da época?” já é um grande passo rumo a uma boa gestão.

Como potenciais stakeholders de um clube desportivo, segundo Miragaia et al. (2016) temos: a direção do clube, o governo local, os membros, os atletas, os patrocinadores, a comunidade local, os treinadores, as famílias, os voluntários, a mídia, os adeptos, os clubes competidores, as associações e federações desportivas, companhias de seguros, fornecedores, o staff, o governo central, o ministério da tutela, os bancos e a polícia. Mendizabal et al. (2020) assim como os autores anteriores, também destaca os voluntários, os funcionários, os fornecedores de suprimentos (água, luz, material desportivo, entre outros) e até mesmo fornecedores de serviços (catering, segurança e bares no estádio/arena), os acionistas, os adeptos, os patrocinadores, as escolas dos desportos do clube, a comunidade inserida no ambiente do clube, associações voltadas a causas sociais, a mídia, as associações desportivas, e a administração pública. Outros diversos estudos apontam stakeholders específicos de cada tipo de instituição desportiva, e também concordam com os stakeholders acima citados (Parent & Séguin, 2007; Walters, 2011; Zagnoli & Radicchi, 2010; McDonald & Sherry, 2010; Peachey & Bruening, 2011).

Esteve et al. (2011), concluíram que a gestão dos stakeholders de uma organização desportiva é de facto uma questão relevante. Os gestores dos clubes desportivos devem manter um relacionamento saudável com seus stakeholders para atrair cada vez mais recursos destes. Os autores ainda afirmam que quanto mais comprometido for o quadro diretivo de uma organização desportiva, maiores as chances de se obter recursos dos seus stakeholders. Sendo assim, é fundamental que o quadro diretivo de um clube desportivo leve sempre em consideração, ou pelo menos conheça, as necessidades e demandas de seus stakeholders.

Um aspecto essencial para um modelo de gestão eficaz para um clube desportivo, proposto por Zülch et al. (2020), é a questão da liderança e governança. O autor afirma que encontrar o equilíbrio entre as metas do clube e satisfazer seus stakeholders têm extrema ligação com as estruturas de liderança dos clubes. Com relação à governança, Marques e Costa (2016) relacionam as práticas de governança com a facilidade de se realizar alianças e parcerias, bem como melhorar a relação entre as partes internas e externas à organização, harmonizar interesses dos grupos decisores com os demais grupos de interesse, estabelecer melhores condições para incremento dos processos decisórios e melhorar a imagem institucional. Ainda, Hoye e Cuskelly (2003) afirmam que um sistema de governança eficaz é capaz de providenciar garantias de investimento por parte dos stakeholders.

Outra particularidade do desporto que é importante destacar é a questão do valor social que um clube desportivo representa para a comunidade em que está inserido. Mendizabal et al. (2020) demonstraram em sua pesquisa que organizações desportivas criam um valor social para seus stakeholders mais amplo com relação aos valores puramente econômicos, isto explica a sobrevivência de clubes mesmo em períodos nos quais o desporto praticado está abaixo do esperado, ou em períodos de dificuldades financeiras.

O grande desafio dos gestores de clubes desportivos é alinhar as expectativas de todos estes stakeholders com os objetivos do clube, e fazer o máximo para conseguir atendê-las. Isso fará com que sua gestão seja tranquila (sem pressão por parte de nenhum stakeholder) e definitivamente bem sucedida dentro dos objetivos propostos em época ou em um período de gestão. É evidente que os stakeholders de um clube desportivo representam uma importante fonte de recursos para o bom funcionamento do clube. Segundo Misener e Doherty (2009), a chave para o sucesso de uma organização é adquirir e reter os recursos disponíveis. Portanto, de acordo com Nagel (2008), é vital para os clubes desportivos que, para que possam garantir que os recursos necessários para implementar os seus programas desportivos para os seus membros sejam disponíveis, devem definir estratégias que permitam o

envolvimento dos seus stakeholders para alcançar os níveis desejados de eficiência.

Assim, estudando a relação dos stakeholders com organizações desportivas, percebemos que não há na literatura como essa relação pode ser impactada por uma crise, como a pandemia da COVID-19. Portanto, o objetivo deste estudo foi perceber, através da visão do quadro diretivo dos clubes, através de entrevistas semiestruturadas e análise temática das mesmas, se a relação dos clubes desportivos com seus stakeholders foi afetada durante a pandemia da COVID-19.

3. Metodologia

Para atingir os objetivos deste estudo, foi utilizada a metodologia qualitativa através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com membros do quadro diretivo de clubes desportivos amadores da região metropolitana do Porto, no norte de Portugal, para que fosse possível perceber qual a visão que estes clubes têm com relação aos seus stakeholders e como é sua relação em tempos de crise, devido à pandemia da COVID-19.

Uma investigação qualitativa inicia-se com a formulação de um problema, seguida da forma como este problema será respondido (Resende, 2016). Matos (2013), afirma que as metodologias são uma forma de produção do conhecimento científico, um conjunto de normas que orientam a investigação, e um caminho científico para a produção de conhecimento. Ainda, o estudo diz que uma produção científica é formada por fases: a primeira, é a fase de "descoberta", onde ocorre a justificação da investigação pretendida. A segunda é a fase de realização, são os passos que são dados para que o projeto seja realizado. Dentro desses passos temos, por exemplo, a metodologia, o desenho da investigação, e as técnicas de recolha e análise de dados. A terceira é a fase de relação teoria-prática, onde se integram as duas áreas, da prática para a teoria e da teoria para a prática, que é construída desde a pergunta inicial. A escolha de qual metodologia deve ser utilizada depende do tipo de problema que será analisado e dos objetivos da pesquisa a ser realizada (Martins, 2004).

Uma característica importante da metodologia qualitativa consiste na heterodoxia no momento da análise dos dados. A variedade de material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva (Martins, 2004).

Gerhardt e Silveira (2009), diz que a metodologia qualitativa é utilizada para compreender um grupo social, e não cabe ao pesquisador julgar estes grupos, uma vez que este julgamento pode influir na pesquisa. Neste sentido, os autores afirmam que a metodologia qualitativa demanda confiança do investigador, influência e envolvimento do investigador/observador sobre o

objeto estudado e a falta de detalhes sobre os processos que geraram as conclusões (Gerhardt & Silveira, 2009).

3.1 Métodos de recolha de dados: entrevistas semiestruturadas

Para este estudo, foram escolhidas as entrevistas semiestruturadas como método de recolha de dados.

Segundo Resende (2016), a investigação por entrevista ocasiona uma situação interpessoal oriunda da conversação sobre um tema de interesse entre o entrevistado e o entrevistador. Hastie e Hay (2012) dizem que as entrevistas são úteis em uma investigação qualitativa porque permitem que o investigador tenha acesso à maneira como os participantes observam, sentem e pensam sobre determinado tipo de fenómeno. As entrevistas geralmente são organizadas em torno de um conjunto predeterminado de questões abertas, com outras que poderão surgir decorrente do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado (Resende, 2016).

Segundo Flick (2005), o tipo de entrevistas mais utilizadas na investigação qualitativa é a semiestruturada. Apesar de estas terem um guião prévio que estrutura os conteúdos que serão abordados, admite flexibilidade suficiente para explorar os pensamentos e opiniões do entrevistado, através de uma relação de conversação.

Neste estudo, foram realizadas entrevistas com guião de perguntas semiestruturadas, separadas em duas fases. Na primeira fase da entrevista, as perguntas foram feitas para identificar, segundo a visão do quadro diretivo do clube, quais são os stakeholders do clube. Na segunda fase da entrevista, as perguntas foram feitas para que o entrevistado comentasse sobre a relação do clube com cada stakeholder por ele citado na primeira fase, e também por alguns possíveis stakeholders que não foram citados, mas que foram encontrados na literatura. A entrevista foi construída com uma organização sequencial, das questões e dos temas a abordar. Entretanto, foi deixada uma margem para que o entrevistador pudesse explorar, o mais detalhadamente possível, aquilo que é

referido pelos entrevistados. Foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas para obter respostas profundas dos entrevistados sobre o que eles achavam ser importante e para que os entrevistados não resumissem suas respostas a simples escolhas oferecidas pelo entrevistador.

Este guião sofreu alterações ao longo de sua criação, até chegar na versão final. Versão esta que possui perguntas como: “Na sua opinião, quem são os stakeholders do clube?”, “Quais foram os objetivos do clube na última época?”, “Para determinar estes objetivos, foram levadas em consideração as exigências e necessidades dos stakeholders do clube?”, “Como é a relação entre o clube e as diversas associações desportivas nas quais o clube possui equipas? O clube se vê representado por essas associações quando necessário?” (vide Anexo I).

3.2 Procedimentos

Foram realizadas três entrevistas com diretores de diferentes clubes de desporto amador da região metropolitana do Porto. Em média, as entrevistas tiveram 91,47 minutos, sendo um total de 274,41 minutos. A entrevista com o Clube A teve duração de 1 hora 40 minutos e 58 segundos, a entrevista com o Clube B teve duração de 1 hora 12 minutos e 57 segundos, e a entrevista com o Clube C teve duração de 1 hora 40 minutos e 28 segundos. Ao realizar as transcrições, o nome do investigador foi alterado para “Entrevistador” e depois, apenas por sua inicial “E”.

Os participantes foram avisados que os nomes não seriam divulgados, tanto dos entrevistados, quantos dos seus respectivos clubes, sendo usados alcunhas como “Clube A” (CA), “Clube B” (CB) e “Clube C” (CC) para garantir o anonimato. Foram avisados também que os dados seriam tratados apenas pelo investigador. O critério para definir qual clube seria representado por cada nome foi a ordem em que as entrevistas foram realizadas. Quando citados os nomes dos diretores, dos clubes, ou de qualquer elemento que poderia identificar o clube (nome de funcionários, morada, etc.), foram substituídos por “(nome oculto)”. As entrevistas foram chamadas de “Entrevista 1”, “Entrevista 2” e "Entrevista 3”.

As entrevistas foram gravadas em áudio, sendo previamente acordado com os participantes. Durante as gravações, todos os cuidados foram tomados para que os participantes seguissem no anonimato e, portanto, não fosse gerado nenhum constrangimento (Batista & Alves, 2013).

A marcação das entrevistas foi realizada via e-mail, contacto telefónico ou troca de mensagens via aplicação no telemóvel. Cada entrevista decorreu com 1 pessoa mais o entrevistador. Foram realizadas três entrevistas com diretores de clubes desportivos da região Norte de Portugal. Antes do início da gravação de cada entrevista, o investigador agradeceu a disponibilidade do entrevistado, disse o nome e os objetivos do estudo, disse também como procederia com a entrevista, disse que o áudio seria gravado, garantiu o anonimato do entrevistado e, a partir do momento que este aceitou as condições, deu-se início às entrevistas que tiveram, cada uma, um andamento próprio, causando pequenas alterações na ordem das perguntas do guião, eliminando perguntas do guião, ou até mesmo adicionando outras perguntas que não constavam no guião. Ao final, o investigador agradeceu novamente a disponibilidade dos entrevistados e encerrou as entrevistas.

Os áudios das entrevistas foram transcritos, conforme Anexo II, e, para a interpretação dos dados obtidos, foi utilizada a técnica da análise temática.

3.3 Atores de investigação

Os atores de investigação faziam parte do quadro diretivo de clubes de desporto amador da região metropolitana do Porto, cidade localizada na região Norte de Portugal. Um deles é diretor executivo em seu clube, o outro é presidente em seu clube, e o outro é diretor desportivo.

O critério de elegibilidade para a escolha dos entrevistados consistia em que eles fizessem parte do quadro diretivo de um clube de desporto amador da região metropolitana do Porto, e que estivessem em seus cargos, ou pelo menos dentro do quadro diretivo, mesmo que em cargos diferentes, antes da pandemia da COVID-19 e até o momento da entrevista, ou seja, durante a pandemia da COVID-19.

3.4 Análise dos dados

Para análise dos dados obtidos nas entrevistas, recorreu-se ao método da análise temática. Para Braun e Clarke (2006), a análise temática deve ser vista como um método fundamental para a análise qualitativa e deveria ser o primeiro método de análise qualitativa a ser ensinado, pois fornece o núcleo das habilidades necessárias que um pesquisador deve possuir para que possa conduzir diversos outros métodos de análises qualitativas. Alguns autores defendem que a análise temática se aproxima mais de uma ferramenta para diferentes métodos de análise qualitativa que a um método de análise qualitativa em si (Boyatzis, 1998; Ryan & Bernard, 2000). Ainda, segundo Braun e Clarke (2006) a análise temática é um método para identificar, analisar e relatar padrões nos dados.

Braun e Clarke (2006) dividem o processo da análise temática em seis fases: (1) a familiarização do entrevistador com os dados obtidos; (2) a geração de códigos iniciais; (3) a procura por temas; (4) a revisão dos temas; (5) a definição e os nomes dos temas; (6) e a produção do relatório. Na primeira fase, o investigador deve, através da transcrição (se necessária) e da leitura (diversas vezes), imergir nos dados. Assim, estes serão dominados pelo investigador. Na segunda fase, o investigador deve codificar os dados de maneira sistemática, agrupando dados relevantes para cada código. Na terceira fase, o investigador deve agrupar estes códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada um destes temas. Na quarta fase, o investigador deve verificar se os temas estão de acordo com os códigos gerados e o todo o conjunto de dados, desenhando um 'mapa' temático da análise. Na quinta fase, o investigador deve refinar as especificidades de cada tema, gerando definições e nomes claros para cada tema. Por fim, a sexta fase é a oportunidade final para análise, o investigador deve selecionar exemplos nos seus dados que relacionem a parte posterior da análise com a questão da pesquisa e sua literatura, produzindo um relatório (nome oculto) da análise.

Por conter diversos significados para quem está a analisar os dados, um texto, para o caso deste estudo em questão as transcrições das entrevistas

(Anexo II), é necessário que o pesquisador leia e releia diversas vezes o documento. O pesquisador acaba por fazer parte do processo de interpretação (Queirós & Graça, 2013).

Diferente de uma análise temática com uma abordagem indutiva, na qual os conceitos são gerados a partir dos dados, foi usada no estudo uma abordagem dedutiva, onde já existem teorias e vamos testá-las em um novo contexto. Uma análise dedutiva tenderia a ser impulsionada pelo interesse teórico ou analítico do pesquisador. Esta forma de análise tende a fornecer uma descrição menos rica dos dados em geral, e mais uma análise detalhada de algum aspecto dos dados (Braun & Clarke, 2006).

4. Resultados e discussão

Após as transcrições e a leitura das entrevistas, foram escolhidas três categorias para a análise temática: i) Poder; ii) Legitimidade; e iii) Urgência (Tabela 1). Estas categorias nada mais são que os atributos existentes no modelo das relações entre organizações e seus stakeholders de Mitchell et al. (1997), que foi replicado para a realidade deste estudo.

Tabela 1 – Categorias

Categorias	Poder	Legitimidade	Urgência
Subcategorias	Tomadas de decisões estratégicas		
	Responsabilidade pelo bem-estar	Relação contratual	
	Injeção financeira - dependência para sua contínua sobrevivência	Reivindicação	Criticidade
	Capacidade de afetar a realização de objetivos	Risco	Sensibilidade temporal
	Capacidade de causar impactos/influenciar - representatividade	Reivindicação Moral	

A categoria ***Poder*** englobou cinco subcategorias: “tomadas de decisões estratégicas”, “responsabilidade pelo bem-estar”, “injeção financeira - dependência para sua contínua sobrevivência”, “capacidade de afetar a realização de objetivos”, e “capacidade de causar impactos/influenciar - representatividade”.

A categoria ***Legitimidade*** englobou outras quatro subcategorias: “relação contratual”, “reivindicação”, “risco”, e “reivindicação moral”.

Por fim, a categoria ***Urgência*** englobou duas subcategorias: “criticidade”, e “sensibilidade temporal”.

Os resultados deste estudo indicam que os stakeholders dos clubes desportivos amadores da região Norte de Portugal estão classificados em cinco dos oito tipos de stakeholders existentes na tipologia proposta por Mitchell et al. (1997). São elas “dominante”, “discreto”, “definitivo”, “dependente” e “exigente”. Ainda, as entrevistas apresentaram muitas diferenças de percepções entre os clubes, no que diz respeito a como cada clube percebe a relação entre eles e seus diversos stakeholders, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Tipologia dos Stakeholders

Stakeholder	Clube A	Tipo	Clube B	Tipo	Clube C	Tipo
Governo Local	P, L, U	Definitivo	L, U	Dependente	P, L	Dominante
Associações de Causa Social	L, U	Dependente	L	Discreto	L	Discreto
Comunidade Local	L	Discreto	L	Discreto	L	Discreto
Federações	P, L, U	Definitivo	L	Discreto	L	Discreto
Sócios	L	Discreto	L	Discreto	P, L, U	Definitivo
Atletas	L, U	Dependente	L, U	Dependente	P, L, U	Definitivo
Treinadores	L, U	Dependente	L, U	Dependente	L, U	Dependente
Staff	L, U	Dependente	L	Discreto	L	Discreto
Patrocinadores	L	Discreto	L	Discreto	L	Discreto
Famílias	L	Discreto	P, L	Dominante	L	Discreto
Fornecedores	L, U	Dependente	L	Discreto	L	Discreto
Voluntários	L	Discreto	L	Discreto		
Direção do Clube	P, L, U	Definitivo	P, L, U	Definitivo	P, L, U	Definitivo
Mídia	U	Exigente	U	Exigente	U	Exigente

Legenda: P - Poder; L - Legitimidade; U - Urgência

Estas diferenças nas percepções dos clubes para cada um de seus stakeholders, pode estar associada aos diferentes motivos pelos quais os clubes indicaram cada atributo aos seus stakeholders, bem como das diferentes

características dos próprios clubes (quantidade de modalidades, quantidade de sócios, localização, estrutura, etc.) e, também, da própria diferença dos cargos dos entrevistados.

4.1 Poder

O “poder” é o atributo que dá ao stakeholder força perante a organização, ou seja, uma vez que o stakeholder foi identificado com esta característica, ele pode influenciar as decisões da organização, de forma positiva ou negativa, bem como pode ser o responsável pela sobrevivência da mesma.

A análise das entrevistas resultou em cinco subcategorias para se identificar o “poder” na relação dos clubes amadores de Portugal com seus stakeholders: tomadas de decisões estratégicas; responsabilidade pelo bem-estar; injeção financeira - dependência para sua contínua sobrevivência; capacidade de afectar a realização de objetivos; e capacidade de causar impactos/influenciar - representatividade.

Tomadas de decisões estratégicas

Os resultados deste estudo mostram que a direção dos clubes são as responsáveis por tomar as decisões que definem qual vai ser o caminho que o clube vai tomar no seu dia a dia.

> “CA - (...) direção. Grande parte das coisas decidem por eles. Pouco importa a opinião da secretária ou, um outro cara que é importante para o clube (...). A direção em si. (...) Poder. Poder de decisão, poder económico, poder. É 80% poder, 10% legitima e 10% urgência. (...) São os três, mas fica muito evidenciado o poder.”

> “CB - Muito bem, sou presidente da direção do clube (nome oculto), e portanto, a principal função é dirigir o dia a dia do clube e, juntamente com meus colegas da direção, definimos as estratégias que pretendemos implementar naquilo que diz respeito a gestão do clube, seja curto, seja médio ou seja longo prazo.”

Portanto, é a direção do clube que define as estratégias dos clubes, que aprova as contratações, que faz a gestão dos clubes de modo geral, muitas vezes, inclusive, desconsiderando a opinião de outros agentes envolvidos nos clubes.

> "CC - (...) A direção em uma reunião diz "sim senhor, é este" ou "não, politicamente eu pretendo que seja um treinador mais com uma vertente política porque a Câmara (...) vai investir em não sei o que", e arranjam pra lá outro diretor (...) avançamos em campanhas internas para, apesar de haver muita gente que estava contra mas foi uma decisão da direção (...)."

No que diz respeito à influência da pandemia na tomada de decisão dos quadros diretivos dos clubes, pode-se verificar que esta não sofreu nenhum tipo de alteração, ou seja, os principais agentes responsáveis pelas tomadas de decisões nos clubes desportivos amadores continuam sendo seus respectivos quadros diretivos.

Responsabilidade pelo bem-estar

Os trechos das entrevistas abaixo, nos quais os diretores entrevistados foram muito enfáticos, deixam claro que o principal papel da direção é dar as melhores condições possíveis para que as atividades dos clubes aconteçam da melhor maneira possível, fazendo com que seus stakeholders possam trabalhar e executar suas funções de maneira optimizada.

> "CB - Compete à direção do clube criar as condições para que eles, atletas e treinadores, possam trabalhar da melhor maneira possível, e prepararem-se da melhor maneira possível…"

> "CC - ...à forma como a direção consegue orientar os esforços, criar planos de médio e longo prazo (...) para conseguir permitir a melhor rentabilidade e a melhor utilização, a mais eficiente e a mais eficaz."

E isso passa pela relação íntima da direção dos clubes com os diversos stakeholders. Para os entrevistados, a direção tem um papel fundamental para

dar bons resultados aos seus stakeholders através de sua responsabilidade perante eles.

> “CA - ...o que a gente pode fazer melhor e fazer uma entrega melhor. Quer seja por clube, quer seja pra sociedade, e quer seja até no envolvimento dos stakeholders nos seus negócios, nos seus serviços.”

Em um momento de pandemia, esta responsabilidade pelo bem-estar de seus stakeholders, principalmente com os atletas, treinadores e staff, que são aqueles que dependem diretamente do clube, é ainda mais crítica, e o discurso dos entrevistados manteve-se o do apoio a estes agentes.

Portanto, no que diz respeito aos stakeholders internos, os clubes entrevistados atribuíram, de forma unânime e exclusiva, a característica “poder” apenas às suas próprias direções, e este “poder” foi atribuído pelos mesmos motivos (tomadas de decisões estratégicas, e responsabilidade pelo bem-estar).

Injeção financeira - dependência para sua contínua sobrevivência

Nos resultados, é possível verificar que o governo local também tem poder de decisão nos clubes. Este poder é atribuído pois o governo local é responsável por parte do orçamento dos clubes.

> “CA - Poder porque eles [Câmara Municipal] têm o poder de decisão. (...) quando se coloca recurso financeiro existe indiretamente um poder atribuído.”

O poder por injeção financeira também fica evidente nos resultados quando os entrevistados dizem que, sem a fonte financeira dos clubes, advinda dos pais dos atletas, não seria possível gerir os clubes e mantê-los da mesma forma.

> “CB - Os pais dos nossos atletas. São eles que financiam a frequência dos atletas aqui no clube, portanto sem eles, nós não, teríamos muita dificuldade mesmo em ter o clube que temos (...). Porque são eles que transportam os filhos pros treinos, e pras provas também, e portanto se nós não

> tivéssemos o apoio dos pais teríamos muita dificuldade em termos a dimensão que temos. (...).”

Outra fonte de renda fundamental, que também é responsável pela sobrevivência dos clubes, são as quotas de sócios. Estas vêm dos atletas e dos sócios do clube. São estas quotas que fazem com que o clube possa arcar com seus compromissos financeiros.

> “CC - (...) porque a receita da quota de sócio é o que faz viver o clube, é o que paga transversalmente nas secções todas, as licenças que nós temos do Windows, que paga a licença do programa Primavera da contabilidade, que paga parte do meu ordenado, parte do (nome oculto) e dos outros funcionários, são as quotas de sócio.”

Portanto, e de acordo com Freeman e Reed (1983), estes stakeholders exercem algum tipo de poder sobre o clube, pois os clubes dependem deles para sua contínua sobrevivência. E em um momento de crise, no qual os clubes podem perder boa parte desta fonte de receita, é importante que os clubes procurem alternativas para diminuir este impacto.

Os resultados apontam que muitos sócios e atletas dos clubes deixaram de praticar atividade física, mesmo após a reabertura e retomada das atividades desportivas. Esta diminuição na quantidade de praticantes é confirmada pelo estudo do CPP (2021), que classifica este impacto no setor desportivo como negativo e de elevada magnitude.

> “CC - (...) nós neste momento, contas feitas, eu acho que nós perdemos cerca de 35% de sócios e 55% de atletas.”

Sendo assim, podemos identificar que os stakeholders responsáveis pela injeção financeira nos clubes desportivos amadores de Portugal são o governo local, pais dos atletas e os sócios, e que a pandemia fez com que as receitas advindas de alguns destes stakeholders diminuíssem.

Capacidade de afectar realização de objetivos

É possível verificar que o governo local, mesmo que em um determinado assunto, exerce algum tipo de poder. O governo local age com poder quando impede a construção de um edifício que o clube pretendia fazer. O clube ainda fica à espera do governo local para perceber se vai conseguir implementar a construção deste edifício em seus objetivos para o próximo ano.

> "CC - O projeto foi todo aprovado, entretanto a Câmara (...) decidiram que aqui, onde está este cruzamento, onde tão os semáforos, há de haver uma rotunda. (...) E portanto deixaram-nos construir tudo, mas não nos deixaram construir a sede social (...). um dos nossos projetos pra este ano e pra o ano, e se calhar para os próximos, é efectivamente, entender se a Câmara vai fazer a rotunda ou não, e se não o fizer se nos dá autorização (...)."

Segundo Freeman (1984), o poder do stakeholder sobre uma organização existe quando aquele pode afetar a realização dos objetivos desta. Durante um momento de crise, mesmo com os esforços financeiros dos governos voltados principalmente para a saúde, é possível identificar uma clara intervenção deste stakeholder na realização dos objetivos dos clubes, reforçando a existência do atributo "poder" mesmo em uma situação na qual o stakeholder está com outras prioridades.

Capacidade de causar impactos/influenciar - representatividade

O poder foi atribuído a um outro stakeholder, que no caso, foram as federações desportivas nas quais os clubes possuem modalidades. Os resultados apontam que as federações desportivas influenciam nas atividades dos clubes pois são as representantes das modalidades praticadas nestes estabelecimentos, ou seja, são elas que definem quais são as diretrizes de cada modalidade, e elas também representam os clubes sempre que necessário.

> "CA - Todas as entidades desportivas do desporto e paradesporto, (...) elas têm força nos clubes. E aqui no clube, um pedido de uma federação a gente costuma atender. (...) é

> um poder indireto (...), são as entidades que são as representantes das modalidades. Então elas são fundamentais. (...) elas dão representatividade pro clube também, de alguma forma. São as instituições máximas das modalidades, então o clube tá ligado às entidades (...).”

Esta visão de que as federações têm influência e representatividade perante os clubes também é citada por Parent e Deephouse (2007), quando dizem que as federações internacionais dos diversos desportos, exercem algum poder sobre um comitê organizador desportivo, por serem responsáveis pelas regras e regulamentos destes desportos. Neste caso, o “poder” está presente pois, segundo Starik (1994), um stakeholder tem poder sobre uma organização a partir do momento em que pode ser influenciado por ela. E, segundo Brenner (1995), este “poder” existe quando um stakeholder pode causar um impacto sobre a organização.

No que diz respeito aos stakeholders dos clubes, o “poder” foi atribuído de forma unânime apenas à “direção do clube”. Foi atribuído também ao “governo local” por dois dos clubes, às “federações”, aos “sócios”, aos “atletas”, e às “famílias” por pelo menos um dos clubes.

Em outros contextos, como no futebol profissional (Senaux, 2008; Yiapanas et al., 2018) e na organização de eventos desportivos (Parent & Deephouse, 2007; Xue & Madson, 2011), também identificamos o poder sendo atribuído aos stakeholders “governo local”, “federações”, “direção do clube” (no caso representado pela direção das organizações em cada contexto), e “atletas”. Entretanto, o “poder” também foi atribuído a outros stakeholders como à “mídia”, aos “patrocinadores”, e à “comunidade local”.

A literatura aponta que o quadro diretivo dos clubes têm um papel muito importante no que diz respeito às estratégias e liderança, e estes resultados apontam na mesma direção do estudo de Anagnostopoulos (2011), que indicou que, ao aplicar o modelo de Mitchell et al. (1997), no contexto do futebol profissional, a fim de identificar os principais stakeholders, as decisões dos diretores são determinantes para o grau de interconexão e envolvimento entre

os outros stakeholders. Hoye (2006) verificou que a liderança dentro de organizações desportivas voluntárias emana tanto de presidentes quanto dos outros membros do quadro diretivo e que, quando estes cumprem suas funções, são capazes de desenvolver um trabalho consistente. Segundo Inglis (1997), o quadro diretivo de uma organização desportiva sem fins lucrativos tem quatro papéis fundamentais: definir a missão da organização, definir o planejamento dessa organização, supervisionar se a execução deste planejamento está dentro do desejado, e as relações com a comunidade.

Segundo Langtry (1994), a organização tem poder perante seu stakeholder, uma vez que é responsável pelo seu bem-estar, neste caso, pelas plenas condições para desenvolverem suas atividades. Thiel e Mayer (2009) afirmam que é o quadro diretivo de uma organização desportiva que define as estratégias e as adapta para maximizar os recursos das stakeholders.

Mitchell et al. (1997) apontou que uma das principais funções dos diretores de uma organização, seja ela desportiva ou não, é perceber para quais stakeholders devem prestar maior atenção. E muitas vezes, a diretoria de uma organização acaba por desempenhar um papel de moderador, levando em consideração as exigências dos diversos stakeholders que esta organização pode ter (Ferkins et al., 2009).

A redução nas receitas, combinada com a necessidade de gastar fundos para combater os efeitos da pandemia, fez com que os governos locais de diversas cidades e países alterassem seus planos de apoio às atividades desportivas (Nemec & Špaček, 2020; Piotrowski & Piotrowska, 2021). Ainda assim, mesmo com a pandemia alterando os planos financeiros dos governos e diminuindo a quantidade de praticantes de desporto, estes stakeholders continuam sendo classificados com o atributo do “poder” por sua capacidade de injeção financeira nos clubes.

O principal motivo pelo qual é atribuído o “poder” a estes diferentes stakeholders é a questão financeira, pois em grandes eventos desportivos e no futebol profissional, o apelo midiático é muito maior que no nível do desporto amador, fazendo com que a mídia e os patrocinadores sejam stakeholders de

grande influência por sua capacidade de financiamento e de expressão em suas exigências. Por conta da pandemia, esta capacidade midiática, que já não é por si só muito alta, do desporto amador, ficou ainda mais frágil, conforme estudo do CPP (2021), que indica que o cancelamento ou adiamento dos eventos desportivos, além da dificuldade económica advinda da pandemia, diminuem a possibilidade de captura de patrocínios e de possíveis direitos transmissivos.

4.2 Legitimidade

A “legitimidade” é o atributo que indica que a relação de uma organização com seus stakeholder está de acordo com as normas constituídas pela sociedade em que estes agentes estão inseridos, ou seja, a “legitimidade” é o atributo que vai validar a relação entre o stakeholder e a organização, a partir de sua natureza.

A partir da análise das entrevistas, foi possível identificar quatro subcategorias que indicam a existência do atributo “legitimidade” na relação entre os clubes de desporto amador e seus stakeholders: a relação contratual; reivindicação; risco; e reivindicação moral.

Relação contratual

Foi possível identificar a existência de uma relação contratual entre os clubes e o stakeholder “staff”, atribuindo assim “legitimidade” a esta relação. Neste caso, é importante verificar que, mesmo durante a pandemia da COVID-19, os clubes foram capazes de manter, e até mesmo de aumentar, seu quadro de funcionários, indo na contramão dos estudos do CPP (2021) e de Keshkar et al. (2021), que indicam um impacto negativo da pandemia nos postos de trabalho do setor desportivo.

> “CA - (...). Então existe um funcionário contratado…
> E - Do clube?
> CA - ...do clube, (...).”

> “CC - (...) no segundo ano do mestrado contratamo-la part time pra ela vir pra aqui trabalhar, e ela estava de manhã a fazer o trabalho aqui, administrativo, e de tarde a trabalhar pro mestrado

> (...). A direção teve uma reunião a dizer que não, temos outros restaurantes como na vela e tudo, vamos assumir nós o restaurante. E avançamos e ainda está a funcionar. Esperamos que funcione e não despedimos as pessoas, contratamo-las."

O mesmo acontece para o stakeholder "fornecedores". Os resultados mostram que a relação com este stakeholder durante os períodos em que os clubes estiveram fechados, foi interrompida, não só com este fornecedor, como com muitos outros, porque os serviços nos quais eram necessários que estes fornecedores se deslocassem aos clubes, não podiam ocorrer. Mantiveram-se apenas as relações com os fornecedores de serviços básicos, como água, luz e gás.

> "CC - (...) com a pandemia, o clube entrou numa situação legal que se chama crise empresarial. Fechamos as secções todas, (...). Portanto o relacionamento com os fornecedores manteve-se qual, o da energia, da água, da luz e do gás (...) o resto, de todo o processo aquisitivo (...) parou completamente. Portanto, (...) o relacionamento com os fornecedores de serviços (...) parou, pararam uma data de serviço que as pessoas não se podiam deslocar. Portanto, parou completamente, sem dúvida."

Com relação ao stakeholder "comunidade local", os resultados indicaram a existência de um protocolo com agrupamentos escolares, que permite que os alunos vão aos clubes periodicamente para utilizar os espaços, com isso os clubes esperam que, no futuro, sejam beneficiados por esta parceria. Interessante notar que este protocolo começou neste momento de pandemia, com dimensões diferentes do que era inicialmente previsto. Isto ocorreu porque os dois agentes envolvidos (clubes e escolas) puderam planear esta parceria com mais calma e assertividade por conta dos momentos em que as respectivas instalações estavam fechadas e as atividades suspensas por conta da pandemia. Existe também um acordo entre um dos clubes e a própria FADEUP, no sentido de que a cadeira do Remo é ministrada neste clube.

> "CB - (...) está a decorrer neste momento um protocolo com um agrupamento de escolas (...), em que, no âmbito do desporto

> escolar, os aluno vêm aqui ao clube uma vez por semana, à quarta-feira, portanto existe esse intercâmbio, que é recente, e que esperamos que possa trazer frutos brevemente. (...) começou durante a pandemia. Por mais engraçado que pareça, tava previsto nas actividades que a escola tinha previsto, naturalmente não arrancou com a dinâmica que se pretendia por causa da pandemia, foi mais até uma questão de aproveitarmos a pandemia para formalizar e para dar início (...). A FADEUP, a cadeira de Remo é ministrada aqui no nosso clube, portanto todos os anos vem aí (...)."

Portanto, nota-se que as parcerias entre os clubes e a comunidade local, através de seus diferentes representantes, mesmo durante a pandemia, continuaram sendo arquitetadas, fazendo com que a legitimidade nesta relação continue a existir.

Também foi possível verificar uma relação contratual entre os clubes e a comunidade local através de um contrato com uma empresa, no sentido desta empresa ser responsável pela gestão de secções dos clubes. Durante o período que os clubes estiveram fechados, por conta da pandemia, as secções geridas por esta empresa também pararam.

> "CC - No nosso contrato feito com essa stakeholder, em particular, a responsabilidade deles, (...) de gerir a academia de ténis e gerir a academia de padel, (...). Fechamos as secções todas (...)."

A relação entre os "patrocinadores" e os clubes desportivos amadores de Portugal também pode ser caracterizada como legítima a partir da relação contratual entre estes agentes e os clubes. Os resultados apontam tal relação quando os entrevistados dizem que é o próprio presidente do clube que assina o contrato com o patrocinador, apesar de este patrocinador aparecer por intermédio das secções do clube.

> "CC - (...) cada vez que essas secções nos dizem "olha, tenho aqui as caves de vinhos do Porto Calém que gostava de pôr

> publicidade nos nossos barcos, e pra isso dão dez mil euros", o contrato é feito da Calém com o (nome oculto). Quem o assina é o presidente do clube e um diretor."

Por uma questão de cessão de espaço, mediante um pagamento e um acordo contratual, é possível identificar uma relação contratual também entre o "governo local" e os clubes. No caso, a legitimidade está implícita no direito de usufruto de espaços públicos, cedidos pelo governo local.

> "CC - Mas nesse projeto em que o (nome oculto) comprou à Câmara estes dois direitos de superfície por vinte e sete anos, pagou quatro milhões e meio de euros, por este espaço aqui e aquele espaço ali onde são os campos de futebol e tudo, quinze mil metros quadrados aqui, quinze mil metros quadrados ali."

Dessa maneira, é possível perceber que, mesmo quando os clubes estavam fechados por conta das restrições sanitárias, por mais que as principais atividades dos clubes não estivessem a acontecer, não deixaram de cumprir os contratos com seu staff e com o governo local, mantiveram a atenção, por mais que reduzida, a possíveis parcerias com instituições que podem um dia gerar retorno. O que ficou mais prejudicada foi a relação com os fornecedores que necessitam prestar seus serviços pessoalmente.

Reivindicação

A relação entre os "treinadores" e os clubes é considerada legítima para todos os clubes entrevistados, por existir uma relação de troca, na qual este stakeholder recebe um incentivo (pagamento), por seu serviço, independente da forma como essa relação é estabelecida (contrato ou recibos verdes). Existe uma preocupação na relação dos clubes com seus treinadores, por saber que esse incentivo que os treinadores recebem em troca do seu trabalho não é o que merecem, conforme trecho da entrevista abaixo:

> "CA - Porque nós sabemos o sacrifício que é ser treinador aqui em Portugal, e muitos recebem muito pouco."

Também existem treinadores que são voluntários e treinadores que são remunerados.

> “CB - Depois temos aqueles que eu queria, que posso considerar que são stakeholders que são nossos técnicos, alguns são voluntários, e que sendo, havendo aqui uma componente mista de técnicos remunerados e técnicos voluntários (...).”

Outra maneira de remuneração dos treinadores é através de recibos verdes.

> “CC - (...) cento e cinquenta treinadores remunerados, quer dizer, pagos por recibos verdes.”

Mesmo com a pandemia, este stakeholder não deixou de prestar seus serviços. Segundo Escamilla-Fajardo et al. (2020) devido à pandemia, foi necessário implementar medidas e estratégias rápidas e eficazes no campo desportivo para continuar oferecendo serviços a clientes e usuários. Os entrevistados citaram que seus treinadores continuaram a trabalhar mesmo à distância, através de ferramentas online, mesmo sabendo que não é a melhor situação, mas é a situação possível.

> “CA - (...) é muito ruim você ministrar um treino online para os seus atletas. E olha que loucura, um desafio você colocar uma criança de sete, oito, nove anos pra fazer hóquei vendo você em casa com o patins.”

> “CB - (...) apesar de termos de fechar o clube, eles continuaram a trabalhar, continuaram a dar treino via ZOOM aos nossos atletas.”

No caso dos “atletas” e dos “sócios” dos clubes, podemos verificar a existência de uma relação de troca, na qual o atleta paga ao clube uma mensalidade/quota de sócio, e recebe o treinamento por parte dos clubes, e também o direito de usar as instalações dos mesmos. Isso ocorre da mesma maneira nos três clubes entrevistados.

> “CA - O atleta paga a mensalidade, e tem os associados do clube.”

> “CB - (...) os nossos atletas pagam para frequentar, para treinar aqui no clube, (...) tem um conjunto de associados, que pagam as suas quotizações mensalmente para suportarem o clube e para poderem pertencer à nossa associação.”

> “CC - (...) é um clube em que todos os praticantes e atletas têm de ser sócios. Portanto, todas essas infraestruturas que nós temos, nós entregamos aos sócios, (...) querem vir aqui praticar desporto, façam-se sócios do clube.”

Os “voluntários” também se enquadram na categoria “legitimidade”, afinal também existe uma troca nesta relação, troca esta que foi explicitada pelos entrevistados que identificaram necessidades diferentes para o uso do voluntariado. O voluntariado foi exemplificado pelo uso de serviços de pessoas relacionadas ao clube, no caso os pais dos atletas, em situações pontuais, conforme trecho abaixo:

> “CA - (...) eu falo que uma equipe mínima, enxuta, voluntariada, criou um modelo diferente. (...) Basicamente, o clube vive de voluntariado, voluntariado total. Tudo aqui no clube é voluntariado, e eu dou exemplos concretos. “Presidente, eu preciso de resolver uma questão da tabela. Ah, liga lá pro pai que”, ele dá até o nome, “pro pai do atleta que conserta isso”. “Ah, deu problema na carrinha”, “liga pro pai que tem uma, um stand de automóveis”. Voluntariado funciona 100% aqui (...).”

O voluntariado também foi exemplificado através da necessidade de mão de obra em eventos, eventos esses que não vêm acontecendo com a mesma frequência por conta da pandemia.

> “CB - E também o conjunto de voluntários que nos vão ajudando pontualmente em alguns momentos, nomeadamente quando nós organizamos eventos, (...). E portanto assumimos esse papel mas isso significa que para trás temos que ter uma equipa que nos ajuda que são essa equipa de voluntários. (...) Por outro

> lado, o facto de termos ficado impedidos de organizar eventos, significou que, os eventos como eram uma forma de obter receita, também tivemos aqui que fazer esta gestão, pronto, foi a nível financeiro um ano bastante desafiante 2020."

Os "patrocinadores" também estão presentes nesta subcategoria da "reivindicação". Para os entrevistados, a relação com o seus patrocinadores é de troca, pois não existe uma normatização, ou uma formalização com estes patrocinadores. Eles estão lá apenas por serem pessoas conhecidas ou próximas da direção do clube. É uma relação tão próxima entre o patrocinador e o clube, que o entrevistado chamou mesmo de apoio, sendo que em alguns casos, não há sequer uma contrapartida financeira. Entretanto, não deixa de ser uma relação que possui caráter de legitimidade.

> "CA - (...) eu sei que existe alguns apoios aqui, mas apoio muito em função da relação, sobretudo com pessoas que estão aqui. (...) é porque não tem uma padronização, não tinha uma normatização. Então existem patrocínios em uma relação direta com a direção. Mas não tinha nada estruturado, (...) uma normatização de funcionamento, de quotas, de contrapartidas, publicidades físicas, digitais. (...) é o seccionista que tem uma empresa, é o fornecedor que presta serviço e colocou a lonazinha lá pra ou pagar mais barato ou pra não cobrar o serviço."

A relação em que existe uma troca de favores ou experiências também existe com o "governo local". Os entrevistados citaram uma parceria entre o clube e um órgão da Câmara Municipal em que o clube é chamado para desenvolver as atividades de férias da Câmara.

> "CA - A própria [Câmara Municipal] (...) quando quer fazer uma colónia de férias, solicita nossa equipa técnica para desenvolver os espaços fora. Ou seja, existe uma relação muito bacana de proximidade e troca, (...)."

Os entrevistados citaram também um conjunto de iniciativas que a Câmara Municipal tem com o clube, que acabam por tornar-se apoios financeiros

que contribuem de maneira significativa ao orçamento do clube. Por mais que durante a pandemia esses apoios tenham sido modificados apenas no momento em que vieram, esta relação manteve-se.

> “CB - (...) a [Câmara Municipal], que com um conjunto de iniciativas e de, nesse caso, iniciativas que se materializam em apoios financeiros, nos ajudam de uma forma significativa no nosso orçamento. (...) O que aconteceu nos financiamentos provenientes da Câmara foi que eles mudaram no momento em que foram atribuídos.”

No caso dos “fornecedores”, a relação detalhada entre este stakeholder e os clubes demonstra, principalmente, uma relação de favores, ou com facilitações financeiras, por conta da proximidade que existe dos fornecedores com o clube, exceto quando falado sobre os fornecedores de serviços básicos, como água e energia, que é uma relação padrão. Portanto, o que se pode notar é a “legitimidade” por troca. Neste caso, beira até a “legitimidade” pela questão do risco, pois estes fornecedores que “fazem o trabalho de borla” ou “fazem porque tem boa relação e gostam do clube” estão investindo algo de valor (seu próprio trabalho) no clube.

> “CA - (...) existe uma relação de proximidade que, (...) muitos fazem o trabalho aqui de borla, não cobram, ou quando cobram fazem um valor abaixo do mercado. Então a relação é muito boa. (...) os fornecedores mais distantes são os fornecedores de energia, de água que são os órgão públicos então é basicamente pagamento. Mas a parte de informática, a parte de manutenção, a parte de suprir os recursos desportivos, a relação é muito boa e muito próxima, próxima mesmo, do tipo “faz agora pra mim que eu não vou te pagar agora, você pode receber quando eu conseguir vender os uniformes?”, “cê pode criar pra mim esse projeto?”, e muitos nem questionam o pagamento, e falam “não, to fazendo porque eu tenho uma relação e gosto muito do clube”, então uma relação muito boa, muito próxima (...).”

Para o Clube B, por ser um clube de apenas uma modalidade e com material muito específico (barcos), a relação com seus fornecedores também é, de certo modo, próxima. Com relação aos fornecedores de serviços básicos, não há o que acrescentar. Importante apontar que durante a pandemia, e principalmente nos momentos em que o clube esteve fechado, o investimento do clube em embarcações foi suspenso. Portanto, verifica-se que este relacionamento com fornecedores de material desportivo sofreu influência por conta da COVID-19.

> "CB - aqueles que são os fornecedores específicos, que têm a ver com nossa parte desportiva são sempre os mesmos (...). Os que operam no mercado nacional nós trabalhamos com eles todos, (...). O resto, fornecedor de energia, é o que for mais barato. Fornecedor de gás, que eu saiba só há um a fornecer o tipo de gás que nós gastamos porque tem a ver com o tipo de abastecimento. (...), não há uma grande oferta, nós também não temos, assim, tanta necessidade de escolher fornecedores. Quando é específico, estamos limitados a poucos fornecedores. Os que são generalistas, é o que for mais barato. (...) compramos menos barcos, seguramente. Nós decidimos, nomeadamente quando apareceu a pandemia, o ano passado, dada a incerteza do que aquilo representava, nós decidimos suspender tudo o que fossem investimentos que estavam previstos e só retomamos este ano os investimentos."

À relação dos clubes com seu "staff" também é atribuído o caráter de "legitimidade", neste caso porque o "staff" é um grupo pelo qual os clubes são responsáveis. E isto fica evidenciado no discurso dos entrevistados, que diz que fazem reuniões com todo o staff do clube para passar as diretrizes de como querem que seja o funcionamento do clube a partir daquele momento, portanto, são responsáveis pela forma como o staff vai trabalhar para o clube, além da diretoria deste clube se mostrar completamente aberta para falar com este grupo.

> "CB - (...) nós periodicamente, (...) fazemos reuniões com nosso staff. Mas é mais no sentido de lhes transmitirmos alterações do

> ponto de vista estratégico sobre a forma como pretendemos que as coisas funcionem daí pra frente. (...) portanto meados de Setembro preparamos a nova época e resultam as diretrizes para nova época com o enfoque naquilo que são as alterações. Mas acho que a nossa maneira de gerir é muito baseada numa presença assídua, e eu falo de mim em particular. Estou quase todos os dias no clube, estou presente, sou uma pessoa acessível, qualquer elemento deste clube que queira falar comigo estou sempre disponível para o fazer, (...)."

Assim, mesmo nos momentos em que os clubes estavam fechados, a relação com estes stakeholders não deixou de ser legítima e reivindicativa pois, de uma maneira ou de outra, os clubes precisam destes stakeholders e estes stakeholders precisam dos clubes mesmo em momentos de crises.

Risco

O atributo "legitimidade" também é representado pelo risco colocado na relação entre uma organização e um stakeholder.

Este risco foi indicado pelos entrevistados quando dizem que as "famílias" dos atletas financiam (investem) este recurso humano (os próprios atletas) no clube, confiando completamente nos serviços do clube.

> "CB - Os pais dos nossos atletas. São eles que financiam a frequência dos atletas aqui no clube (...)."

> "CC - A confiança que os pais têm nos treinadores, em termos de tudo, eles podem entregar os filhos pra treinar, que não vai haver assédio, por exemplo, que não vai haver, bullying (...)"

Assim como também existe risco quando algum membro da "direção do clube" financia, do seu próprio bolso, alguma necessidade do clube.

> "CA - (...) quando há alguma necessidade extraordinária, a direção literalmente chega junto. Os presidentes e vice-presidentes fazem o aporte, quando necessário, financeiro."

O risco financeiro também aparece nas relações com seus "patrocinadores" quando um patrocinador investe recursos financeiros no clube, mesmo que em uma situação pontual, como um evento, uma vez que, segundo o entrevistado, o clube não tem patrocinadores fixos. Entretanto, por conta da pandemia e por decisões estratégicas do próprio patrocinador, esta relação deixou de existir.

> "CB - Temos também alguns patrocinadores que pontualmente nos vão ajudando, (...) patrocínio para um evento, nós não temos nenhum patrocinador de continuidade (...) existe esta dificuldade em termos empresas locais que queiram investir no nosso clube (...) não é nada fácil de o conseguir. O melhor exemplo que nós temos daquilo que eu estava a dizer há um bocado é este aqui (...) para esta regata tínhamos o apoio do Continente, todos conhecemos o Continente (...) com a pandemia cortaram a oferta (...). Veio a pandemia e a justificação foi fácil para cortarem o apoio. Temos que agora tentar ou retomar ou então arranjar outras alternativas."

Portanto, a relação legítima por conta do risco que os stakeholders colocam em sua relação com os clubes, quando se trata de questões financeiras, foi fortemente impactada. O mesmo ocorreu na confiança dos pais em "investir" seus filhos, não porque deixaram de confiar nos clubes, mas porque não o puderam fazer durante os momentos em que os clubes estavam fechados.

Reivindicação Moral

A relação entre os clubes e "associações de causas sociais", no contexto dos clubes entrevistados, é de caráter "legítimo", levando em consideração uma relação na qual este stakeholder é beneficiado pelas ações do clube, através de ações nas quais essas associações se utilizam de parcerias com os clubes para utilizarem os espaços, materiais e até os treinadores dos clubes. E essa relação foi afetada pela pandemia, essas associações deixarem de frequentar os clubes, até por serem associações que representam e cuidam de uma população que, de modo geral, apresenta maior vulnerabilidade em casos de emergências sanitárias.

> “CA - Tem uma outra parceria com o CPCJ (Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens) que é tipo uma instituição que lida com crianças carentes, crianças com maior vulnerabilidade social, e aí o que é que ela faz? A gente se envolve com a CPCJ para tentar trazer essas crianças e adolescentes para cá.”

> “CB - Nós temos um protocolo com três associações próximas aqui de nós, que são associações de apoio à deficientes. E essas associações tão autorizadas a virem ao nosso clube uma vez por semana para que os seus utentes possam fazer algum exercício físico, e quando vêm cá são acompanhadas por um de nossos técnicos. Portanto, fazemos sem qualquer contrapartida financeira (...).
> E - E isso não sofreu muito impacto por conta da pandemia.
> CB - Sofreu, deixaram de vir, claramente…
> E - Mas já voltaram?
> CB - ...deixaram de frequentar o clube e ainda não regressaram.”

Há também uma outra maneira de estas associações se beneficiarem das parcerias com os clubes pois, como são instituições sem fins lucrativos, caso exista algum lucro dos clubes no final do ano, são obrigados a fazer um repasse desse lucro a essas associações.

> “CC - Sempre, o nosso balanço, se der positivo, a resolução é ir sempre pra o fundo social. (...) e se ajudar coletividades e instituições, (...). E nós pegamos nessas verbas, cinco, seis mil euros, e vai pra fundo social, e portanto, a partir daí, sai pra apoiar essas organizações, (...).”

No que diz respeito à relação dos clubes com a “comunidade local”, é possível identificar o atributo da “legitimidade” pela existência da troca de experiências entre estes agentes. Estas experiências são exemplificadas nas parcerias que os clubes têm com universidades e escolas, nas quais os estudantes universitários podem realizar estágios nos clubes, bem como os alunos das escolas podem realizar a prática desportiva também nos clubes.

> “CA - Um outro stakeholder são as instituições de ensino superior e eu falo basicamente da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, cujos muitos estudantes, muitos estudantes, vêm estagiar no clube. E aí o que acontece, existe uma troca de conhecimento, de informação.”

> “CC - temos uma parceria com o ICBAS (Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar), isto é veterinária (...). Então, juntamos e disseram “muito bem, então vocês passam a assumir a veterinária do centro hípico, passam a mandar pra lá as vossas alunas também quando nós tivemos competições (...) e portanto vão pra lá as miúdas que estão a ser veterinárias, (...). Temos outras com escolas, (...) o CLIP, (...) a Rainha Dona Estefânia, cada uma das secções faz as suas parcerias com as escolas (...). Pararam todas. A pandemia fechou tudo. Estamos a tentar retomar outra vez, só que agora há medidas de higiene e segurança que estão nas escolas que não são as mesmas daqui.”

Outro exemplo citado pelos entrevistados foi a cessão gratuita de espaço, mesmo que em horário específico, para que a comunidade local possa praticar desporto gratuitamente.

> “CC - Ali nos campos de futebol, das nove e meia da manhã a uma e meia da tarde os campos de futebol são gratuitos, quem quiser ir pra lá jogar vai, portanto é uma das nossas formas de disponibilizarmos os equipamentos (...).”

É clara a relação de “legitimidade” entre as “federações” e os clubes. Isto porque as federações dos diversos desportos têm interesse nas atividades que os clubes desenvolvem pois sabem que, no fundo, são os clubes que preparam os atletas que participam das competições das federações. Os clubes são responsáveis pelo treinamento, amadurecimento e preparo dos atletas para suas competições. Portanto, as federações são beneficiadas pelas ações dos clubes, evidenciando o caráter da “legitimidade” nesta relação, e isto fica claro com o discurso abaixo dos entrevistados.

> “CA - (...) um stakeholder fundamental são as federações e confederações, fundamental, (...) por mais que eles tenham um modelo muito antigo, (...) de gestão mesmo, eles foram muito sensíveis porque eles sabem, de novo, que a base deles (...) são os atletas. Só vai ter torneio, só vai ter competição, só vai ter algum tipo de desafio se tiver atleta federado.”

> “CB - É uma relação tranquila, (...). Costumamos colaborar com a Federação (...), a Federação também colabora connosco (...) uma boa relação, e uma relação de parceria entre o clube e a Federação Portuguesa de Remo. (...) as receitas que obtém a partir dos clubes são, essencialmente, relacionadas com as taxas de inscrição dos atletas, de federar os atletas, inscrever os atletas na Federação, ou inscrição em provas oficiais (...).”

Os resultados evidenciam a “legitimidade” através da preocupação que as federações têm para com os clubes neste momento de pandemia, quando mostram que as federações procuraram os clubes para perceber sua situação, se tinham perdido muitos atletas/sócios. Além disso, entraram em contacto também para esclarecer todas as instruções advindas dos órgãos responsáveis pela gestão da pandemia, além também da preocupação com os seus campeonatos.

> “CC - Pra ajudar em termos de instruções, ou seja, cada uma das federações teve o cuidado de pegar nas orientações da DGS, quando diziam “Desportos de baixo risco”... quais? O que são desportos de baixo risco? (...) As federações intervieram aí, esclareceram muito. E enviaram-nos bastante comunicação (...). Ajudaram muito a clarificar. (...) pediram dados aos clubes, (...) ou seja, os dados que eu dei de número de atletas, federados, homens, mulheres, pra aquela coisa toda na época de 19/20, 21/22, nós demos (...) porque as federações tinham imensos campeonatos a realizar, imensas competições internacionais também para realizar. Isso fechou. Isso durante um ano, fechou.”

Nos resultados, é possível também identificar a “legitimidade” na relação entre os clubes e as “famílias”, no âmbito da “reivindicação moral”, através da maneira como as famílias dos atletas se manifestam nos jogos e resultados das equipas. O entrevistado citou que existe a questão da logística, no sentido de que os pais são importantes para que os atletas possam estar em todos os jogos, mas também do apoio que os mesmos dão durante as partidas, e o resultado destas partidas pode até mesmo influenciar no humor destas pessoas. E a pandemia também influenciou nesta relação nos momentos em que o público nos jogos precisou ser reduzido e obrigou os clubes a controlar o acesso das pessoas às suas instalações.

> “CA - Olha só como é que é bacana a participação dos adeptos (...). Primeiro a questão da logística. Muitos dos pais levam os atletas pros jogos, (...) isso é a parte da logística. E outra parte, é a parte da torcida, da presença, é o grito, é a buzina que toca, é a bandeira que leva, é o suporte emocional mesmo (...), eles vão pra torcer, então tem a parte da logística quanto a parte de envolvimento. Eu conheço muitos pais que, nossa, quando o time perde eles ficam tristes, (...) ficam muito exaltados, (...) eles realmente ficam muito emocionados, ficam exaltados, torcem muito (...).”

> “CA - (...) teve um momento que a gente podia ter 33% da presença, e eu tive que, literalmente contar, tiveram jogos aqui que as pessoas queriam participar, e queriam torcer e não podiam (...).”

Com relação à “direção dos clubes”, também foram encontradas evidências de “legitimidade” nesta relação. Os resultados demonstram essa “legitimidade” através da uma reivindicação moral que este stakeholder tem para com os clubes, uma vez que é ele quem gere os clubes, quem toma as decisões, portanto, além do “poder” que foi atribuído anteriormente, existe a “legitimidade” através do interesse que este stakeholder tem para com as organizações, para com a atividade destas organizações.

> “CA - Gerir o clube no dia a dia. Tanto na parte de gestão das pessoas, são os profissionais, os treinadores que atuam aqui. Tanto da parte de comunicação, gerir as redes sociais, e comunicar institucionalmente, internamente com os atletas e familiares, e externamente com os principais parceiros do clube.”

> “CB - (...) todo o clube é gerido pela direção, e não há uma estrutura intermédia, tipo um secretário técnico, não.”

> “CC - (...) a direção consegue orientar os esforços, criar planos de médio e longo prazo, criar as condições em termos de infraestruturas que pertencem ao clube, e não à secções, para conseguir permitir a melhor rentabilidade e a melhor utilização, a mais eficiente e a mais eficaz. E depois, isto é o ensinar a pescar, (...).”

Mesmo em um período de pandemia, com as atividades desportivas reduzidas, e até mesmo suspensas nos períodos de lockdown, é possível afirmar que a legitimidade na relação entre os clubes e seus diversos stakeholders nunca cessou, mas sofreu algumas mudanças, e até mesmo identificou-se uma diminuição na “intensidade” em algumas destas relações, como diminuição no número de sócios e atletas causando até mesmo redução de receitas, ou a dificuldade de angariar patrocínios, interrupção de compras de material desportivo. Também, escolas e associações deixaram de frequentar os clubes durante os lockdown e ainda receiam reatar estas parcerias devido às diferenças de protocolos sanitários destas distintas atividades.

Entretanto, também foi possível identificar um aumento na “intensidade” em algumas destas relações neste período, pois novos protocolos foram selados entre os clubes e seus stakeholders, e, na contramão de muitas atividades, e até mesmo de muitas instituições desportivas, novos postos de trabalho foram criados.

Assim, no que diz respeito aos stakeholders dos clubes, a “legitimidade” foi atribuída de forma unânime a todos os stakeholders, excepto aos

stakeholders “voluntários”, uma vez que um dos entrevistados não o citou em sua entrevista, e ao stakeholder “mídia”, ao qual não foi atribuída a “legitimidade” como característica da relação em nenhuma entrevista.

Nos diversos estudos que também mapeiam os stakeholders de organizações desportivas, apenas Parent e Deephouse (2007) e Xue e Madson (2011) indicam que existe uma relação de “legitimidade” entre a organização desportiva e o stakeholder “mídia”. Estes estudos estão no contexto de grandes eventos desportivos, que tem grande apelo midiático mesmo em momentos de crise, diferente do contexto do desporto amador, no qual vimos que a mídia procura os clubes ou vice-versa apenas em momentos pontuais, quando há um grande interesse.

4.3 Urgência

O atributo da “urgência” é aquele que mostra o grau que o stakeholder demanda com relação a atenção imediata. É importante ressaltar que a “urgência” não é, necessariamente, um atributo fixo, e pode variar de acordo com a maneira como a relação entre uma organização e seus stakeholders é gerida, e até mesmo variar de acordo com o momento ou o contexto em que estão inseridos estes agentes.

A análise das entrevistas resultou em duas subcategorias que indicam a existência do atributo “urgência”: criticidade; e a sensibilidade temporal.

Criticidade

Não existem dúvidas quando se fala na importância que os “atletas” e os “treinadores” têm, e os resultados reforçam essa importância, atribuindo aos atletas e treinadores, mesmo em tempos de pandemia, o sucesso pelas conquistas dos objetivos desportivos dos clubes.

> “CA - Pra mim o principal stakeholder deste clube e talvez seja o coração deste clube, seja os atletas. O coração do clube, o principal stakeholder são os atletas. (...) se não existir o atleta, se não existir um treinador e uma equipa técnica, não tem o porquê deste clube existir e nenhum clube existir. (...) Mas o

> principal mesmo, vou te falar, é a força dos atletas e dos treinadores. O envolvimento deles fez a diferença. Bastava escutá-los. Bastava dar oportunidade para eles opinarem."
>
> "CB - Considerando que nossos objetivos desportivos foram aqueles que nós demos mais enfoque, claramente são os nossos atletas em primeiro lugar, e os nossos treinadores."
>
> "CC - E depois é um trabalho fantástico dos treinadores e dos atletas. A eles se deve a perseverança, a resiliência, contra tudo e contra todos, (...)."

Os "fornecedores" aparecem como stakeholder com caráter de "urgência", pois os resultados apontam a importância de um fornecedor específico, que faz reparos no piso dos pavilhões dos clubes, e que foi preciso convencer a diretoria do clube a chamar outro fornecedor em um momento que este fornecedor não pode atender a demanda do clube.

> "CA - A partir do momento que eu precisava de resolver uma situação pontual, por exemplo, de um piso do pavilhão A, aquele fornecedor que é importante pro clube, que era sempre ele que fazia o reparo, não podia vim. Aí eu tive que convencer a direção e falar, "deixa eu contactar outras pessoas pra tá suprindo uma necessidade real".

Ao fazer uma analogia do "staff" do clube com um esqueleto, fica evidente a importância que o entrevistado dá a este stakeholder, colocando-o no mesmo nível de importância que os atletas (coração do clube) e os treinadores (pulmão do clube).

> "CA - Nossa, eu deixei de falar, é, eu falei do coração do clube, falei do pulmão e esqueci de falar do esqueleto. O esqueleto do clube, basicamente, se traduz numa funcionária, chamado (nome oculto), que é a secretária do clube, tá aqui a mais de trinta anos."

Quando os entrevistados dizem que a existência da direção está na gênese do clube, e que os êxitos desportivos do clube se devem à direção por

criar condições para que isso aconteça, fica evidente o caráter de “urgência”, através da subcategoria “criticidade”, que estes clubes atribuem às suas direções.

> “CB - a começar pela direção, porque sem direção o clube não poderia existir porque está na sua génese, na sua base, a existência de uma direção.”

> “CC - Os desportivos, com todo o respeito, os êxitos desportivos, numa visão estratégica, mais larga, deve-se à direção, e à forma como a direção consegue orientar os esforços, criar planos de médio e longo prazo, criar as condições em termos de infraestruturas que pertencem ao clube e não à secções, para conseguir permitir a melhor rentabilidade e a melhor utilização, a mais eficiente e a mais eficaz.”

Pelo mesmo motivo pelo qual o “governo local” é um stakeholder que possui o atributo “poder”, também podemos caracterizá-lo como um stakeholder com o atributo “urgência”, afinal, conforme os resultados, a Câmara Municipal é um stakeholder fundamental, pois os recursos financeiros do clube vêm basicamente da gestão pública.

> “CA - Os recursos financeiros do clube basicamente vêm da gestão pública. Talvez um stakeholder fundamental é a [Câmara Municipal] (...). E as juntas das freguesias, (...).”

Além disso, a Câmara Municipal também é um stakeholder de grande importância por contribuir significativamente com o orçamento de um dos clubes, apesar dessa contribuição ser “apenas” 20% do orçamento, é de grande valia para o clube.

> “CB - A nível externo, o nosso principal stakeholder é a [Câmara Municipal] (...), que com um conjunto de iniciativas e de, nesse caso, iniciativas que se materializam em apoios financeiros, nos ajudam de uma forma significativa no nosso orçamento. (...) 20% é proveniente de apoio do Estado, neste caso da Câmara.”

As “federações” desportivas também foram citadas nos resultados no âmbito da existência da “urgência”. As federações foram consideradas um stakeholder fundamental, pelo menos em um momento de crise, pois se sensibilizaram com a situação pandêmica e facilitaram, por exemplo, a questão financeira para os clubes. Isto também ocorreu pelo interesse que as federações têm que os clubes participem com seus atletas das competições, mas não deixou de facilitar e contribuir com os clubes. Os resultados demonstram que os clubes costumam colaborar com as federações sempre que são solicitados.

> “CA - (...) um stakeholder fundamental são as federações e confederações, fundamental, facilitaram a forma de pagamento das filiações dos atletas, reduziram os valores. Um stakeholder fundamental são as federações, por mais que eles tenham um modelo muito antigo, eles foram, muito antigo e muito arcaico de gestão mesmo, eles foram muito sensíveis porque eles sabem, de novo, que a base deles, é o que, são os atletas. Só vai ter torneio, só vai ter competição, só vai ter algum tipo de desafio se tiver atleta federado. (...) E aqui no clube, um pedido de uma federação a gente costuma atender.”

É possível identificar o atributo “urgência”, a partir da importância que os clubes dão para os seus “sócios”. Os resultados enfatizaram que para poder frequentar o clube, praticar qualquer desporto, tem de ser sócio, além da questão já mencionada quando falado sobre o “poder”, que é o sócio que sustenta os clubes a partir das quotas. Portanto, o sócio é considerado um stakeholder de caráter de “urgência”.

> “CC - (...) este clube é um clube em que todos os praticantes e atletas têm de ser sócios. Portanto, todas essas infraestruturas que nós temos, nós entregamos aos sócios, às pessoas para praticarem desporto, se forem associados, que é isso que nós estamos a tentar. (...) a receita da quota de sócio é o que faz viver o clube (...).”

É possível concluir que, estes stakeholders que foram citados nesta subcategoria, são os stakeholders que os clubes devem prestar maior atenção

durante uma crise. Estes stakeholders são os responsáveis por fazer com que as atividades dos clubes aconteçam, sendo elas no espaço físico do clube ou não.

Sensibilidade Temporal

A sensibilidade temporal, como subcategoria da "urgência", é evidente nos resultados no que diz respeito à relação dos clubes com as "associações de causas sociais" quando o entrevistado diz que entra em contacto pontualmente com essas instituições para resolver situações do clube.

> "CA - A gente se envolve com a CPCJ para tentar trazer essas crianças e adolescentes para cá (...) então quando o clube necessita de alguma coisa entramos em contacto, eu entrei recentemente para ajudar uma situação pontual do clube."

Os resultados também apontam que a relação com o stakeholder "mídia" existe apenas no caráter de "urgência", mais especificamente quando existe uma necessidade da própria mídia de realizar alguma matéria que possa envolver os clubes. Portanto, o clube tem de ter essa sensibilidade de atender às demandas da mídia sempre que solicitado.

> "CA - (...) a SIC, a RTP precisa de fazer uma matéria, pela relação desses dirigentes que conhecem todo mundo no clube, "ah, faz uma matéria no (nome oculto)", (...) as mídias tradicionais, televisão, rádio, são ações pontuais, e eles que procuram o (nome oculto) (...). As mídias tradicionais, de forma pontual, quando há uma necessidade, sobretudo deles, não nossa."

> "CB - Já tem acontecido porque resolvem abordar determinado tema (...) Um dos temas tem a ver, por exemplo, com o desporto adaptado, e nós temos um departamento de remo adaptado e, se bem me recordo, a última reportagem foi nesse âmbito do desporto adaptado."

> "CC - O (nome oculto) não é figura muito activa nas televisões, (...) Eu fui, por exemplo, ao (nome oculto), há quatro anos, falar

> sobre desporto adaptado durante duas horas, (...) o jornal desportivo do Porto (...) em 2019 fez trinta anos de vida e veio fazer uma análise do distrito do Porto, e tá lá escrito “o Boavista e o Futebol Clube do Porto são os de maior nome, mas o de maior ação social não sei o que é o (nome oculto) pela relevância que tem, a distribuição geográfica, a dispersão funcional que tem (...).”

Sendo assim, no que diz respeito aos stakeholders dos clubes, a “urgência” foi atribuída de forma unânime aos “atletas”, aos “treinadores”, à “direção do clube”, e à “mídia”, sendo que a “mídia” foi caracterizada exclusivamente com este atributo. Ainda, foi atribuída também às “associações de causas sociais”, às “federações”, aos “sócios”, ao “staff”, aos “fornecedores”, e aos “voluntários” por pelo menos um dos clubes, e ao “governo local” por dois clubes.

Na literatura, Parent e Deephouse (2007) e Xue e Madson (2011) incluem a “comunidade local” e os “patrocinadores” na lista dos stakeholders com o atributo da “urgência”. Isso se deve ao facto de serem estudos inseridos no contexto dos eventos desportivos. Já estudos que mapeiam clubes desportivos (Senaux, 2008; Yiapanas, 2018) concordam com as atribuições encontradas nestes resultados. Senaux (2008) atribui a urgência aos atletas devido ao que estes entregam com relação aos objetivos desportivos do clube, da mesma maneira que os clubes entrevistados neste estudo. O autor também atribui às federações por serem as responsáveis pelas modalidades de modo geral. Yiapanas (2018) atribui a urgência ao staff e aos treinadores pois estes têm papel fundamental para e devem estar sempre atentos a qualquer aspecto que possa influenciar a performance dos atletas.

Sendo assim, a situação de crise ocasionada pela pandemia não altera o que é esperado da relação dos clubes com seus stakeholders no que diz respeito à “urgência”.

Pensando nas necessidades dos clubes durante uma crise, que são, principalmente, a necessidade de seguir com suas atividades para que as

receitas não sejam extintas e para que as equipas de competição não percam muito ritmo, podemos afirmar que o atributo da “urgência”, principalmente através da “criticidade”, é o que melhor representa a importância, e determina para quais stakeholders os clubes devem voltar sua atenção, concordando com Agle et al. (1999), que diz que a urgência é o melhor preditor da importância de um stakeholder. Mitchell et al, (1997) diz que a urgência por si só não é suficiente para garantir grande importância na relação entre uma organização e seu stakeholder, entretanto, quando aliada a outro atributo, ela pode alterar essa relação e causar um aumento significativo na importância da mesma, e o único stakeholder a que foi atribuído a urgência de modo isolado foi a mídia, que foi citada de maneira discreta pelos clubes. Aos outros stakeholders, a urgência sempre esteve acompanhada da legitimidade e, em alguns casos (direção do clube, atletas, sócios, federações e governo local) esteve também acompanhada do poder. O autor ainda diz que, quando combinada com a legitimidade, a urgência é capaz de incentivar tomadas de decisão dos stakeholders para com as organizações. Em combinação com ambos (legitimidade e poder), a urgência faz com exista um reconhecimento e ação recíprocos entre os stakeholders e os gestores das organizações.

5. Conclusão

O objetivo desta dissertação foi perceber através das entrevistas semiestruturadas com os diretores dos clubes, como é a relação entre os clubes do desporto amador da região Norte de Portugal com seus stakeholders em tempos de crise causada pela pandemia da COVID-19.

Primeiro, os diferentes clubes entrevistados apresentaram algumas diferenças no que diz respeito às percepções de como é a relação com um mesmo stakeholder. Para além das diferenças de características dos clubes e dos cargos dos entrevistados, o fato de o estudo ter sido realizado através de entrevistas semiestruturadas, que permitem diferentes compreensões do objeto de estudo para cada agente investigativo, colaborou com a inconsistência dos resultados encontrados.

No que diz respeito ao atributo do “poder”, foi possível concluir que o principal fator que determina este atributo para os clubes desportivos amadores é a questão financeira. Durante a pandemia, a questão financeira tem sido muito sensível a estes clubes, pois dependem exclusivamente do desporto para sua sobrevivência, seja através das mensalidades que os atletas pagam, através das quotas de sócios, de repasses do governo ou de patrocínios, e todos sofreram demasiado quando não puderam exercer sua atividade. Entretanto, mesmo com este fator da pandemia, a relação com seus stakeholders que provém receitas para os clubes não deixou de existir, foram sim remodeladas e repensadas.

Para além da questão financeira, o atributo do “poder” também foi conferido ao stakeholder responsável pela gestão do clube que, neste caso, os próprios entrevistados fazem parte, que são as direções dos clubes. Este stakeholder teve papel fundamental para que os clubes pudessem continuar suas atividades mesmo nos momentos mais críticos da pandemia.

O “poder” também foi atribuído para stakeholders que têm representatividade perante os clubes e que têm capacidade de afetar a realização de seus objetivos. A pandemia não alterou estas atribuições, mesmo

em casos em que os stakeholders não estavam como foco voltado para o desporto.

Sobre a “legitimidade” como atributo dos stakeholders, foi possível concluir que, mesmo sob o impacto causado pela pandemia, a relação entre os stakeholders e os clubes de desporto amador se mantiveram legítimas. É bem verdade que foi necessário ajustar muitas dessas relações, mas a “legitimidade” foi o atributo mais concedido para os stakeholders pelas direções dos clubes.

Estes ajustes nas relações advindos da pandemia se deram basicamente por novas maneiras de os clubes se relacionarem, por exemplo, com seus funcionários, seus treinadores, agrupamentos escolares e universidades que, quando não foi possível um relacionamento presencial, se adequaram para um relacionamento à distância, fazendo com que as atividades do clube e as reuniões para formalizar novos protocolos pudessem ocorrer.

O principal fator associado à “legitimidade” na relação entre os clubes e os seus stakeholders foi a reivindicação, ou seja, mesmo que não exista uma relação contratual entre as partes, existia uma relação que o clube pode chamar de legítima por atender os interesses do mesmo e também de seus stakeholders e, mais importante ainda, essa relação se mantém durante a pandemia.

Quanto à “urgência”, o principal fator que fez com que os clubes a atribuíssem aos seus stakeholders foi a criticidade, ou seja, o quanto o stakeholder é importante e deve ser cuidado pelos clubes. Os atletas e treinadores foram citados de forma unânime quando o assunto foram os resultados desportivos em meio à pandemia. À direção dos clubes também foi atribuído o fator “urgência” por ter trabalhado de forma a dar todas as condições para que as atividades do clube pudessem ocorrer da melhor maneira possível, mesmo em meio à crise causada pela COVID-19.

Outro fator para a atribuição da “urgência” foi a sensibilidade temporal, fator este que foi ligado apenas aos stakeholders que, quando fazem uma solicitação para os clubes ou quando são solicitados pelos clubes, devem ser atendidos o quanto antes.

As conclusões finais desta dissertação foram de que a pandemia não fez com que novos stakeholders surgissem ou que quem já eram stakeholders antes da pandemia deixassem de o ser. A pandemia também não alterou a classificação dos stakeholders frente à literatura pré-pandêmica no que diz respeito ao contexto dos clubes desportivos, e que as principais diferenças encontradas se devem aos diferentes contextos em que as organizações desportivas estão inseridas. Além disto, a pandemia fez com que as relações entre os clubes e seus stakeholders precisassem ser ajustadas, para que as necessidades de ambas as partes pudessem continuar a ser atendidas. Os stakeholders que os clubes devem prestar maior atenção em meio a uma crise são aqueles que foi atribuído o fator “urgência” através da “criticidade”, pois são eles que fazem com que as atividades dos clubes possam continuar, mesmo que não seja possível utilizar as instalações físicas dos clubes.

Este estudo contribuiu com a literatura acerca da relação das organizações desportivas com seus stakeholders adicionando o contexto de crise, no caso, a crise da pandemia da COVID-19, que não se resumiu a uma crise sanitária, causou também uma crise económica em todo o mundo.

Futuros estudos poderão abordar, com um maior número de clubes e até mesmo com clubes de outras regiões do país, como será a relação dos clubes com seus stakeholders após a pandemia, ou seja, quando a sociedade estiver finalmente livre da COVID-19. Muitas serão as novidades neste mundo pós-pandêmico, talvez com novas perspectivas económicas e até mesmo novas maneiras de se praticar desporto. Para que a percepção do clube sobre seus stakeholders seja mais aprofundada, futuros estudos podem também realizar entrevistas com diversos agentes internos do clube dos diferentes níveis hierárquicos.

Referências

Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corpate performance, and Ceo values. *Academy of management journal, 42*(5), 507-525.

Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. Soccer & Society, 12(2), 249-264.

Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder Theory at the Crossroads. Business & Society, 59(2), 203-212.

Batista, P., & Alves, M. (2013). A etnografia. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), Investigação qualitativa em desporto (Vol. 1, pp. 153-195). Porto: Editora FADEUP.

Bauers, S. B., Lammert, J., Faix, A., & Hovemann, G. (2020). Club members in German professional football and their attitude towards the '50+1 Rule' – A stakeholder-oriented analysis. Soccer & Society, 21(3), 274-288.

Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development: sage.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

Brenner, S. N. (1995). Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. Understanding stakeholder thinking, 75-96.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management review, 20(1), 92-117.

CPP. Comitê Paralímpico de Portugal. (2021). Estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e o impacto da COVID-19. Consult. 10 Out 2021, disponível em https://paralimpicos.pt/documents/20181/0/Estudo+caracterizador+do+setor+do+desporto+em+Portugal+e+o+impacto+da+COVID-19/77b3187d-d395-4074-886e-fc8eb9946673

Çakir, Z. (2020). The effects of the covid-19 pandemic on sports, athletes and trainers during the normalization phase. The Online Journal of Recreation and Sports, 9(3), 45-58.

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. Behavioral science, 2(3), 201-215.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1), 65-91.

Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Calabuig-Moreno, F., & Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Effects of the COVID-19 pandemic on sports entrepreneurship. Sustainability, 12(20), 8493.

Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: The impact of the board of directors. European Sport Management Quarterly, 11(4), 423-440.

Farquhar, S., Machold, S., & Ahmed, P. K. (2005). Governance and football: an examination of the relevance of corporate governance regulations for the sports sector. International Journal of Business Governance and Ethics, 1(4), 329-349.

Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. Journal of sport management, 23(3), 245-277.

Ferrand, A., & McCarthy, S. (2008). Marketing the sports organisation: Building networks and relationships. Routledge.

Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica (Pereira, trad.). Lisboa: Monitor. Instituto de Segurança Social (2004). O estudo dos semabrigo.

Freeman, R. E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Press.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California management review, 25(3), 88-106.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. Organization science, 15(3), 364-369.

Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. Journal of management studies, 39(1), 1-21.

Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. European Sport Management Quarterly, 4(3), 170-190.

Fuller, C., & Myerscough, F. (2001). Stakeholder perceptions of risk in motor sport. Journal of safety research, 32(3), 345-358.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa (1 ed.). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. Business Ethics Quarterly, 1(1), 53-73.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. Strategic management journal, 31(1), 58-74.

Hastie, P., & Hay, P. (2012). Qualitative approaches: Peter Hastie and Peter Hay. In Research methods in physical education and youth sport (pp. 84-99): Routledge.

Heinemann, K. (1999). Sociología del asociacionismo voluntario. El ejemplo del club deportivo. Valencia: Tirant lo Blanch-Asociación Española de Investigación Social aplicada al Deporte.

Hoye, R. (2006). Leadership within Australian voluntary sport organization boards. Nonprofit Management and Leadership, 16(3), 297-313.

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board–executive relationships within voluntary sport organisations. Sport Management Review, 6(1), 53-74.

Inglis, S. (1997). Roles of the board in amateur sport organizations. Journal of Sport Management, 11(2), 160-176.

Jawahar, I., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. Academy of management review, 26(3), 397-414.

Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. Academy of Management Review 20(2), 404-437.

Junghagen, S. (2018). Tensions in stakeholder relations for a Swedish football club – a case study. Soccer & Society, 19(4), 612-629.

Keshkar, S., Dickson, G., Ahonen, A., Swart, K., Adeasa, F., Epstein, A., Dodds, M., Schwarz, E. C., Spittle, S., & Wright, R. (2021). The effects of Coronavirus pandemic on the sports industry: An update. Annals of Applied Sport Science, 0-0.

Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. Business Ethics Quarterly, 4(4), 431-443.

Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009). Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholder perspective. European Sport Management Quarterly, 9(2), 187-208.

Logsdon, J.M. & Lewellyn, P.G. (2000), “Stakeholders and corporate performance measures: an impact assessment”, in Logsdon, J.M., Wood, D.J. and Benson, L.E. (Eds), Research in Stakeholder Theory, 1997-1998: The Sloan Foundation Minigrant Project, Clarkson Center for Business Ethics, Toronto.

Marques, D., & Costa, A. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. Organizações & Sociedade, 23, 378-405.

Martins, H. H. T. d. S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação e Pesquisa, 30, 289-300.

Matos, Z. (2013). Entre a metodologia e os métodos - elementos para a investigação em ciências do desporto. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), Investigação qualitativa em desporto (Vol. 1, pp. 15-65). Porto: Editora FADEUP.

McDonald, H., & Sherry, E. (2010). Evaluating sport club board performance: A customer perspective. Journal of Sport Management, 24(5), 524-543.

Mendizabal, X., San-Jose, L., & Garcia-Merino, J. D. (2020). Understanding and mapping stakeholders of sport clubs: particularities. Sport, Business and Management: An International Journal, 10(3), 359-378.

Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? Revista de administração de empresas, 54, 647-658.

Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The role of stakeholders in the efficiency of nonprofit sports clubs. Nonprofit management and leadership, 27(1), 113-134.

Misener, K., & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. Journal of sport management, 23(4), 457-482.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of management review, 22(4), 853-886.

Nagel, S. (2008). Goals of sports clubs. European journal for sport and society, 5(2), 121-141.

Nemec, J., & Špaček, D. (2020). The Covid-19 pandemic and local government finance: Czechia and Slovakia. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management,32(5), 837-846.

Nguyen, S. N., & Menzies, J. (2010). Event effectiveness: analysing the perceptions of key stakeholders of the Lexmark Indy 300/Champ Car Event, Gold Coast. International journal of sport management and marketing, 8(1-2), 106-130.

Parent, M. M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. Journal of sport management, 22(2), 135-164.

Parent, M. M. (2010). Decision making in major sport events over time: Parameters, drivers, and strategies. Journal of Sport Management, 24(3), 291-318.

Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. Journal of business ethics, 75(1), 1-23.

Parent, M. M., & Séguin, B. (2007). Factors that led to the drowning of a world championship organizing committee: A stakeholder approach. European Sport Management Quarterly, 7(2), 187-212.

Pascarella, G., Strumia, A., Piliego, C., Bruno, F., Del Buono, R., Costa, F., Scarlata, S., & Agrò, F. E. (2020). COVID-19 diagnosis and management: a comprehensive review. Journal of Internal Medicine, 288(2), 192-206.

Peachey, J. W., & Bruening, J. (2011). An examination of environmental forces driving change and stakeholder responses in a Football Championship Subdivision athletic department. Sport Management Review, 14(2), 202-219.

Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. Business Ethics Quarterly, 479-502.

Piotrowski, D., & Piotrowska, A. I. (2021). Local governments' financial support for sport during the covid-19 pandemic based on the example of toruń municipality. Journal of Physical Education and Sport, 21(2), 1029-1036.

Pittz, T., Bendickson, J. S., Cowden, B. J., & Davis, P. E. (2021). Sport business models: a stakeholder optimization approach. Journal of Small Business and Enterprise Development, 28(1), 134-147.

Queirós, P., & Graça, A. (2013). A análise de conteúdo (enquanto técnica de tratamento da informação) no âmbito da investigação qualitativa. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), Investigação Qualitativa em Desporto (Vol. 2, pp. 113-149). Porto: Editora FADEUP.

Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. Journal of Sport Pedagogy & Research, 2(1), 50-57.

Ryan, G.W. and Bernard, H.R. 2000: Data management and analysis methods. In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., editors, *Handbook of qualitative research*, *2*. Sage, 769/802.

Smith, H. J. (2003). The shareholders vs. stakeholders debate. MIT Sloan Management Review, 44(4), 85-90.

Sotiriadou, K. (2009). The Australian sport system and its stakeholders: Development of cooperative relationships. Sport in society, 12(7), 842-860.

Starik, M. (1994). What is a stakeholder?. Business & Society, 33(1), 89-95.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of management review, 20(3), 571-610.

Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. European sport management quarterly, 9(1), 81-98.

Walters, G. (2011). The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. Managing Leisure, 16(1), 49-64.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. New York: Free Press.

Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? Organization science, 13(1), 64-80.

Xue, H., & Mason, D. S. (2011). The changing stakeholder map of formula one grand prix in Shanghai. European Sport Management Quarterly, 11(4), 371-395.

Yiapanas, G., Thrassou, A., & Kartakoullis, N. (2018). Stakeholder Analysis of the Football Industry in Cyprus. Comunicação apresentada em Research Advancements in National and Global Business: Theory and Practice: 11th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. EuroMed Institute.

Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2010). The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. Sport in Society, 13(10), 1532-1551.

Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. Sport, Business and Management: An International Journal, 10(5), 567-598.

Anexo I

Guião das entrevistas.

Título do estudo

“Como a relação dos clubes desportivos amadores do Norte de Portugal com seus stakeholders foi condicionada pela crise da COVID-19”

Objetivo:

I. Identificar e perceber como é a relação dos clube desportivos amadores de Portugal com seus stakeholders, na perspectiva do quadro diretivo dos clubes
II. Perceber se a pandemia alterou esta relação

Parte 1

1. Por favor, diga qual seu cargo no clube e quais são suas principais funções.

2. Na sua opinião, quem são os stakeholders do clube?

3. Quais foram os objetivos do clube na última época?

4. Estes foram alcançados?

Se sim:

a. Quem foram os principais agentes que contribuíram para isto?

Se não:

a. A que se deve esse facto?

5. Para determinar estes objetivos, foram levadas em consideração as exigências e necessidades dos stakeholders do clube?

Se sim:

a. Quais os stakeholders mais determinantes para criar estes objetivos?

b. Os stakeholders participaram da criação dos objetivos? Por quê?

Se não:

a. Por que?

6. O clube se faz valer do uso de voluntários em seus eventos ou no seu dia-a-dia?

Parte 2

7. Como é o relacionamento do clube com seus funcionários no sentido de ouvir suas sugestões e opiniões para o bom funcionamento do clube?

a. Administrativos
b. Staff desportivo
c. Atletas

8. Como funciona o relacionamento do clube com seus fornecedores (energia, água, internet, material desportivo, bebidas, segurança, alimentação)? O clube os escolheu por conta de sua marca e o que ela representa para a sociedade, foi uma escolha financeira ou não existiam muitas opções?

9. O clube possui accionistas?

10. Sobre o relacionamento do clube com seus adeptos? Estes são pontuais de cada modalidade? Qual o perfil dos adeptos (familiares dos atletas, comunidade local, comunidade municipal, comunidade nacional)? Costumam/costumavam ir à partidas do clube quando jogavam em casa? E fora de casa?

11. O clube possui patrocinadores? Qual o tipo de acordo com os patrocinadores (financeiro, cessão de espaço, material)? Por qual motivo estes patrocinadores foram escolhidos (financeiro, valores das empresas, falta de opção, relação da marca com a comunidade)? Na tua opinião, qual foi o motivo pelo patrocinador ter escolhido o clube para atrelar sua marca?

Há quanto tempo estes patrocinadores estão com sua marca atrelada ao clube?

12. O clube possui um plano único para o desenvolvimento dos atletas desde os escalões dos mais pequenos até a equipa sénior?

13. Qual a relação do clube com a comunidade local? Costumam frequentar o clube?

Se sim:

a. Quais serviços que o clube oferece mais utilizam?
b. Quantas horas costumam ficar no clube num dia?

14. Qual a relação do clube com as escolas, universidades e comércio local? Existem parcerias ou programas que desenvolvem juntos?

15. O clube tem algum projeto ou é parceiro de alguma organização associada a causas sociais?

16. Como é o relacionamento do clube com a mídia (televisão, rádio, internet, impressa)? A mídia procura o clube? O clube procura a mídia quando precisa? O clube faz sua própria mídia?

17. Como é a relação entre o clube e as diversas associações desportivas nas quais o clube possui equipas? O clube se vê representado por essas associações quando necessário?

18. Como é a relação do clube com os órgãos públicos?

Anexo II

Transcrição Entrevista 1 - Parte 1

Entrevistador (E) - Primeira entrevista, (nome oculto), (clube oculto), vamos dar início à entrevista. Bom, primeira pergunta é...não é na verdade uma pergunta, mas por favor, diga o seu cargo no clube e quais suas principais funções dentro do clube.

Clube A (CA) - Bom, eu sou o (nome oculto), eu estou como diretor executivo do clube (nome oculto). Quais são as principais atribuições de um diretor executivo aqui no (clube oculto)? Gerir o clube no dia a dia. Tanto na parte de gestão das pessoas, são os profissionais, os treinadores que atuam aqui. Tanto da parte de comunicação, gerir as redes sociais, e comunicar institucionalmente, internamente com os atletas e familiares, e externamente com os principais parceiros do clube. Cuido também da parte da manutenção que é um grande desafio e no dia a dia, tento tá gerindo todas as situações que aconteçam, então basicamente o diretor executivo atua em 4 ou 5 frentes para fazer o clube funcionar: comunicação, logística, recursos humanos, marketing, e o mais importante a relação institucional.

E - Certo, certo. E já tá a muito tempo no cargo?

CA - Comecei em Janeiro de 2020. Literalmente dois ou três meses antes da pandemia.

E - Então já teve aí uma experiência muito...um baque muito grande na hora de começar o serviço né.

CA - Muito intenso. O que acontece? Pra nós que somos estrangeiros, no meu caso, eu vim de uma realidade de gestão do Brasil um pouco diferente. Você acredita que vai chegar em um país diferente e quando você se depara com uma situação para gerir um clube, existem particularidades, existem vícios de gestão que eu não estava acostumado. E aí vem a pandemia que foi um desafio para todos nós. Então, no primeiro momento, o que que eu fiz? Como você falou foi realmente uma situação inusitada que pegou a gente numa dificuldade financeira enorme, e aí o que é que eu tive que fazer? Me adaptar e o mais importante

disso tudo, envolver as pessoas nesse processo. Quando você não sabe muito bem como desenvolver, sobretudo numa variável, numa situação que foge do controle do gestor, se aproxima, escute as pessoas, foi isso que eu fiz, me envolvi ao máximo, por mais que eu estivesse distante, o clube fechou, eu me envolvi com todas as secções, eu entrava em contacto, falei, onde eu posso ajudar, e de que forma eu posso ajudar. Então tentei gerar uma convergência melhor com os principais chefes de secção que aconteceram isso e, foi um processo, um desafio para todos nós, não só para mim mas sobretudo pras secções, e mais importante ainda para os atletas que ficaram em casa.

E - Sim, muito bem. Bom, então dando continuidade, é, na sua opinião, quem são os stakeholders do clube?

CA - Os principais stakeholders do clube, vamos lá…

E - Não foca nos principais, quem são os stakeholders?

CA - Quem são os stakeholders? Aqui, nós temos a Câmara Municipal do Porto. Por ser um clube que não tem lucro, aqui fala do associativismo, ou seja, existe uma relação, uma parceria com alguns, com uns stakeholders locais, aí a Câmara Municipal do Porto colabora muito com o clube. Tem uma outra parceria com o CPCJ (Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens) que é tipo uma instituição que lida com crianças carentes, crianças com maior vulnerabilidade social, e aí o que é que ela faz? A gente se envolve com a CPCJ para tentar trazer essas crianças e adolescentes para cá. Em contrapartida, dentro desta instituição, por exemplo, CPCJ, tem um representante da Autoridade Tributária, tem um representante da Segurança Social, tem um representante da Polícia, dos pais, então quando o clube necessita de alguma coisa entramos em contacto, eu entrei recentemente para ajudar uma situação pontual do clube. Os outros stakeholders, tem os agrupamentos escolares aqui, eu faço parte de dois agrupamentos de grandes escolas que estão aqui, cada escola, cada agrupamento com seis, sete, oito escolas, ou seja, um envolvimento para colocar o clube à disposição para desenvolver projetos e ações. Não é tanto nesses locais contrapartida financeira, é contrapartida de parceria. Por exemplo, a gente precisa de um apoio para

oferecer, por exemplo, lanche para os atletas, pode ser que a CPCJ por essa relação de proximidade ofereça o lanche para o evento. Um outro stakeholder são as instituições de ensino superior e eu falo basicamente da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, cujos muitos estudantes, muitos estudantes, vêm estagiar no clube. E aí o que acontece, existe uma troca de conhecimento, de informação. Tem outras faculdades particulares. Um outro stakeholder fundamental, importante, são as escolas secundárias. E aí eu vou falar uma, o (nome oculto), é uma escola privada muito bem conceituada. Uma outra escola, (nome oculto), é uma outra escola que utiliza nossas instalações e paga um valor de arrendamento local. Mas também tem parcerias com a escola, por exemplo, eles estão iniciando uma modalidade, Teqball, que eles têm interesse em levar para dentro das escolas. Tem outras escolas, (nome oculto), um conjunto de escolas privadas, e um conjunto de escolas públicas capitaneadas pelos agrupamentos, que a gente faz essa sinergia, a gente tá conectando todo mundo, porque no final das contas, é, um clube, com esse caráter de associativismo, necessita desses apoios, diretos e indiretos. Quando eu falo em Câmara Municipal do Porto, eu já falo em participação de projetos, então recebe recurso da Câmara Municipal via Ágora (Ágora Cultura e Desporto), então nós concorremos alguns projetos e por essa boa relação que o clube tem com estes stakeholders, quase que todos os projetos nós somos beneficiados, diretamente, na parte financeira do serviço público, indiretamente com esse monte de instituições que tão próximas da gente aqui que a gente mantém essa perfeita sinergia.

E - Uhum, pronto. Você falou muito de stakeholders externos ao clube.

CA - Isso.

E - E mais da parte interna, aqui de dentro, o que você entende pelos stakeholders internos do clube?

CA - Então, o que que acontece? Vamo lá, eu, se quando eu falo…

E - Isso vendo a partir de uma visão da diretoria.

CA - Sim, exatamente. Por exemplo, quando eu entrei no clube, qual era minha principal função? Eu falei só externamente. Agora internamente. Pra mim o principal stakeholder deste clube e talvez seja o coração deste clube, seja os atletas. O coração do clube, o principal stakeholder são os atletas. E o pulmão deste clube são os treinadores. Então os dois principais stakeholders: atletas e treinadores. E aí cê fala “ah, mas tem os seccionistas, os dirigentes”, se não existir o atleta, se não existir um treinador e uma equipa técnica, não tem o porquê deste clube existir e nenhum clube existir. Na verdade, eu trabalho 100% focado nestes dois principais stakeholders. Quando eu falo no atleta, o atleta é muito das vezes, o atleta fica quatro, cinco, seis horas aqui. Grande parte do dia deste atleta tá aqui envolvido. Os atletas estudam aqui, os atletas treinam aqui, os atletas fazem as primeiras amizades aqui. Tem uma coisa que é fundamental que eu vou te falar. Muitos desses atletas, ou principal stakeholder, eles formam família aqui, vêm com o intuito de praticar uma atividade desportiva, constrói uma relação de amizade, é o primeiro abraço, é o primeiro beijo e, o casamento, então, existe uma continuidade de gerações e gerações.

E - Uhum.

CA - E por que que eu falo que um é o coração e o outro é o pulmão? E aí eu falo lá da equipa técnica. Porque nós sabemos o sacrifício que é ser treinador aqui em Portugal, e muitos recebem muito pouco. E quando eu vejo, a gente usa muito a palavra “Alma Acad...”, não, eles gostam muito do que ele faz. A entrega destes treinadores e equipa técnica é que literalmente sustenta esse clube. Então, internamente o foco, por mais, atenção, existem dirigentes aqui no clube, que não têm essa visão que eu tenho. Eu vou ser muito...os principais são: os atletas e treinadores e equipa técnica, mas tem gente no cargo de direção aqui que fala que o principal stakeholder seria o dirigente. E eu discordo completamente. Então aí já tem um choque de gestão, um choque de, divergências de opiniões, mas enquanto eu estiver aqui, se for colocar em ordem os stakeholders, internamente, seriam os atletas e equipa técnica, externamente são o conjunto de seis, sete instituições que dão consistência pra este clube. Para além, é claro, da direção, que faz o trabalho de associativismo, não deixa também de ser um stakeholder…

E - Claro, claro.

CA - ...internamente. Mas eles, tão no universo deles. O mais importante é que eles percebam que o clube aqui, pra acontecer, tem a base principal de atletas e treinadores.

E - Esses dirigentes são completamente voluntários?

CA - São totalmente voluntários, todos os dirigentes são voluntários, aliás, a direção é toda voluntária, o presidente e os vice-presidentes. Aí quando você desce, eu sou o diretor executivo, eu sou o único remunerado, e aí você tem a estrutura abaixo de mim que são os chefes de secção, os seccionistas que fazem um trabalho voluntário. Por um lado é fundamental esse voluntariado, por outro lado, carece um pouco de profissionalismo, e isso tem que acontecer uma transição. Você fica aqui durante muito tempo, sendo seccionista, sendo voluntariado, mas chega a hora que tem que ter algo mais, é isso que venho falando. Algo mais é um benefício, ou direto ou indireto, porque o clube por mais, de caráter associativo, associativista que seja, ele tem luz para pagar, tem água, tem exame de atleta, avaliação de atleta, seguro, competição…

E - Uhum.

CA - Então, vamo lá, tem um limite para isso…

E - Sim.

CA - ...o limite é, vamo mudar este modelo de gestão. É importante ter os stakeholders, é importante o voluntariado deles, mas a gente tem que dar o próximo passo.

E - Certo. Falou então de atletas, treinadores, dirigentes voluntários. Que que acha do, talvez, do, staff de modo geral do clube? Agora voltando um pouco pros externos também, fornecedores...qual que é a relação do clube também com esses...esses agentes que parecem que tão ali fazendo o trabalho deles, mas que sem eles…

CA - Sim.

E - ...as coisas não acontecem.

CA - Perfeito. Primeiro, externamente, assim, nós temos uma relação muito bacana com os fornecedores, sobretudo em tempo de pandemia. Se imagina a dificuldade de você arcar com os compromissos, os pagamentos, então muitos dos fornecedores estão aqui a dez, quinze, vinte anos, a gente tá falando de um clube centenário.

E - Uhum.

CA - Então foi um outro choque. A partir do momento que eu precisava de resolver uma situação pontual, por exemplo, de um piso do pavilhão A, aquele fornecedor que é importante pro clube, que era sempre ele que fazia o reparo, não podia vim. Aí eu tive que convencer a direção e falar, “deixa eu contactar outras pessoas pra tá suprindo uma necessidade real”. Então existe uma relação muito próxima do clube com estes prestadores de serviços, com estes fornecedores, com estes stakeholders, mas que em algum momento a gente tem que saber estabelecer a importância, a relação direta deles como clube e a execução real assim, a necessidade primária do clube. Mas existe uma relação muito boa, e sobretudo na época de pandemia. Internamente, eu, é, a frase que constrói este clube é “Alma Acad...”, as pessoas estão literalmente aqui porque amam este clube, só que tem que tomar cuidado com esse amor. O amor como toda relação tem o amor que tem uma troca e tem aquele amor passional, que muitos, muitos não, alguns aqui são capazes de fazer tudo pelo clube, mas talvez o que eles possam estar fazendo possa ser um vício que possa prejudicar o clube. Mas existe uma relação muito boa internamente e externamente.

E - Muito bem. É, seguindo aqui então, tenta resumir pra mim um pouquinho, ou não precisa resumir, fala bastante sobre quais foram os objetivos do clube nessa época que tá se encerrando agora. Sei que você entrou no meio mais ou menos…

CA - Aham.

E - ...mas pronto. Alguma coisa cê participou do traçado dos objetivos…

CA - Sim.

E - ...principalmente agora logo nessa mudança de situação que vivemos.

CA - Beleza, então como é que é? Vou dar um, cheguei em 2020, então, o que eu o clube, o clube sempre existiu de um jeito ou de outro. Que que eu acreditava que podia ser feito foi realizado. Primeiro, é, quais foram as principais ações? Identificar aonde você está e aonde pretende chegar. Foi necessário construir um plano de ação, um plano de ação, um plano de ação desportivo. Qualquer atleta, qualquer equipa, qualquer treinador tem alguns objetivos. Então foi construído um plano de ação desportivo.

E - A meio da temporada?

CA - Na verdade, não foi, foi em Março de 2020, foi...exatamente, foi no meio da, perfeito, foi no meio temporada, foi na transição, perfeito. E eu pedi pra que eles construíssem um plano de ação pros próximos meses. Aí veio a pandemia. Aí nós tivemos que nos adequar. Então o que que foi feito? Foi feito um plano de ação na transição e um novo já pensando na época que iria acontecer. E aí tivemos que nos ajustar, é...desculpa qual foi a outra situação que você falou, quais são as ações....

E - Não, quais realmente foram os objetivos?

CA - Ah, então, aí tá. Qual era o grande gargalo, qual era a grande dificuldade deste clube? Era gerar uma comunicação integrada e transversal a todas as secções. O objetivo era resgatar essa integração entre as secções. O resgate dá um conceito de clube, de unidade. Aqui não tem sete clubes, oito clubes, nove clubes, existe um clube. Então o objetivo principal é resgatar essa unidade de clube. O segundo é desenvolver um projeto junto às secções para ter objetivos a curto, médio e longo prazo. Um outro, uma outra ação importante que foi realizada é reposicionar e revitalizar a marca do clube. Pra que isso acontecesse seria necessário elaborar um projeto, um projeto que pudesse mostrar pra comunidade desportiva, mostrar pros stakeholders ou pros acad... e pro Porto e pra Portugal que o (nome oculto) não é um clube só local, é um clube que tem uma projeção, tem uma história e que precisava se reposicionar. Então reposicionar o clube no cenário desportivo, local inicialmente, depois nacional,

é, integrar totalmente o clube, comunicar, tinha um abismo entre a direção e as secções, então o que que eu fiz, eu venho aproximando isso ao longo dos anos, ao longo dos meses, desculpa. E isso fez com que gerasse essa integração. E um outro desafio cara, é, com as limitações financeiras, conseguir liquidar todas as despesas e procurar manter o pagamento de todos, fornecedores, professores e equipa técnica em dia, muito, muito difícil. Mas isso foi um talvez um grande desafio: manter as contas em dia em período de pandemia.

E - E a nível desportivo?

CA - Perfeito. A nível desportivo, por incrível que pareça, com todas as restrições, nós superamos a época anterior, em termos de resultados desportivos. Um ponto muito importante…

E - Mas esse era o objetivo?

CA - O principal objetivo...é assim...quando eu entrei no clube, o presidente falou que nós tínhamos uma boa equipa, dentro das limitações financeiras né. Todos os clubes contratam gente, estrangeiros, a gente não faz isso, então, o objetivo desportivo era não cair, não cair pras outras divisões, era manter nas divisões que estavam.

E - Em todas as modalidades?

CA - Em todas as modalidades. Todas as modalidades ou mantiveram, mantiveram nas divisões anteriores, mas melhoraram a classificação. E por pouco não subimos da segunda para a primeira divisão em uma ou outra modalidade. Também nesse cenário de aproximar nós criamos secções no clube. Então, enquanto outros clubes tavam acabando com algumas modalidades, nós criamos modalidades novas, por que isso? Com esse contacto, de aproximar as pessoas, de interagir com pessoas, sobretudo os estrangeiros, e, um caso particular. As duas novas secções aqui no clube vão ser tocadas por brasileiros, ou melhor, por brasileiras.

E - E quais são as secções?

CA - Teqball e tênis de mesa.

E - Legal.

CA - São duas modalidades com brasileiros. Ah, e uma outra também que foi criada. Olha só, em tempo de pandemia foram criadas três secções: teqball, tênis de mesa e patinagem artística. Aí foi uma oportunidade. De novo essa boa relação com os clubes locais, que não deixa de ser um stakeholder…

E - Claro.

CA - ...nós arrendamos um valor abaixo do mercado para uma equipa que veio treinar aqui, gostaram tanto do atendimento, que por sinal, eu fiz o primeiro atendimento para eles, que eles gostaram e se sentiram em casa, e meses depois foi montada uma secção da patinagem artística.

E - Ah, legal. Pronto, a próxima pergunta gira em torno de que se esses objetivos todos que me disse, tanto os não desportivos como os desportivos, foram alcançados.

CA - Aí você fala, “(nome oculto), foram alcançados?”, pro português, eles estão muito felizes com o trabalho. Agora para o nível de exigência que eu gostaria, meu nível de exigência é acima da curva, podia fazer melhor, poderia ter feito melhor. Mas os objetivos todos foram alcançados. Mesmo com as restrições, nós melhoramos a época desportiva, criamos secções, a parte financeira, é, conseguimos arcar com os compromissos, mas se você falasse “(nome oculto), você está satisfeito? Poderia ter feito melhor?", poderia, mas pra que ocorra isso você precisa de uma equipa multidisciplinar pra conseguir descentralizar e cada um avançar com seus projetos e ações, essa é a principal limitação e restrição aqui do clube, que acredito que seja uma realidade de outros clubes do desporto amador aqui de Portugal.

E - E, pronto, eu não posso deixar de perguntar, uma vez que foram alcançados esses objetivos, apesar da exigência vinda de você principalmente, mas quem foram os principais agentes que contribuíram pra que esses objetivos fossem alcançados?

CA - É, isso, essa é a diferença. Ninguém consegue nada sozinho. Primeiro, eu vou falar do apoio de muitas pessoas, e você foi uma delas. No processo de

transição você deu o start inicial naquele modelo do plano de marketing do clube. Então o que que aconteceu, quem foram os principais agentes? Foi formada uma equipe multidisciplinar pra dar sustentação a esse projeto de reestruturação. Mas o principal mesmo, vou te falar, é a força dos atletas e dos treinadores. O envolvimento deles fez a diferença. Bastava escutá-los. Bastava dar oportunidade para eles opinarem. Então eles, da mesma forma que eu falo que existe o coração e o pulmão, atleta e treinador, eu falo que uma equipe mínima, enxuta, voluntariada, criou um modelo diferente. De que forma? Envolvendo todos os principais atores nesse processo, que são os atletas e treinadores, e aí fez a diferença. E vai fazer a diferença cada vez mais, são as pessoas, equipe, o grupo. Sozinho você não consegue nada.

E - E, pronto, pra determinar esses objetivos antes, logo que você entrou, foram levadas em considerações as exigências e as necessidades desses stakeholders todos que falamos ou foi uma coisa que, pronto, depois fizemos e depois pensamos no que poderia acontecer com esses stakeholders?

CA - Foi um ano meio atípico. Se fosse pela lógica, pela lógica eu deveria fazer, escute os stakeholders, interaja com eles. A base de tudo é o diagnóstico que cê faz, tanto interna quanto externa, então escute todos eles. E, de forma paralela, vai construindo um conjunto de ações. Mas o que aconteceu aqui? Eu fiquei dois, três meses, logo depois, o clube fechou, entrou a pandemia. Então muitos desses stakeholders eu fiz contato por telefone, fiz reuniões virtuais. Só depois que as coisas começaram a melhorar um pouco aqui que eu tive reuniões presenciais. E aí, como que foi feito esse modelo de gestão? Como eu fiquei um tempo sozinho, eu fui escutando principalmente os atletas e treinadores e todos seccionistas e equipa técnica aqui, e de forma virtual, interagindo com os stakeholders externos. Na primeira oportunidade que tive eu marquei reuniões presenciais e me apresentei enquanto clube e enquanto diretor, e coloquei o clube à disposição para desenvolver ações e projetos. O que aconteceu com isso? É um período muito crítico, é um período de carência, um período de necessidade, um período que todos precisavam de ter um momento pra praticar desporto, lazer, interagir. Então foi um momento fundamental para o clube. Eu vi uma, dentro de uma calamidade, uma grande oportunidade. Fiz uma força tarefa

de conhecer todos os stakeholders e colocar o clube à disposição. O que vem acontecendo com isso? Uma aproximação cada vez maior, que já tá gerando alguns frutos. Os frutos da parte de associativismo, de ajuda indireta, de suporte. Uma parte financeira, porque o projeto do clube, a CPCJ gostou, ela não pode passar recurso mas pode indicar o empresário, um empresário local. E a Ágora, enquanto principal agenciador, ou principal financiador do desporto amador do Porto, ela ficou mais sensível, se sensibilizou. Uma coisa fundamental, os espaços externos, por conta dessa relação a gente não precisou pagar os espaços externos, que são arrendados. É, flexibilidade, um stakeholder fundamental são as federações e confederações, fundamental, facilitaram a forma de pagamento das filiações dos atletas, reduziram os valores. Um stakeholder fundamental são as federações, por mais que eles tenham um modelo muito antigo, eles foram, muito antigo e muito arcaico de gestão mesmo, eles foram muito sensíveis porque eles sabem, de novo, que a base deles, é o que, são os atletas. Só vai ter torneio, só vai ter competição, só vai ter algum tipo de desafio se tiver atleta federado. Então é um grande stakeholder que esqueci de falar que são as federações.

E - Sem dúvida, sem dúvida. Muito bem, ah, mais uma pergunta nesse primeiro bloco. Se o clube faz valer do uso de voluntários nos seus eventos, no seu dia a dia? Não os voluntários, vamos dizer assim, os voluntários que vivem o clube sempre, mas chamar voluntários para fazer algumas, alguns eventos diferentes aqui dentro.

CA - Basicamente, o clube vive de voluntariado, voluntariado total. Tudo aqui no clube é voluntariado, e eu dou exemplos concretos. “Presidente, eu preciso de resolver uma questão da tabela. Ah, liga lá pro pai que”, ele dá até o nome, “pro pai do atleta que conserta isso”. “Ah, deu problema na carrinha”, “liga pro pai que tem uma, um stand de automóveis”. Voluntariado funciona 100% aqui, eu me espantei, porque no Brasil eu já tive exemplos concretos que o voluntariado algumas vezes te deixa um pouco na mão. Aqui não, o voluntariado ele quer vir aqui, ele quer colaborar. Qual o grande desafio? É a gente identificar esse conjunto de voluntários e a expertise deles. Esse é o grande desafio do

voluntariado, mas basicamente tudo aqui é voluntariado, tudo aqui é voluntariado.

E - Pronto, fim então do primeiro bloco, uma pausa agora na entrevista.

Transcrição Entrevista 1 - Parte 2

E - Dando início a segunda parte agora da entrevista com o (nome oculto) do (nome oculto). Bom, falamos um pouquinho sobre o jeito do clube gerir, né, o jeito da gestão do clube, uma pergunta importante antes da gente entrar nessa descrição dos stakeholders é, da onde vem, principalmente, os recursos financeiros do clube?

CA - Boa. Os recursos financeiros do clube basicamente vêm da gestão pública. Talvez um stakeholder fundamental é a Câmara do Porto, Câmara Municipal do Porto. E as juntas das freguesias, desculpa. Aqui nós temos a junta de freguesia de Paranhos, do Bonfim, esqueci disso. Além da Câmara Municipal do Porto através da Ágora, que tem projetos com o clube, nós temos apoio das juntas das freguesias próximas ao clube. Então tem recursos destinados. “É muito, é pouco?”, tem um recurso. Então, outro recurso financeiro do clube, são as mensalidades dos atletas, é uma outra fatia. E uma outra fatia mínima, mas que existe, que ainda eu não consegui entender, que é de verbas de apoios e patrocínios. Aqui existe a figura do donativo, as pessoas doam dinheiro para cá e não querem nada em troca. Só o simples facto de tá colaborando com o clube. Então basicamente é recurso público via Câmara Municipal, Ágora e freguesias, mensalidade dos atletas, donativos de pais, e apoios e patrocínios mas é muito, muito, muito fraco. Basicamente, e, quando há alguma necessidade extraordinária, a direção literalmente chega junto. Os presidentes e vice-presidentes fazem o aporte, quando necessário, financeiro.

E - Certo. E não existem sócios do clube que pagam quotas?

CA - Boa, desculpa, eu falei dos atletas, tem o sócio atleta, e o sócio tradicional. É um clube social. Então nós temos aproximadamente, sei lá, mil e trezentos, mil e quatrocentos sócios atletas e sócios normais, então existe, mas assim, é uma quota muito baixa, mas também tem um percentual, boa. O atleta paga a

mensalidade, e tem os associados do clube. Também tem um recurso proveniente dessa fonte.

E - Pronto, agora entrando um pouquinho na parte descritiva dos stakeholders que encontramos na literatura. Como é o relacionamento do clube com seus funcionários, no sentido de ouvir as sugestões dos funcionários, para o dia a dia do clube, pros objetivos, pras pequenas coisas, pras grandes coisas? E primeiro gostaria que falasse um pouco dos funcionários a nível administrativo. Se eles só trabalham e pronto, ou se eles participam um pouco também do dia a dia?

CA - Nossa, eu deixei de falar, é, eu falei do coração do clube, falei do pulmão e esqueci de falar do esqueleto. O esqueleto do clube, basicamente, se traduz numa funcionária, chamado (nome oculto), que é a secretária do clube, tá aqui a mais de trinta anos. Aí cê pergunta: “os funcionários são escutados?”, eu vou falar que não. Ou se são escutados, entra num ouvido e sai no outro, muito difícil. É, isso uma das barreiras, é, eu tenho um modelo de gestão totalmente diferentes, eu gosto de escutar as pessoas, identificar as necessidades e tenta. Aqui não, aqui eles escutam, mas grande parte das coisas eles decidem o que eles querem.

E - Eles?

CA - Eles direção. Grande parte das coisas decidem por eles. Pouco importa a opinião da secretária ou, um outro cara que é importante para o clube é o senhor (nome oculto) aqui das instalações, de alguma forma ajuda na manutenção. Mas, o próprio relato deles: “Eu tô aqui há trinta anos, poucas vezes eu fui, fui, estimulada a sugerir alguma coisa, pouco fui escutado”. Então eu, a palavra, “deixa estar”, “deixa estar”, eu não vou agora discutir uma coisa que por várias gestões, não é de agora, é um ciclo de várias gestões, a senhora está aqui há trinta anos, então ela pouco foi ouvida. E ela falou “se eu não fui ouvida é agora mesmo que eu não vou falar”. Então, talvez o grande desafio é o seguinte, vamos escutar as pessoas que estão aqui, são poucas, porque a verdade de vocês é diferente da verdade que acontece no dia a dia do clube. Então, a (nome oculto) e o senhor (nome oculto) são fundamentais e são pouquíssimos escutados, pouquíssimos, pouquíssimos. Isso é, eu não vou falar, isso é um vício de uma

gestão ultrapassada, mas que eu percebo que é desenvolvida em alguns clubes aqui, que eu já tive contacto e acesso.

E - E a nível de staff desportivo?

CA - Vamo lá! É, eu vou falando e...quando eu entrei, o principal objetivo era ser o canal de ligação com a equipa técnica das secções.

E - Ou seja, o canal entre a direção…

CA - Isso.

E - ...e as equipas técnicas.

CA - Aí, eles sempre tentavam falar, e sempre não foram muito ouvidos. E uma das divergências, não vou falar briga, é o seguinte, eles estão falando uma coisa básica, cês querem que eu seja o canal de ligação, mas vamos executar algumas coisas. Então, eu sempre falo, eu respeito a direção, mas eu tive que divergir e fundamentar. E fundamentei, acredito muito bem, com base neles. Então, eu vim contratado pra ser esse canal de ligação. E já tive discussões ali dentro de falar "não, a verdade de vocês não é mais a verdade do clube, não é a verdade dos atletas e treinadores", então também poucos foram escutados. Relatos deles. Quando você escuta e conversa com as pessoas, o feedback que eu tive foi esse, a gente fala, fala, fala, mas não somos escutados. Isso é quase que padrão, padrão.

E - Em algum momento, tanto dos administrativos quanto dos staff desportivos, isso prejudicou o bom andamento do clube, tanto a nível de objetivos de gestão, financeiros, quanto a nível de objetivos desportivos?

CA - Sim, desportivos! Eu acredito que se a direção escutasse mais, o clube taria melhor. Eu tenho uma, isso é, isso é, é básico. Se você escuta as pessoas e sua equipa técnica, a margem de erro, de errar, é menor. Você erra, mas cê tá errando de forma coletiva. Não cabe mais "eu acho". Então eu acredito que muitas das ações foram prejudicadas por conta de eles não serem ouvidos, ou tentar de alguma forma filtrar isso tudo. Cê não pode mais decidir em "achologias" e você não pode mais decidir mais "eu acho", eu ou eu e mais uma

pessoa. Eles funcionam muito bem em termos de direção, a decisão ali é sempre em conjunto, né, nunca de forma arbitrária ali dentro. Mas quando você sai da sua estrutura organizacional e você desce, e, o que chega até a direção, eu levo a informação, mas eu tenho que convencê-los de uma coisa que não precisava convencer, bastava executar. Então, acredito que, muito do sucesso, muito das dificuldades ou, poderia ter avançado na parte desportiva sobretudo. Parte financeira eu acho muito complicado a parte técnica opinar, mas a parte desportiva, se escutasse um pouco mais as secções, eles estariam melhor, com certeza.

E - E a nível dos atletas?

CA - Os atletas, na verdade, assim, o canal de comunicação era muito restrito, agora eu abri totalmente. É, os atletas, nós temos muitos atletas aqui formadores de opinião, muitos atletas de gerações de famílias aqui, então os atletas opinam, muito comigo, e têm o contato direto com a direção, por exemplo o presidente. Então, é engraçado que quando o presidente escuta um atleta que tá a muito tempo aqui, ele até é ouvido, o presidente fica sensível, e de alguma forma, eu já vi várias vezes, por conta das opiniões ou de um capitão de uma equipa ou de um atleta, falar diretamente com o presidente, ele percebe a real necessidade. Qual o desafio do presidente? Tentar convencer a direção. Isso eu vejo, tem hora que ele fala “meu Deus do céu, é isso mesmo?”, eu acho que não caberia mais isso. Ele quer muitas das vezes, ele, ele presidente, avançar, mas ele não consegue porque tem um grupo que tem que convencer, e é um desgaste muito grande pra tomar decisões que são muito práticas e operacionais, que não necessitaria de reunião de direção e aprovação. Então pra gente, muitas das vezes, não consegue avançar também, porque um ou outro elemento da direção, literalmente puxa o freio de mão, pisa no freio, ou simplesmente critica. Tá na zona de conforto.

E - Uhum.

CA - Isso é facto.

E - Cê falou agora, é, quando falamos principalmente do staff desportivo, que seu cargo foi criado, ou você foi chamado pra que essa comunicação direção e staff desportivo, e dia a dia do clube fosse aprimorada ou até criada.

CA - exatamente.

E - De quem partiu essa, quem identificou essa necessidade da criação desse cargo? Veio da direção? Foi alguma conversa conjunta que teve? Você tem alguma ideia disso?

CA - Tenho, tenho. Assim, primeiro que esse cargo já existia. Acredito que o perfil da pessoa que estava aqui, acredito, que não era o mais apropriado. E o presidente foi o meu orientador do mestrado, a dez, doze anos atrás. Desenvolveu alguns projetos Portugal - Brasil e ele percebeu em mim uma capacidade de execução, de materializar os projetos e ações. E quando ele me convidou, basicamente era para fazer esse elo de ligação. Mas que foi tentado outras vezes. A diferença é que, antigamente escutava-se e tinha um bloqueio, o diretor meio que não avançava. Eu, pelo pouco de experiência de gestão que tive no Brasil, e foram gestões bem sucedidas porque eu trabalhei com uma equipe muito forte, as coisas aconteceram, e eu quis mostrar pra ele aqui. Então esse cargo já existia, porém o perfil do gestor talvez não era o mais apropriado. A diferença é que trouxe um brasileiro, com modelo diferente de gestão, e que não se limitou, ou se melindrou…

E - Intimidou.

CA - ...ou se intimidou com posições aqui, de vice-presidentes, ou até do presidente. Até porque a base da gestão desportiva todo mundo tem acesso nos livros. A vivência da gestão, eu trouxe do Brasil. Então, talvez o que me sustentou e vem me sustentando é porque eu geri grandes estruturas, pequenas, médias e grandes, então ninguém pode me questionar capacidade de gestão. Então, como é que eu falo, eu venho rompendo barreiras diariamente, basicamente é isso.

E - Pronto, então voltando agora pra lista de stakeholders. Como funciona o relacionamento do clube com seus fornecedores: água, energia, internet, material desportivo, bebidas…

CA - Bacana.

E - ...segurança, alimentação. O clube escolheu esses fornecedores por conta da sua marca, o que ela representa pra sociedade, ou foi uma escolha financeira, ou não existiam muitas opções. Me fala um pouquinho desses fornecedores desde os mais simples até os mais…

CA - Todos os fornecedores aqui são de dez, vinte, trinta anos. Então acredito eu que no início foi uma relação de proximidade, foi uma relação de, no Brasil a gente fala “quem indica”, aqui da relação mesmo de conhecer, por exemplo, vou dar um exemplo, o bar aqui do clube foi arrendado agora por uma pessoa ligada ao presidente. Os fornecedores, o de informática aqui, eram ex-seccionistas, que saíram do clube, tirou o filho do clube por uma divergência desportiva mas continua dando suporte da informática aqui. Então existe uma relação de proximidade que, eles têm qualificação, os fornecedores, muitos fazem o trabalho aqui de borla, não cobram, ou quando cobram fazem um valor abaixo do mercado. Então a relação é muito boa. Os fornecedores mais, é, os fornecedores mais distantes são os fornecedores de energia, de água que são os órgão públicos então é basicamente pagamento. Mas a parte de informática, a parte de manutenção, a parte de suprir os recursos desportivos, a relação é muito boa e muito próxima, próxima mesmo, do tipo “faz agora pra mim que eu não vou te pagar agora, você pode receber quando eu conseguir vender os uniformes?”, “cê pode criar pra mim esse projeto?”, e muitos nem questionam o pagamento, e falam “não, to fazendo porque eu tenho uma relação e gosto muito do clube”, então uma relação muito boa, muito próxima, que eu acredito até que em algum momento isso possa até dificultar, porque o fornecedor de vinte, trinta anos atrás, talvez não esteja acompanhando o modelo de gestão do desporto atual também. E, isso, vou dar um exemplo, eu precisei consertar o pavilhão, “ah, fala com o senhor (nome oculto), que ele tá aqui, sempre ajudou a gente”, mas o senhor (nome oculto) não tinha tempo, aí a direção “não, continua nele”,

aí eu “não”, busquei um outro fornecedor, com preço muito bom, uma qualidade muito boa, executou o serviço, ou seja, eles mantêm os fornecedores muito antigos e criam algumas barreiras pra trazer os novos, porque, tamanha relação de proximidade. E isso, por um momento, dificulta a execução de situações pontuais do clube. Mas é uma relação muito boa e muito próxima, aliás, próxima até demais.

E - Sim, é. Acaba sendo bom e ruim.

CA - É.

E - Pronto, seguindo então aqui mais um pouquinho, o clube possui acionistas?

CA - Então, como o clube é uma entidade sem fins lucrativos, é um sonho, o clube empresa. Aqui em Portugal, as famosas SAD. Eu acredito muito nesse modelo de gestão de ter acionistas. Um grande salto que o clube deu agora, não vou falar nem de acionistas ou sócios majoritários, o clube tá fazendo uma parceria com um grupo espanhol chamado Supera, que não são acionistas, eles vão arrendar o clube, parte do clube, por quarenta anos. Então de alguma forma, “(Nome oculto), eles vão ter poder de decisão do clube?”, não, mas indiretamente eles vão ter o dinheiro, e quem tem o dinheiro, normalmente tem o poder de decisão em algumas ações, mas o clube não tem acionistas, mas pode ser um novo desafio, de criar de acionistas, de quotistas, não simplesmente voluntariado, para ter uma contrapartida. Aí o clube sai da esfera do associativismo para uma esfera de gestão um pouco mais profissional, da relação clube empresa, de lucros, de investimento, e assim deveria ser o caminho normal. Mas acredito que, só o facto de fazer a parceria com a Supera, já é um grande negócio para o clube, já está sendo um grande negócio.

E - Então de modo geral, é, não existe, claro por ser uma entidade sem fins lucrativos, não tem ninguém, não existe uma divisão de dividendos, não existe nada disso, é mesmo trabalho voluntariado da direção, alguns poucos recebem um ordenado.

CA - exatamente. Basicamente o clube vive disso. Isso no Brasil é muito claro, muito claro, os clubes estão sendo comprados. Aqui em Portugal os clubes

desportivos amadores, aí você tem que estabelecer um referencial, um paralelo, uma coisa é futebol, outra coisa é o desporto amador.

E - exato.

CA - O desporto amador, ele carece, mas também já é uma realidade. Eu sei que aqui, os lucros, não existem lucros, mas os prejuízos são divididos e são compartilhados para que eles possam suprir. Então existe uma realidade financeira, que não é muito fácil, e que eu vou ser muito sincero assim, foi um desafio esse ano de pandemia, se não fosse o incentivo dos stakeholders, dos agente públicos, subsidiassem parte das instalações, as federações reduzindo valor de inscrição de atleta, ou criando uma isenção, muita dificuldade do clube sobreviver, agora lucro, numa realidade do clube não. E mesmo que tivesse o lucro, o clube não tá preparado pra esse modelo de meritocracia.

E - Falar um pouquinho agora do relacionamento do clube com os adeptos. É, esses são pontuais de cada modalidade? Ou por exemplo, são a família dos atletas? Existem adeptos que simplesmente vão aos jogos, ou iam né, antes da pandemia, porque gostam do clube? É, portanto, são os familiares, é a comunidade local, é a comunidade municipal, a nível nacional? Costumam ir às partidas dentro e fora de casa? Como funciona a relação do adepto com o clube? Claro a nível de amador.

CA - Sim, sim, o que que eu percebi. Antes de eu ser diretor do clube, eu fiz algumas ações no clube quando eu colaborei com o professor (nome oculto) no mestrado. Aqui é engraçado, muitos dos filhos, muitos dos adeptos aqui tem filhos em uma ou outra modalidade, então há uma interação de participação nos jogos, eles gostam de ir nos jogos, gostam de estar presentes. Fora da pandemia, o clube, o primeiro jogo começa nove horas da manhã e acaba o outro onze horas da noite, tem sempre muita gente circulando. Por ser um clube de característica amadora, muitos atletas vêm com os responsáveis, com os pais, com os amigos. Então eu prestigiei, vou dar um exemplo, eu cheguei com o pé direito, logo que eu virei diretor executivo, nós fizemos a final do sub-18 contra o Porto, e o jogo foi em Gaia, ou seja, foi em um pavilhão neutro, nem no Porto nem no (nome oculto), e tinha torcida, as claques do Porto que não tem como,

tá sempre. E o (nome oculto) foi lá e nós ganhamos então nós tínhamos uma torcida em número menor, mas muito atuante, então há uma participação efetiva. Por conta de restrições financeiras não conseguem ir em todos os jogos, em todas as partidas, mas grande parte dos jogos locais tem a presença dos pais, com certeza. E quando tem jogos das equipas seniores, vem os amigos, aí vem a namorada, o namorado, então isso é muito bacana. Foi uma dificuldade, eu limitar o acesso, teve um momento que a gente podia ter 33% da presença, e eu tive que, literalmente contar, tiveram jogos aqui que as pessoas queriam participar, e queriam torcer e não podiam, então isso é bacana, a gente tem a presença do público, sobretudo ligado diretamente os familiares e os amigos, por ser um clube amador, não tem aquele volume de torcida, mas tem a participação efectiva sim.

E - E, claro, eles fazem muita diferença no jogo?

CA - Faz, por *any* motivos, vamo lá. Olha só como é que é bacana a participação dos adeptos, da torcida. Primeiro a questão da logística. Muitos dos pais levam os atletas pros jogos, chega lá, no intervalo dos jogos dá a alimentação, isso é a parte da logística. E outra parte, é a parte da torcida, da presença, é o grito, é a buzina que toca, é a bandeira que leva, é o suporte emocional mesmo, então existe essa, é uma torcida pequena, mas é uma torcida muito intensa. Isso acontece mesmo assim, eles vão pra torcer, então tem a parte da logística quanto a parte de envolvimento. E é muito bacana, tanto na ida, durante, retorno dos jogos e muito das ações, isso é muito legal, muito desse envolvimento eles acabam no restaurante, acabam num passeio depois, e tem o envolvimento de todos. Muitos não conseguem se deslocar pra essa terceira parte depois do jogo, mas tem um envolvimento total, de tudo, eles criam essas ações e é muito legal.

E - Acaba por fortalecer essa, como vocês disseram, essa “Alma Acad...”.

CA - Basicamente é isso. Eu conheço muitos pais que, nossa, quando o time perde eles ficam tristes, é, não vou falar, ficam exaltados, ficam muito exaltados, assim realmente eles sentem muito quando a equipa, e nós temos jogos aqui emocionantes, isso é muito bacana, eles realmente ficam muito emocionados, ficam exaltados, torcem muito e são educados, assim, eu confesso que, é uma

maneira de torcer diferente, no Brasil as torcidas são infinitamente diferentes, o modelo de estar presente e torcer, aqui é uma torcida mais comportada.

E - Pronto, é, patrocinadores. O clube possui patrocinadores? Qual o tipo de acordo com esses patrocinadores? É financeiro? É cessão de espaço? É material? Por que esses patrocinadores foram escolhidos? Por motivo financeiro? Por que o patrocinador escolheu o clube também? Pronto, fala um pouquinho da relação do clube com os patrocinadores.

CA - Uma incógnita. Como que eu vou patrocinar, se eu não conheço um projeto, se não tenho algo para ver? Então eu sei que existe alguns apoios aqui, mas apoio muito em função da relação, sobretudo com pessoas que estão aqui. Mas esses patrocinadores ou apoiadores, eles querem algo mais, então muitos dos acordos que foram feitos aqui, foi uma relação de conversa, de bate papo, de pedido. Não é basicamente um patrocínio. Um patrocínio, quando você vai patrocinar uma empresa, quando vai patrocinar um projeto ou um clube, ela tem que primeiro conhecer um produto ou serviço. E segundo, quais são as contrapartidas. Então, quando eu cheguei aqui, talvez seja o grande gargalo, ou a grande nuvem. Quanto vale a marca (nome oculto)? Patrocina por que valor? Por que o patrocinador A paga x e o B paga x-2, o outro paga 3x? Então o grande desafio é, existem, não sei os valores, essa é parte do projeto que a gente está finalizando agora, saber quem tava aqui, o quanto paga, porque é muito obscuro, é muito nebuloso. Não to falando que é coisa errada, é porque não tem uma padronização, não tinha uma normatização. Então existem patrocínios em uma relação direta com a direção. Mas não tinha nada estruturado, não tinha uma apresentação, uma normatização de funcionamento, de quotas, de contrapartidas, publicidades físicas, digitais. Então, acredito que esse vai ser um novo desafio. Os apoiadores que estavam aqui por favor ou por pedido, uma relação chega a ser até de amor e ódio, eu vou te dar um exemplo concreto que vai te ajudar muito. Há duas semanas atrás eu fui com um chefe da secção aqui almoçar num restaurante, e aí ele me falou que o dono do restaurante patrocinava uma secção aqui. E pagava um valor, vou te falar o valor, há dez anos atrás ele pagava quinhentos euros o ano, mais o uniforme da equipa, de uma secção, e por uma situação que ele não quis falar da direção, ele rompeu

com o clube um patrocínio de oito anos. Aí não vou entrar no mérito do valor, se é pouco, se é muito. Eu vou entrar no mérito da forma que foi negociado, a transparência. Quais são os valores, as contrapartidas, o modelo de funcionamento, a duração. Então isso inexistia no clube, então talvez essa seja a mais valia desse grupo. Apresentando um plano de patrocínio, uma normatização, uma criação do departamento de comunicação integrada com o marketing, pra fazer o que, revitalizar, rejuvenescer e, literalmente, vender o clube. Deixar de ser aquele apoio de favor, de pedinte, uma parceria até meio que passional, por uma relação de troca real. Vou patrocinar e vou ter uma contrapartida. Quer seja venda de café, ou produto que só poder ser comercializado, comercializado do clube vai ser só café, quer seja uma parceira com uma rede de suplementos, “oh, preciso vender tanto, vou patrocinar tanto mas preciso vender tanto pros atletas”, então existe uma troca, uma troca, uma troca, eu vou falar não é uma troca, uma relação de parceria com quotas e contrapartidas muito bem estabelecidas, pra visibilidade tanto do espaço físico, visibilidade digital, e o mais importante que a gestão desportiva já fala a muito tempo que é, quanto que se eu te patrocinar eu vou conseguir vender o meu produto ou oferecer o meu serviço, quer seja em ativação em dia dos jogos, quer seja em comercialização pra uma equipa, então existem, não sei os valores, to buscando saber, mas de forma paralela, existe um novo modelo que vai, que já foi apresentado a todas as secções, com muita dificuldade foi aprovado pela direção, teve um membro que votou contra porque ainda olha pro passado, mas que ainda bem que a grande maioria entendeu que esse modelo é o caminho de gerar não só novas receitas para o clube, mas reposicionar o clube enquanto marca, enquanto valor. Quanto vale, a pergunta é, quanto vale uma marca centenária quanto o clube (nome oculto)? Ninguém sabe responder.

E - Então a gente pode dizer que os patrocinadores, apoiadores hoje em dia, pronto, são as pessoas que estão próximas do clube de alguma maneira?

CA - Directamente mesmo, é o seccionista que tem uma empresa, é o fornecedor que presta serviço e colocou a lonazinha lá pra ou pagar mais barato ou pra não cobrar o serviço. Mas nem eles quando patrocinam não conseguem mensurar isso.

E - Uhum.

CA - "Ah, eu vou dar, mas será que eu to ganhando?". Então quem bota a lona aqui, muito não tem muita noção. Então a relação proximidade mesmo, daqui, não tem nenhum patrocinador efetivo. Tem de certa forma contrapartida de permutas. Mas dinheiro que é bom, entrando todo mês, de patrocínio não tem.

E - Passando então para a próxima. O clube possui um plano único para desenvolvimento dos atletas, desde os escalões dos mais pequenos até a equipa sénior, ou, como é que funciona isso, existe esse plano ou, pronto, contrata-se atletas, ou como é que funciona mais ou menos?

CA - Isso é uma das coisas que o presidente valoriza muito, é atleta, (nome oculto) forma em casa. Então, sempre existiu uma, não tive acesso a projeto, são duas fases, mas sempre vi atletas se dedicando a vida toda aqui, entrando nos escalões infantis, bambis, e muitos saindo das equipes sênior e virando treinadores. Uma das coisas que eu valorizo a equipa que entrou aqui é, nós criamos um plano de ação desportiva concreto. Com metas definidas por cada escalão pra época, pra que, para que haja uma continuidade, pra que haja uma transição entre os escalões. E o mais importante deste plano de ação, a sugestão era que fosse construído com toda a equipa técnica dos escalões. Então a secção hoje, era meio que natural, é, era natural esse processo de continuidade, de formação. Mas hoje tá se materializando num plano de ação desportivo concreto. Agora, "(nome oculto), muitos atletas se formam aqui no clube?", muitos atletas. Os atletas ficam aqui muito, muito tempo. Muitos saem pra clubes maiores, ou, os principais atletas saem do clube pra serem remunerados.

E - Isso porque se destacam desportivamente?

CA - Exatamente, nós temos grande parte dos atletas nas seleções de base. Muitos atletas do andebol, muitos atletas, basket então, é um conjunto, são inúmeros atletas, são vários atletas do basket. Não só atletas como treinadores. Nós temos uma equipa técnica muito boa aqui, muito bons os treinadores e muitos atletas, e eu vou dar exemplo do basket, muitos atletas estão nas

seleções de base, das seleções nacionais de basket. Muitos, muitos atletas. Atletas e treinadores.

E - Muito bom. Falando um pouco sobre a comunidade local. O clube, qual que é a relação do clube com a comunidade local? Se eles costumam frequentar o clube? Ou se o clube é praticamente frequentado só pelos sócios e atletas? É um clube aberto? Qualquer pessoa pode vir? Como é que funciona?

CA - É um clube social. Imagina, que é um clube centenário, ou seja, gerações e gerações passam aqui, então, aqui o (nome oculto) se tornou um ponto de encontro. Está numa principal rua, a (nome oculto) é uma rua de comércio local, onde tem muitas escolas, muitas escolas, e o que acontece, aqui é o ponto de tomar café, após o almoço, é um ponto onde marca pra fazer um jantar, ou um almoço.

E - É aí que entra a próxima pergunta. Mas ou menos é, quais são os serviços que a comunidade local mais…

CA - Bacana.

E - ...utiliza no clube?

CA - Bacana, então assim, vamo lá. A comunidade local frequenta o clube? Frequenta, frequenta. Para ver os jogos, pra tá aqui na esplanada, porque tem estacionamento, tem segurança. Então existe o convívio com a comunidade local. E o que o clube oferece? Vamo pra próxima parte. O clube tava com muitas dificuldades, o clube oferecia pouco, então, nos últimos seis, oito meses, uma das ações é a troca do gestor do bar. O bar do clube (nome oculto) era arrendado, e não tinham muitas ações. Agora vai entrar um novo gestor que vai desenvolver algumas ações para oferecer à comunidade, tinha o café, tinha o lanche, mas não tinha, não tinha muitas opções, não tinha muita qualidade, para além do atendimento. Então tá entrando uma nova pessoa, com um novo perfil, que vai, pelo que eu conversei, e conversei hoje com ele mais cedo, vai oferecer um serviço baseado nas necessidades de quem tá frequentando um clube. E também foi montada uma loja aqui, que por sinal eu sou o dono da loja, pra oferecer uma suplementação, oferecer uma roupa desportiva, oferecer uma

roupa de ginástica, é, eu mesmo enquanto dono da loja, eu percebi uma carência de alguns produtos e de atendimento, porque muitos atletas e treinadores passam muito tempo aqui, e o que acontece, não tinha muita opção. E o clube tá se reestruturando. Então a gente vai ter, acredito eu, mais qualidade, mais oferta de produto, pra atender essa demanda não só interna de quem frequenta e de quem pratica desporto, mas sobretudo da comunidade local. Porque aqui num raio de cinquenta, cem metros, tem muitas padarias, tem muitos cafés. Só que aqui dentro do clube tem uma coisa que é fundamental, tem mais segurança, tem um espaço maior de convívio, então é como eu falo, próxima época a gente vai alavancar e vai alavancar muito bem essas ações aqui no clube.

E - Você falou que os atletas e treinadores e toda gente costuma passar muitas horas aqui.

CA - Sim.

E - Quantas?

CA - Vamo lá, pensa…

E - Não, mais ou menos, nada muito específico.

CA - Beleza, ok, imagina que, em média duas, três horas.

E - Dia?

CA - Dia, porque imagina que o atleta muitas vezes sai da escola, já chega aqui e faz a tarefa. Aí o treino começa meia hora, quarenta minutos depois. Aí ele treina durante uma hora. Aí toma um banho, aí faz um lanche, em média duas horas, isso os atletas. Os treinadores ficam muito mais. Tem treinadores que treinam dois, três escalões e depois são atletas.

E - Sim.

CA - Então eu tenho treinador que treina três, dois escalões, então é uma hora para cada escalão. Depois faz o seu treino enquanto atleta.

E - Mais uma hora.

CA - Então fica em média, em média duas, três horas tranquilamente.

E - E quem não é treinador, não é atleta, comunidade local, que vem no café, vem na loja.

CA - Basicamente vem pra consumir o produto, conversar um pouquinho, até uma hora, e sai assim, é o ponto de descanso deles. E aí o mais importante, e tem o outro, o outro consumidor aí, falamos do atleta e da comunidade local. E também tem o pai e a mãe que também fica aqui esperando o filho. Então, se o filho fica aqui durante duas horas, então o pai e a mãe, que muitas das vezes trabalha aqui, faz algumas coisas aqui, enquanto o filho treina. E muitos atletas também treinam em um e outro escalão.

E - Pronto, então ficam as mesmas duas, três horas.

CA - Fica em média, é, em média duas, três horas.

E - A relação do clube com escolas, universidades, comércio local, existem parcerias, desenvolvem alguns programas juntos, você falou anteriormente né, de algumas dessas escolas…

CA - Sim.

E -...então conta um pouquinho dessa relação, principalmente com as mais próximas.

CA - Bacana. Um dos pedidos do presidente quando eu entrei no clube foi aproximar desses principais parceiros, stakeholders. E eu fico muito feliz com uma comunidade em particular, é a CPCJ, que é essa comissão aí de criança e adolescente de vulnerabilidade social, cujo eles recebem muitas demandas, de crianças que foram violentadas, foram abandonadas. Então o clube literalmente oferece prática desportiva pra essas crianças e adolescentes, e não cobra um cêntimo por isso. E aí o que acontece, uma relação muito bacana porque eles percebem a necessidade, eles veem o (nome oculto) como um grande parceiro. Então eu participo de reuniões de agrupamentos escolares aonde todas as ações que as escolas queiram desenvolver aqui a gente dá oportunidade. Nós temos uma limitação de espaço em função dos horários de treinos, mas sempre são muito bem atendidos. Então, os agrupamentos escolares, quando querem desenvolver alguma ação assim, ação aqui, solicita a gente, ou quando pede pra

gente fazer uma apresentação nas escolas de algumas modalidades. A própria Câmara Municipal do Porto, através da Ágora, quando quer fazer uma colónia de férias, solicita nossa equipa técnica para desenvolver os espaços fora. Ou seja, existe uma relação muito bacana de proximidade e troca, sobretudo com a CPCJ, sobretudo com os agrupamentos escolares, sobretudo com a Ágora. Em relação ao ensino superior, aí eu falo com a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, cujo presidente do clube é diretor do mestrado, então eu vou falar que o canal de comunicação tá aberto. E a gente fez um novo protocolo agora com a Faculdade de Educação e Psicologia também, que sobretudo nesse período de pandemia, a participação do psicólogo nesse processo é fundamental, eu já sabia isso faz muito tempo, então foi outra dificuldade…

E - Pros atletas foi isso?

CA - Pros atletas.

E - E treinadores também?

CA - Pros atletas, treinadores e abriu a oportunidade para estagiários. Eu montei, a gente vai ter estagiários na área de psicologia e de nutrição, agora que eu lembrei. Ou seja, muitos estudantes isolados, vêm pedir estágio aqui, e a gente acaba fazendo protocolo com umas instituições de ensino superior, mas basicamente é com um grupo de faculdade vinculadas à Universidade do Porto.

E - E qual que é a importância, a nível, a visão, o quão essa relação com todas essas entidades é importante para o clube? O que que traz isso para o clube? É visibilidade? É o bem estar social dos atletas?

CA - Qual a função, primeiro assim, quando você tá num espaço, quando você tá desenvolvendo projeto, quer seja desportivo, educacional, cultural com pessoas, a relação com esses principais stakeholders, ela só fortalece, em que sentido, fortalece do ponto de vista de organização, eles colaboram em muitas das ações aqui do clube como voluntariado. Uma outra ação muito importante, faz o aporte financeiro. E uma outra ação que é fundamental, é, um clube desportivo ele é movido por pessoas, por pessoas, que em algum momento da vida delas, elas vão praticar alguma atividade física, uma atividade desportiva,

então o clube ele passa a ser um agente catalisador disso tudo, aliás, um agente fomentador. Então, não tem como dissociar um clube desportivo centenário, o (nome oculto) não taria de pé hoje se não fosse a parceria com essas faculdades. Qual é a contrapartida? A visibilidade? Não. Eu não vou falar a palavra política da boa vizinhança. É uma relação de troca, de construção enquanto sociedade. Eles são fundamentais nesse processo. Do ponto de vista de recursos humanos, do ponto de vista de contrapartida de voluntariado, mas nós vivemos numa sociedade onde há uma necessidade de interação. As cidades inteligentes, as cidades do futuro tem essa perfeita sinergia entre esses atores. Qual o limite disso? Eu não sei, acredito que em algum momento tem que estabelecer um limite dessa parceria. Mas eu vou falar que é uma questão de sobrevivência, sobretudo neste período muito difícil de pandemia, tem que ter essa relação de troca, de proximidade, se colocar à disposição para fazer algo pro próximo. E eles são pilares nesse processo. A gente tá falando com gente, quando fala em faculdade tão lidando com os estudantes que estão buscando uma qualificação e precisam ter uma expertise de mercado de trabalho. Quando a gente tá falando de escolas, você tá estimulando aquela escola a ter uma prática desportiva, estimulando a capacitação dessa troca de conhecimento, também com a universidade. Quando a gente fala da CPCJ que tem representantes de pais, empresários, polícia, governo, nós estamos tendo uma relação de execução e continuidade de projetos. E quando se fala em entidade desportiva, federação e confederação, eles sabem da importância de existir um clube com atletas.

E - Vamos chegar lá ainda neles.

CA - Tá bom então.

E - Deixa eu te cortar aqui nessa.

CA - Não, beleza.

E - Mídia. Como é o relacionamento do clube com a mídia? Televisão, rádio, internet, impressa. Existe, a mídia procura o clube, o clube procura a mídia quando precisa? O clube faz sua própria mídia? Como é que funciona?

CA - Beleza. Era um outro gargalo, por ser um clube centenário, sempre tinham matérias. Eu percebi que algumas matérias pontuais, sobretudo a gente foi procurado no início da pandemia: “como é que tá o clube em tempos de pandemia?”, então de forma orgânica, orgânica seria assim, a SIC, a RTP precisa de fazer uma matéria, pela relação desses dirigentes que conhecem todo mundo no clube, “ah, faz uma matéria no (nome oculto)”, então…

E - Então TV de modo geral?

CA - É, era TV no início. Era muito, quando eu falo orgânico, era muito pessoal, ou impessoal. Foi criado um departamento de comunicação, cujo principal objetivo era dar visibilidade pro clube, reposicionar o clube. Então hoje o clube, ele tá muito forte nas redes sociais, muito forte, ou seja, o clube com esse modelo de comunicação integrada, fez uma coisa que é fundamental, deu um conceito de clube. Não é mais o basket, o andebol, o hóquei. Então existe um conjunto de ações do clube que é fazer com que revitalize, rejuvenesça a marca (nome oculto) enquanto clube. Então nós somos muito fortes nas redes sociais. Agora as mídias tradicionais, televisão, rádio, são ações pontuais, e eles que procuram o (nome oculto), mas pode ser um novo passo de desenvolver essa conexão com as mídias tradicionais. Porém, nós demos um salto qualitativo porque não existia nem comunicação, nem um departamento, nem um responsável por isso, que é um jornalista que veio do Brasil, chamado (nome oculto), que veio, topou esse desafio. Então assim, nós temos visibilidade, sobretudo nas mídias mais atuais, que são as redes sociais. As mídias tradicionais, de forma pontual, quando há uma necessidade, sobretudo deles, não nossa.

E - Então quem desenvolve a mídia de redes sociais, é o próprio clube, não é uma empresa contratada fora?

CA - Isso foi uma situação, eu lutei muito no início. Inicialmente seria uma empresa, eu sempre falo, nada acontece por acaso. Me entra um estudante de mestrado da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto aqui, aleatoriamente aqui pra conversar, que estava com outro estudante da psicologia, e nós conversamos aqui. Então existe uma pessoa que cuida disso

hoje, uma pessoa a frente, mas tem um grupo por trás dando suporte. Então existe um funcionário contratado…

E - Do clube?

CA - ...do clube, que foi outro divisor de águas. O clube nem pensava, o clube via isso como custo, eu tive que apresentar isso como investimento, que foi um grande desafio. Mas precisou fazer um trabalho voluntário, mostrar toda expertise, mas é isso, faz parte do processo.

E - Claro, faz parte do processo. É, pelo que percebemos até agora, como você entrou nesse momento de transição não pandemia para pandemia, logo tudo aconteceu, tudo precisou ser adaptado e, pronto, ainda está acontecendo esse processo.

CA - O desporto é muito dinâmico. O que que é desporto? Desporto é tudo aquilo que em cada momento se considera desporto. Quando a gente tá conversando aqui, um objeto de estudo sobre mestrado, tão criando uma nova modalidade. Então o desporto ele requer um dinamismo, requer uma dinâmica diferente. O desporto cada vez mais está se adequando ao perfil da sociedade que quer algo mais dinâmico, mais atual, mais inovador. As novas regras mudam, surge um novo desporto pra que, porque é o perfil hoje do praticante. Então o clube que não se adequar a essa realidade, não só na parte da comunicação, a maneira de se comunicar, sem muito ruído, dando protagonismo, vai ficar pra trás, vai acabar, você perde a conexão com os seus principais stakeholders que são os atletas, você perde, essa sinergia, essa conexão ela se acaba. Então você tem que criar plataforma de integração, a presença física é fundamental, mas você tem que dar voz a eles, dar oportunidades pra eles.

E - Agora vamos falar das associações desportivas. As federações, enfim, qualquer tipo de associação desportiva que o clube possui parceira, que o clube possui equipas. Como que é essa relação com as federações, com as ligas, enfim, o clube se vê representado por essas associações quando necessário? Você comentou muito que, durante agora esse momento de crise que vivemos, eles foram super abertos, super…

CA - Solícitos.

E - ...acolhedores. Como que é essa relação?

CA - Uma relação muito boa, porque, e aí tem muito mais o papel do presidente que foi gestor de federações, conhece todos os presidentes de federações e confederações, então tem uma relação de parceria em função da representatividade do presidente. Por outro lado, presidente de federação e associação, ele é esperto. Como uma associação, uma federação é uma entidade também sem fins lucrativos, eles precisam se manter. Quem é o principal stakeholder das federações e confederações, são os clubes, porque a base tem atletas, que fornece o que, as inscrições pra federações. Então assim, existe uma troca, e assim, em nenhum momento que eu tô a pouco tempo aqui, eu não vi nenhuma federação por questão de demora em pagamento, não inscrever um atleta ou outro. Então existe uma relação muito boa, muito e de proximidade, é muito difícil uma federação ou associação negar alguma coisa da gente, porque, pela representatividade do clube, é um clube muito bem localizado, de novo, são famílias tradicionais, que fundaram esse clube, que tão aqui até hoje. Então muitos desses dirigentes que tão nas federações saíram do (nome oculto) também. Nós temos gente do (nome oculto) em todos os lugares. Foi um atleta ou um pai do (nome oculto) que hoje tá na federação, é dirigente da confederação. Então essa relação é uma relação de proximidade.

E - Órgão públicos, já falamos bastante da relação com os órgãos públicos de proximidade também. Neste tempo de pandemia disse que a Câmara do Porto também foi super solícita, fez tudo que precisou pra ajudar o (nome oculto). Agora falando de todos esses stakeholders que falamos, primeiro, você não esteve cá muito antes da pandemia, você não viveu muito disso. O quanto acha que seria diferente? Ou seria mais fácil, seria mais difícil? Ou não dá pra ter ideia porque é uma situação completamente diferente? O que você conhece já da diretoria, que te contam como era, como não era. Tenta me dar uma pincelada geral disso tudo, seria muito diferente, não seria?

CA - Em função do cenário de pandemia?

E - Sim, se não tivesse pandemia. Você me deu o cenário de pandemia.

CA - Ok, se não tivesse pandemia, vamo lá. Primeiro, o cenário da pandemia aconteceu e teve que todo mundo se ajustar. Agora sem a pandemia, o que mais ia acontecer, porque o projeto ele ia acontecer com ou sem pandemia, a estruturação foi feita. Qual a diferença sem pandemia, nós teríamos uma coisa fundamental, a presença das pessoas. A presença das pessoas, primeiro os atletas e treinadores aqui no clube todos os dias. Segundo, os stakeholders externos, os representantes de órgãos públicos, os representantes de empresa, representante de escolas, então o que seria diferente? Eles viriam com os próprios olhos e ia ter uma relação de proximidade das ações que estavam sendo desenvolvidas, e a gente poderia alavancar. A questão da falta deles aqui presente, visualizando, pode ter prejudicado um pouco esse modelo de reestruturação, as pessoas reconhecem, mas com a presença deles, presença física, acredito que seria muito maior. E o que é mais importante, é, uma coisa é você apresentar um projeto, ou falar de um assunto numa reunião online, no telemóvel, outra coisa é a pessoa olhar no seu olho, ver o projeto, interagir, então acredito que seria melhor em todos os sentidos. Do ponto de vista deportivo…

E - Até por falta de treinos, né.

CA - Do ponto de vista desportivo porque houve uma restrição absurda e mesmo assim mantivemos os treinos. Então sem pandemia, podemos ter resultados desportivos melhores, desempenho, resultados melhores nas competições. Do ponto de vista de comunicação e integração com os stakeholders, sobretudo os públicos, cada vez mais a participação efetiva desse agente público aqui presente é muito importante, que eles iam estar vendo as reais necessidades, do ponto de vista da integração com o seccionista, com os treinadores, o que ele mais sentiram falta foi isso, não tivemos contato com os treinadores, com os atletas, então além da melhoria da qualidade do treino, a melhoria da relação mesmo assim. Se não fosse a pandemia, acredito que estaríamos num patamar um pouco acima, de resultados desportivos, de resultados financeiros. E da melhoria da qualidade do serviço, do dia a dia. Foi muito ruim, é muito ruim você ministrar um treino online para os seus atletas. E olha que loucura, um desafio

você colocar uma criança de sete, oito, nove anos pra fazer hóquei vendo você em casa com o patins. Então se perde muito em qualidade, teríamos qualidade. Qualidade no treinamento, qualidade no desenvolvimento das atividades desportivas. E com certeza esse projeto de revitalização e reestruturação estaria um pouco mais avançado. Agora, o mais importante disso tudo também é, se não fosse a pandemia, talvez esse clube hoje já estaria em obras. A Supera retardou o processo de reestruturação do clube por conta da pandemia. Impactou, a pandemia impactou a parte econômica, impactou a parte desportiva, e impactou na relação pessoal, do dia a dia, dos atletas, treinadores, seccionistas.

E - Ou seja, de modo geral, o relacionamento com todos os stakeholders que conversamos até agora, ficou prejudicado por conta da pandemia.

CA - Ficou prejudicado e acredito que o desafio agora de todo mundo que tá na gestão de clubes amadores é…

E - Reaproximar.

CA - ...reaproximar e acelerar esse processo, agora nós vamos ter que acelerar o processo mesmo. Assim, eu falo que do (nome oculto) nós não deixamos esfriar e não interrompeu, ficou morno. Eu sei que tem clube que literalmente esfriou essa relação. Nós ficamos mornos, e agora é aquecer, traz todo mundo pra dentro do processo, envolve as pessoas. Aí todos vão conseguir crescer juntos nesse processo.

E - Bom, fim da parte 2, da entrevista.

Transcrição Entrevista 1 - Parte 3

E - Bom, última parte da entrevista com (nome oculto). Fizemos aqui a identificação de alguns stakeholders. Vamos agora atribuir as características para esses stakeholders. Bom, vamos falar então primeiro sobre a Câmara do Porto. Poder? Legitimidade? Urgência? Que que eles têm? Resumidamente.

CA - Poder e urgência. Poder porque eles têm o poder de decisão. Lembra que eu falei no início, quando se coloca recurso financeiro existe indiretamente um

poder atribuído. E urgência, existe uma troca, eu to falando em instituição pública. Nós estamos recebendo todos os candidatos à freguesia, à Câmara Municipal do Porto aqui no clube. Então existe essa urgência, vou usar a palavra no Brasil, uma troca de favores mesmo, então existe o poder e existe a urgência. A legitimidade ela está intrínseca a isso, mas basicamente é o poder, eu to dando recurso, eu tenho direito de opinar. E pra isso tem que ter o que, uma troca, uma parceria. “Vou me candidatar, me apresenta ao clube? Me apresenta à direção? Me apresenta às secções?”, ponto.

E - CPCJ.

CA - CPCJ, legitimidade. Claro, e urgência 100%, basicamente, acho que a principal seja a urgência, porque, existe uma necessidade constante de troca de favores, de pedidos, muito deles. A cada dez pedidos deles, tem um do clube. Mas essa relação, ela é construída assim, na urgência. E a legitimidade, pela representatividade da CPCJ, tem uma legitimidade, não só do clube, mas aqui no Porto.

E - Agrupamentos escolares.

CA - Urgência. Os agrupamentos, eles estão sempre nos solicitando muitas coisas. E nós também. Posso dar, se você quiser, se eu tiver fugindo um pouco das características de cada stakeholders, mas assim, existe uma troca constante de favores, de pedidos, entre os agrupamentos escolares, os espaços públicos. Porém existem algumas escolas que arrendam o clube, que é a (nome oculto) e a (nome oculto). De novo, a partir do momento que eles colocam dinheiro, eles de alguma forma podem estar opinando, por exemplo, solicitação de horários adicionais. Não to falando que é imposto isso, mas, “to pagando, eu precisava desse horário a mais”. Então nós vamos fazendo concessões, pra manutenção do clube. E de novo, de alguma forma isso é legitimado também, assim, a legitimação ela tá como pano de fundo: uns com urgência e outros com, qual é o primeiro que eu esqueci de novo?

E - Poder.

CA - Com poder. Vou falar outro, as federações…

E - Vamos chegar lá. Vamos falar um a um aqui. Instituições de ensino superior.

CA - Urgência.

E - Urgência?

CA - Urgência. Eu posso ta fugindo um pouco ou desconfigurando um pouco a definição, mas é urgência. Eles não têm zero de poder e de influência no clube, zero. A gente não depende da instituição de ensino superior, a gente não depende. O clube toca sem estudantes. É importante para o clube? É, mas a gente não pode contar. Porque o estagiário tem prazo de validade. Agora, se apertar, a gente entra em contato, “a gente tá precisando urgente, ajuda nisso, agora”, de muitas das vezes é solicitado o clube para intervenções. E zero de poder, zero, zero, zero de poder, eles não têm poder nenhum em nenhum tipo de decisão.

E - Escolas secundárias.

CA - As escolas secundárias elas têm urgência, e a legitimidade tá aí, talvez seja importante porque, por ser um clube de formação, de alguma forma, é, eles são fundamentais, assim, não vou falar que eles têm poder, “ah, eu vou mandar cinquenta alunos então eu vou decidir que o horário vai ser o treino A, B ou C”, não. É urgência e legitimidade também. Legitimidade. Agora eu queria tentar achar uma palavra pra caracterizar essa legitimidade deles. Porque o clube é um clube de formação, um clube formador. E eles são peças fundamentais nesse processo. Porque lida com gente, crianças, adolescentes, é nosso público-alvo.

E - Uhum.

CA - Então, legitima-se a presença deles aqui no clube, e de certa forma tem esse caráter de urgência também conectado.

E - Federações e ligas?

CA - Todas as entidades desportivas do desporto e paradesporto, é, eu não vou falar que tem um poder direto, mas, elas têm força nos clubes. E aqui no clube, um pedido de uma federação a gente costuma atender.

E - Então vou dizer que tem poder.

CA - É, mas…

E - Claro que talvez não exista essa, “eu vou bater o pé e vai acontecer”.

CA - É, de alguma forma…

E - Talvez ela seja mais de legitimidade.

CA - É, é. Talvez a legitimidade, é um poder indireto, mas a legitimidade, são as entidades que são as representantes das modalidades. Então elas são fundamentais. Isso é legitimidade no clube. Elas dão legitimidade e acima de tudo elas dão, vou usar uma outra palavra, elas dão representatividade pro clube também, de alguma forma. São as instituições máximas das modalidades, então o clube tá ligado às entidades, além de legitimidade, dão uma representatividade pro clube, pros atletas, a nível local, isso é importante. E também não deixa de ter a urgência. A gente recebe pedido das federações.

E - E tem que ter a sensibilidade de tratar isso com…

CA - E a gente pede muito mais a eles. A urgência do clube para as federações é muito maior, muito maior. Quer seja em pagamentos, em capacitação, em recebimento de material desportivo.

E - Bom, agora eu vou falar de um que você foi extremamente efusivo sobre ele, que são os atletas. O que que você diz sobre os atletas?

CA - Simplesmente os atletas é a mola propulsora desse clube. Os atletas são os principais agentes. Eles são os protagonistas. Sem atleta não há treinador, não há dirigente, não há clube. Pra facilitar, o atleta é o coração do clube. As equipas técnicas são o pulmão. Então o atleta é o protagonista, é a razão deste clube de existir, é a razão da gente estar trabalhando todos os dias aqui.

E - E quais são os atributos deles?

CA - O principal atributo deles? Eu gostaria muito que eles tivessem o poder de decisão, mas ainda não têm.

E - Não posso falar isso, né?

CA - Né? Eu gostaria muito. Mas primeiro tem que dar o protagonismo, pra eles reconhecerem. A legitimidade, total, total. A legitimidade deles do clube é fundamental. E a urgência diária, constante, a todo momento, a toda hora. Então a base é legitimidade e urgência, e no futuro bem próximo dar o poder, por exemplo, o poder de um voto. Quando você altera o estatuto de um clube você pode dar a autonomia pra representante do clube ter o poder de decisão. Existe um poder paralelo, um capital que eles detém, que eles não se apropriaram, que é o capital desportivo, que se torna político. Um atleta que tá aqui há quinze, vinte anos tem um poder perante a equipa técnica, perante os seccionistas, mas não tem o poder legítimo de voto ainda no clube, tem que ser o próximo passo.

E - Treinadores.

CA - Os treinadores? Legitimidade e urgência. É o outro pilar. Legitimidade, os treinadores e urgência. Depois dos atletas eles são a razão também de existir do clube. To muito ligado a legitimidade e urgência. Zero de poder, é outro que, os treinadores são os elos de ligação, os principais influenciadores, eles têm o poder paralelo ali embaixo, mas não tem o poder…

E - Mas pra tomar decisões?

CA - ...de decisão aqui em cima. Infelizmente, infelizmente.

E - Os dirigentes voluntários.

CA - Os dirigentes voluntários, eles são literalmente zero de poder, não têm poder, os dirigentes voluntários não têm. Os chefes de secção têm. Vamo lá, os chefes de secção têm o poder de decisão. Abaixo deles tem os seccionistas, que são voluntariados e não têm poder de decisão. Os chefes de secção têm o poder de decisão perante a secção. Eles têm o poder de decisão, o que manda nas secções, tem o poder de decisão, legítima a secção, e o caráter de urgência.

E - Então os dirigentes voluntários?

CA - Literalmente eles legitimam, tem o caráter de legitimar, são os stakeholders que legitimam, e em caráter de urgência também. Mas nota, tem o chefe de secção que tem o poder de decisão, e muitas das coisas que são decididas na

secções são levadas pra direção e eles tem força, força mesmo. Por exemplo, tem uma secção que é o basket, que é a metade deste clube, que pode eleger um presidente. A pergunta é, indiretamente eles podem, mas não sei se em termos de estatuto do clube isso por si pode. Então eles têm o poder, um poder legítimo perante as secções, um poder paralelo de tomar decisões lá embaixo, mas aqui em cima ainda não.

E - O staff do clube.

CA - Quebrando paradigmas. O staff do clube, parte administrativa da gestão, eu tenho, quando eu falo eu que eu estou representando esse grupo, venho conquistando poder, mas o poder pra decidir o que for melhor pros atletas e treinadores. Então eu tenho uma parcela desse poder de decisão, muitas das coisas eu decido, até contrariando a direção. Agora, é, o staff basicamente é legitimar o clube e o caráter de urgência. A urgência, a necessidade, tá aqui pra isso. Mas vamos construindo um poder, um poder de decisão mesmo, que ainda passa por mim, mas eu gostaria que isso fosse mais descentralizado.

E - Patrocinadores e apoiadores.

CA - Zero de decisão, zero de decisão de poder, é puro caráter de urgência, não tem legitimidade. É urgência, troca, parceria, é uma relação de, tudo que envolve muito amor, muita paixão, é muito, não tem muito, como que eu falo, é caráter de urgência, não tem nada construído muito esquematizado então, eles não opinam, não tomam decisão. A legitimidade do clube não passa por eles nesse modelo atual, mas pode passar num futuro bem próximo, e vai chegar até o poder, porque a partir do momento que a pessoa começa a colocar dinheiro num clube, numa instituição, e o clube começa a ter representatividade, ter resultado, no campo desportivo, no campo operacional, eles vão ter poder de decisão, num espaço de médio longo prazo.

E - Familiares/adeptos/comunidade local que frequenta o clube.

CA - Zero de poder. A legitimação é fundamental. No Brasil a gente fala: existe o camarote, a área VIP e existe a arquibancada. É onde as coisas pulsam, onde as coisas acontecem, eles legitimam isso muito bem. E eles que fazem acontecer

nos bastidores. Então o caráter de urgência talvez seja muito mais evidenciado porque tudo é recorrido a eles, tudo. Eles estão a todo momento sendo acionados. Eu sou um que aciono eles constantemente. Pela falta de recurso que nós temos no clube, eu aciono diretamente eles, então eles entram nessa característica de urgência, literalmente.

E - Fornecedores.

CA - Urgência.

E - Tanto de um lado, quanto de outro.

CA - Exatamente.

E - Faltou alguém que você lembra? Quer dizer mais sobre alguém?

CA - A direção em si.

E - Direção a gente diz presidência e vice-presidentes.

CA - É presidente e vice-presidentes.

E - Quantos são?

CA - É um presidente e hoje são sete vice-presidentes se não me falha a memória. Poder.

E - Claro.

CA - Poder. Poder de decisão, poder económico, poder. É 80% poder, 10% legitima e 10% urgência.

E - Ou seja, são os três?

CA - São os três, mas fica muito evidenciado o poder.

E - Claro.

CA - Apesar de ter muitos ali com características de urgência, que não se preocupam muito com o cargo que têm, mas quando precisa resolver o problema. Olha que loucura, o poder instituído do órgão diretivo tá claro, mas

muitos ali não ligam muito pro cargo, mas tem característica de urgência a todo momento. Precisa, aciona, eles resolvem, independente de ser vice-presidente.

E - Mas isso deles pro clube, ou do clube pra eles?

CA - Deles totalmente pro clube.

E - Ou seja, eles pedem alguma coisa, tem que ter urgência pra resolver?

CA - Desculpa, do clube pra eles.

E - O clube precisou, aciona eles.

CA - "Oh, preciso disso", na hora. Eles são muito rápidos. Se eu ligar hoje "eu preciso de cem euros pra comprar isso aqui", ligo pra um deles "to chegando aí agora, quer que eu compre?", isso acontece. Isso é muito bacana. Mas muitos se apropriam do poder, muitos não, poucos se apropriam do poder e acreditam que tão fazendo bem pro clube, mas não estão fazendo bem pro clube.

E - Pronto, (nome oculto), obrigado, acho que pra já é isso, consegui o material que queria consigo, agradeço a entrevista. Algum comentário final, sobre a relação dos stakeholders com o clube a partir da visão do clube e do quanto estes stakeholders influenciam no clube.

CA - Primeiro que é uma pesquisa importante, que acredito que possa colaborar com os clubes amadores, os stakeholders são importantes nesse processo, com ou sem pandemia, são os agentes fomentadores, são os principais players, é a razão de existir do segmento desportivo, que ta conectando as pessoas, os players são fundamentais nesse processo. Cabe ao gestor ou ao órgão diretivo do clube entender a importância de cada um deles e consegui identificar a participação deles nesse processo. Eles não podem ser mais um, eles tem que entender a importância deles nesse processo e uma vez entendido, como a gente pode potencializar a participação deles. Se conseguir gerar essa sinergia, é um caminho muito bem estruturado pra transformar o clube, não só do campo desportivo, mas um conjunto de ações, o processo de cada um é importante, um conjunto de ações desses stakeholders no final vai convergir pra uma situação: o que a gente pode fazer melhor e fazer uma entrega melhor. Quer seja por

clube, quer seja pra sociedade, e quer seja até no envolvimento dos stakeholders nos seus negócios, nos seus serviços. Cada um é uma peça importante nesse processo, ninguém é melhor do que ninguém. É isso.

E - (nome oculto), mais uma vez, obrigado pela disponibilidade e pela paciência.

CA - Tamo junto.

Transcrição Entrevista 2 - Parte 1

E - Pronto. Então dando início à entrevista, com o (nome oculto), presidente do clube (nome oculto). Primeiro queria que me dissesse, por favor, qual seu cargo no clube e quais são suas principais funções.

Clube B (CB) - Muito bem, sou presidente da direção do clube (nome oculto), e portanto, a principal função é dirigir o dia a dia do clube e, juntamente com meus colegas da direção, definimos as estratégias que pretendemos implementar naquilo que diz respeito a gestão do clube, seja curto, seja médio ou seja longo prazo. Portanto, todo o clube é gerido pela direção, e não há uma estrutura intermédia, tipo um secretário técnico, não. É uma direção que depois cada diretor tem seus “pulos” e eu tenho o meu cargo, a direção principal do clube e, em particular, a parte desportiva, da política desportiva do clube, a aplicação da política desportiva do clube é minha responsabilidade.

E - Certo. É, se puder só, de modo bem rápido, citar um pouquinho como é o organograma do clube. Tem a presidência, depois os diretores. Só um bocadinho disso.

CB - Sim, nós somos uma direção de 11 pessoas, eu sou o presidente. Depois temos um vice-presidente que a principal função dele é substituir o presidente quando este está impedido por algum motivo. Temos um tesoureiro que é a pessoa responsável pela parte financeira, todos os fluxos financeiros do clube tem que receber o aval dele, e é também o responsável pela parte administrativa do clube, tanto pela parte de secretaria, se é que assim se pode dizer é controlado pela tesoureiro, há uma afinidade entre a parte financeira e a parte administrativa. É, depois temos um secretário e um segundo secretário, são as pessoas que tratam mais da parte documental da direção. Depois temos um

inspetor e um subinspetor, são as pessoas que têm como função verificar se a parte mais de manutenção do clube, se está a decorrer, pronto, e tem ao seu cargo a manutenção das instalações, por exemplo. Depois temos mais quatro diretores, acho se não estou enganado nas contas, cujas funções não estão propriamente definidas, há um que é o responsável pela comunicação e pela parte de imagem do clube. Os restantes não têm pelouro atribuído, e portanto, em função das necessidades, vai lhes sendo distribuídas as tarefas, portanto em função das necessidades do dia a dia.

E - E todo esse quadro diretivo de modo geral é voluntário, é remunerado?

CB - Sim, somos todos voluntários.

E - Todos voluntários.

CB - Todos. Inclusive eu, como é óbvio né.

E - Pronto, isso é uma questão muito importante, porque, com certeza vocês tem uma vida fora daqui e mesmo assim dão o sangue pra que isso corra bem.

CB - Sim, eu sou empresário, e frequentemente, para não dizer todos os dias, dispenso tempo durante meu dia de trabalho para tratar de assuntos relacionados com o clube. Este clube não é propriamente um clube pequeno, tem alguma dimensão no âmbito dos clubes amadores, não é? Tem sempre coisas pra resolver, seja ou para planear ou pra controlar execução, sempre muito trabalho efetivamente.

E - Claro.

CB - Se eu não fosse empresário, e portanto, posso dispor do meu tempo como entender, seria completamente impossível, se eu fosse empregado de um sítio qualquer seria impossível exercer essa função.

E - Claro, claro. E, os principais desportos aqui do clube, de modo geral?

CB - Nós só praticamos remo.

E - Só o remo mesmo?

CB - Sim. É exclusivamente a prática do remo.

E - Pronto, dando então seguimento a entrevista. Na sua opinião quem são os stakeholders do clube, tanto internos quanto externos?

CB - Ora bem, há um “q” fundamental na nossa atividade que são os pais.

E - Os?

CB - Os pais dos nossos atletas. São eles que financiam a frequência dos atletas aqui no clube, portanto sem eles, nós não, teríamos muita dificuldade mesmo em ter o clube que temos e teremos os atletas que temos. Porque são eles que transportam os filhos pros treinos, e pras provas também, e portanto se nós não tivéssemos o apoio dos pais teríamos muita dificuldade em termos a dimensão que temos. Depois temos aqueles que eu queria, que posso considerar que são stakeholders que são nossos técnicos, alguns são voluntários, e que sendo, havendo aqui uma componente mista de técnicos remunerados e técnicos voluntários, o nosso entendimento é que mesmo os técnicos remunerados não necessitam de ter sempre imbuído no seu espírito um serviço de missão. Caso contrário seria muito complicado em função daquilo que nós lhes conseguimos pagar. Naturalmente é sempre em regime de part time que eles colaboram connosco, porque sendo nossos atletas, majoritariamente estudantes, ou então pessoas que trabalham, e significa que só nos seus tempos livres é que conseguem frequentar o clube, então os treinadores também frequentam o clube nos seus tempos livres, que é um congregado de interesses e necessidades. Mas apesar de serem part time, aquilo que lhes é exigido, entre aspas, porque a modalidade assim lhes exige, não somos nós que exigimos, é um trabalho cansativo, muitas vezes realizado outdoor com chuva e vento porque nossa modalidade é uma modalidade outdoor em primeira estâncias, e portanto significa que tem que haver aqui também uma pré disposição para ajudar por parte dos nossos colaboradores, independentemente de serem remunerados ou não. Portanto isso é uma segunda componente, um segundo stakeholder eu diria que, pra manter fiel a terminologia, que é muito importante no nosso clube. Há outros que também são importantes, não tanto, no nível interno, a começar pela direção, porque sem direção o clube não poderia existir porque está na sua génese, na sua base, a existência de uma direção. E também o conjunto de

voluntários que nos vão ajudando pontualmente em alguns momentos, nomeadamente quando nós organizamos eventos, porque nós não somos só um clube desportivo, nós também contribuímos para o fomento do desporto e do remo em particular, somos o maior clube nacional, se é que assim se pode dizer e organizamos a principal regata a nível nacional, que existe no calendário nacional melhor dizendo.

E - Interessante.

CB - Pra além daquilo que são os campeonatos nacionais que são organizados pela Federação Portuguesa de Remo. E portanto assumimos esse papel mas isso significa que para trás temos que ter uma equipa que nos ajuda que são essa equipa de voluntários. A nível externo, o nosso principal stakeholder é a Câmara Municipal de Gondomar, que com um conjunto de iniciativas e de, nesse caso, iniciativas que se materializam em apoios financeiros, nos ajudam de uma forma significativa no nosso orçamento. Depois temos os nosso sócios que é um misto de interno e externos, não é, que por via das quotizações que nos vão pagando também nos ajuda, e muitos deles claramente pagaram nos uma quota para pertencerem ao clube sem obterem nada em troca, fazem parte da nossa família, mas que efetivamente também é importante. Temos também alguns patrocinadores que pontualmente nos vão ajudando, quando eu falo pontualmente tamos a falar, por exemplo, patrocínio para um evento, nós não temos nenhum patrocinador de continuidade, não há nenhum patrocinador do clube.

E - Então patrocinadores pontuais?

CB - Exatamente, patrocinadores pontuais. E pronto, eu diria que serão esses nossos principais stakeholders, que no fundo são as entidades com quem nós nos relacionamos mais de perto, que suportam financeiramente o nosso clube.

E - Certo. E quais foram os objetivos, de modo geral, do clube nessa última época que está pra se encerrar agora?

CB - Sim, nós temos sempre um objetivo na nossa mente, que é, porque já somos o número um nacional, portanto, continuar a ser o número um. Nós já

somos há dez anos consecutivos o clube número, é, há dez anos consecutivos que ocupamos o primeiro lugar do ranking nacional de clubes. Portanto, esse ranking é definido pela Federação Portuguesa de Remo, mediante um conjunto de pontos que os clubes vão somando em função do desenvolvimento das provas que existem, das provas oficiais que existem, e que naturalmente está diretamente relacionado com os resultados obtidos, portanto, quem ganha mais títulos e quem tem mais atletas medalhado, seguramente obtém mais pontos pra contribuir pro ranking nacional do que um clube que não obtêm bons resultados.

E - Claro.

CB - Portanto, isso daqui é um misto de bons resultados e também de dimensão. Um clube com dez atletas, podem ser todos campeões nacionais, seguramente não vai ocupar o primeiro lugar do ranking nacional, porque um clube como o nosso, que tem duzentos atletas, vai levar muitos mais atletas aos campeonatos nacionais, e por aí vai obter mais pontos, sendo que isso não é, se ter muitos atletas não é sinônimo de ter muitos pontos, quero portanto corrigir isso, porque só a marcação de pontos em função dos resultados até uma determinada posição na classificação, portanto, quem fica em último dificilmente marca ponto, a não ser que sejam muitos poucos participantes. Portanto, aqui o enfoque é conquistar títulos, porque a conquista de títulos significa marcar pontos para o ranking nacional, e é nesta simbiose que nós nos posicionamos. Primeiro objetivo é ser o clube com mais títulos, sermos o clube com mais atletas medalhados e, consecutivamente, sermos o primeiro clube no ranking nacional, claramente é esta a nossa filosofia. É títulos, é atletas medalhados para sermos o primeiro do ranking. Queremos o ranking a todo custo e nós não levamos atletas aos campeonatos nacionais só para marcarem pontos, se eles não tiverem valor pra ir não vão, se não tiverem trabalhado a merecer ir lá, não vão.

E - Parece ser um clube bem exigente na parte desportiva.

CB - Sim, somos, não diria que somos muito exigentes, mas somos exigentes o suficiente pra que não entre aqui um registro de facilitismo e toda gente tenha acesso a tudo, não, de maneira nenhuma. Depois, temos um objetivo também que é garantir a sustentabilidade financeira do clube, que está sempre na nossa

preocupação garantirmos essa sustentabilidade, felizmente temos conseguido, mesmo apesar da pandemia que nos tarda a abandonar mas parece que finalmente estamos na reta final…

E - Graças a Deus.

CB - Temos de acreditar nisso, mas é um objetivo sempre nosso que é garantir a sustentabilidade do clube. Portanto, resumindo, voltando um bocadinho atrás até, como nosso clube tem um ADN de competição, portanto ele existe na sua essência para ser um clube de competição, então nosso principal objetivo está diretamente relacionado com essa característica. Naturalmente que não se esgota aqui e nós temos um conjunto de iniciativas que visam a promoção do desporto e da prática de um desporto qualquer como forma de proporcionar um estilo de vida saudável, e portanto qualquer pessoa que se aproxime de nós...(interrupção por falha no telemóvel).

E - Então estava falando dos objetivos…

CB - Sim, portanto qualquer pessoa que nos aborde para praticar desporto, nós aceitamos, damos-lhe a formação que necessitará para remar, para aprender a remar.

E - Independente de chegar a nível competitivo ou não?

CB - Depois ele próprio decidirá se quer fazer competição, se não quer. Naturalmente sendo um adulto terá mais dificuldade na competição, mas temos uma oferta pra ele, naquilo que nós chamamos que é o remo de lazer, pratica remo de uma forma descomprometida, portanto, o único compromisso é com ele próprio, pra que ele tenha um reflexo positivo na sua saúde. Se for mais jovem, que quando eu falo mais jovem, que ainda não seja adulto, portanto menos de dezoito anos, então aí poderá optar por fazer competição ou não, em função daquilo que são seus objetivos pessoais e das suas aptidões também, porque também se a pessoa não tiver, no remo também, assim comos os outros desportos, precisa ter algum jeito, alguma habilidade para praticar, e há pessoas que…

E - Não nasceram para isso.

CB - ...que não nasceram pra remar, da mesma maneira que não nasceram pra jogar futebol, não nasceram pra jogar outro desporto qualquer mesmo assim.

E - E, pelo que conversamos, esses objetivos foram alcançados nesta última época.

CB - Sim, felizmente sim. Eu diria que todos os nossos objetivos, por exemplo, para o ano 2020 foram atingidos, e pronto, dou-me por muito satisfeito com esse facto e os objetivos para 2021 é manter o, torna-se já difícil querer mais do que aquilo que vamos tendo, porque já estamos nessa posição que ocupamos.

E - E quem foram os principais agentes que contribuíram para que atingissem os objetivos?

CB - Sim. Considerando que nossos objetivos desportivos foram aqueles que nós demos mais enfoque, claramente são os nossos atletas em primeiro lugar, e os nossos treinadores. Porque essa união de esforços, é isso que permite que assim seja. Compete à direção do clube criar as condições para que eles, atletas e treinadores, possam trabalhar da melhor maneira possível, e prepararem-se da melhor maneira possível, e acho que nós temos conseguido, naturalmente nunca se consegue dar tudo o que eles querem, mas também não ficam em nada por concretizar por falta de alguma coisa que nós não tivemos oferecido, claramente.

E - E a nível de garantir a sustentabilidade, os principais agentes para isso?

CB - A questão da sustentabilidade tem a ver um pouco com, olhando um pouco pra questão da pandemia, não é, passou muito por ajustar os nossos gastos à redução de despesas que nós tivemos. Porque na realidade, aconteceram as duas coisas, aconteceu redução de despesas e aconteceu redução de gastos, desculpe, redução de despesas e redução de receitas. É, a redução de gastos, por exemplo, a pandemia nos obrigou a fechar os balneários, significou gastar menos água, gastar menos gás. As pessoas não puderam tomar banho, significou uma redução objetiva nessas despesas. Também houve outra redução de despesas que foi menos deslocações para provas porque não houve competições, ou houve uma parte significativa de competições que foram

canceladas, e portanto também não tivemos essa despesa com as deslocações, são dois exemplos. Também tivemos reduções nas receitas porque no período em que nós estivemos encerrados, tivemos que fazer uma redução nas quotizações dos nossos atletas, porque também sabíamos que também havia reduções nas remunerações dos pais e por aí afora, portanto, tentamos encaixar aqui, encontrar uma solução de compromisso que permitisse garantir a continuidade das nossas operações, seja na manutenção das instalações e também ao nível da remuneração dos nossos treinadores, porque eles continuaram, apesar de termos de fechar o clube, eles continuaram a trabalhar, continuaram a dar treino via ZOOM aos nossos atletas. Criamos aqui um cenário alternativo, que não fomos só nós que fizemos, foi de uma forma generalizada na nossa sociedade que teve que se adaptar, nós também, e portanto, a questão da sustentabilidade foi muito garantida por essa via, que é a preocupação em não gastar mais do que aquilo que nós sabíamos que iríamos obter. Naturalmente que tivemos ao nível, por exemplo, dos apoios da Câmara Municipal tivemos alterações. Eles por um lado apoiaram antecipando o pagamento de verbas que habitualmente não o faziam, isso ajudou-nos. Por outro lado o facto de termos ficado impedidos de organizar eventos, significou que, os eventos como eram uma forma de obter receita, também tivemos aqui que fazer esta gestão, pronto, foi a nível financeiro um ano bastante desafiante 2020. 2021 não está a ser tão desafiante porque já houve mais liberdade, se é que assim se pode dizer, em termos daquilo que foi a gestão da pandemia. Como já há mais liberdade, também já conseguimos fazer, por exemplo, o nosso evento principal foi organizado na data prevista enquanto que ano passado teve que ser atrasado por vários meses para o conseguimos organizar, este ano já conseguimos um apoio financeiro para este evento, ano passado não tínhamos conseguido esse apoio. Portanto, acima de tudo, eu diria que financeiramente tivemos aqui duas coisas importantes: foi controlar as despesas por um lado, e por outro lado gerir os momentos em que nós conseguimos angariar as receitas principais, porque elas mudaram no momento em que nos eram atribuídas. Isso teve algum impacto, por exemplo, na nossa gestão de tesouraria, porque sabiamos que estavamos habituados a ter determinado fluxo financeiro durante

o ano, esse fluxo financeiro alterou-se, tivemos que ter algum cuidado para não termos ruptura de tesouraria porque quando, por exemplo, chegávamos em Agosto, que é um mês que temos uma redução de atividade, estávamos habituados a ter verbas disponíveis e deixamos de ter, por exemplo, não é. E ponto, isso foi um desafio que felizmente foi superado da nossa parte e que correu bastante bem.

E - Aproveitando então esse ancho financeiro, as principais verbas do clube vêm da Câmara de Gondomar?

CB - Não. O nosso orçamento mínimo, aquilo que nós nos propomos a executar, é sempre na casa dos cento e trinta mil euros. 20% é proveniente de apoio do Estado, neste caso da Câmara. Significa que os outros 80% são receitas próprias. Nós não tivemos um corte significativo nesta componente dos 20%, não foi relevante. O que foi mais relevante foi os cortes que houveram nos 80% das receitas próprias, né. O que aconteceu nos financiamentos provenientes da Câmara foi que eles mudaram no momento em que foram atribuídos.

E - Uhum, mas não deixaram de vir.

CB - Mas não deixaram de vir. Ao contrário das receitas próprias que perdemos, por exemplo, nós tínhamos um patrocinador pra uma regata que organizamos e o patrocinador decidiu que, por causa da pandemia, ia canalizar as verbas para outras iniciativas mais de característica social e deixou de nos apoiar. Portanto isso teve impacto. Tivemos que fazer cortes no orçamento desse evento, naturalmente, porque era um apoio significativo e tivemos que alterar.

E - Então essas receitas próprias vêm dos patrocínios, esses patrocínios eventuais que falamos, dos eventos, dos quotistas, o que mais?

CB - Em termos de fonte de receita?

E - Sim.

CB - Sim. Depois nós temos, pronto, os nossos atletas pagam para frequentar, para treinar aqui no clube, independentemente de serem mais da área da formação ou mais da área da competição, todos pagam, e é, naturalmente, uma

fonte de receita importante. Mas aquilo que nos permite efectivamente, manter as nossas contas equilibradas são as receitas proveniente dos espaços alugados que o clube tem. Nós temos um restaurante que está concessionado e que significa uma fonte de rendimento mensal importante e que nós tememos durante a pandemia que pudesse ser afetado, porque a restauração foi uma área de negócio que sofreu imenso com a pandemia, os restaurante foram obrigados a fechar, ou então, reduzirem significamente o seu modo de trabalho, conseguiram manter-se fui muito à custa de situações de takeaways e coisa do gênero, e esse restaurante que temos aqui no clube, apesar de terem o serviço de take away, não é de todo o core business deles, tamos a falar de um restaurante a beira rio com uma vista brutal, eles querem é que as pessoas venham aqui desfrutarem do restaurante.

E - Ninguém vai vir aqui pedir take away porque é bonito.

CB - Claro, claro. Portanto, este restaurante é uma fonte de receita importante para o clube, assim como também um edifício que nós temos com duas lojas que estão alugadas, e portanto também representam uma fonte de receita para nós. E que também, felizmente, não sofreu alterações. Portanto, do ponto de vista financeiro, nós conseguimos aguentar bastante bem, durante a pandemia, sim. Foi mais uma questão de gerir as flutuações nos fluxos financeiros do que propriamente, chegar ao fim do ano e dizer “chegamos ao fim do ano com saldo negativo”, não. Agora houve momentos em que tivemos que, “não pague já esta despesa porque vamos precisar de pagar aos treinadores então aguenta aí um bocadinho”.

E - E aí essas pessoas, ou empresas que deixaram de receber nos momentos certos também entenderam o vosso lado?

CB - Não foi crítico. Tamos a falar atrasar duas semanas um pagamento, por exemplo, que é perfeitamente aceitável…

E - Em situações como essa.

CB - Ninguém ficou por receber durante seis meses, não. Seguramente nós não criamos problemas a ninguém pelo facto de termos atrasado um pagamento por duas semanas.

E - E voltando agora um pouco para os objetivos. Esses stakeholders que falamos, e eventualmente até alguns que possam aparecer. Foi levado em consideração as exigências e as necessidades deles para determinar esses objetivos, ou isso vem de cima e a partir dos objetivos a gente pensa nos stakeholders? Ou é uma via de duas mãos?

CB - Não, dá para perceber que, os stakeholders que eu enumerei, que eles estão estabelecidos. E a grande parte deles são internos, e os externos são governamentais, e portanto nós não estamos dependentes, por exemplo, de mecenas, porque é muito pouco o apoio dos patrocinadores se é que assim se pode dizer, é muito pouco. E portanto nós não estávamos muito à mercê disso. A nossa política é definida internamente, e os nossos stakeholders externos vão lá estar enquanto quiserem estar. Estamos a falar de política, de decisões políticas, a autarquia tem como política apoiar o associativismo, apoiar o movimento associativo desportivo nomeadamente, e só num caso de eles um dia querem alterar essa filosofia é que nós vamos ser impactados. Não me parece que isso prospecte a curto prazo, alterações a este nível. Nós sabemos que vai haver eleições agora no dia vinte e seis de Setembro, mas aqueles que estão atualmente no poder político, e os que funcionam como oposição, ambos defendem a mesma política de apoio ao movimento associativo, portanto não parece que…

E - E eles não têm poder nenhum perante o clube, assim, eles não podem decidir nada do clube, ou alguma exigência deles?

CB - Não, somos completamente independentes, completamente independentes. Naturalmente que eles têm o poder de dizer, “o clube (nome oculto) não está a corresponder com aquilo que são as nossas expectativas em termos de fomento da prática desportiva", e não exigem resultados, a preocupação deles é nós termos um clube que representa bem o nosso concelho, que fomente a prática desportiva, que acolham as pessoas que nos

procuram. No fundo eles, é como se estivessem a nos pagar para nós fazer aquilo que devia ser uma atribuição do Estado, nós estamos a receber um apoio por isso, e portanto, desde que nós cumpramos com esses requisitos mínimos eles não intervém. Intervir é cortar financiamento, mas nunca chegar aqui e dizerem “vocês têm que fazer assim, vocês têm que fazer assado, o vosso objetivo têm que ser esse”, não, não existe essa ingerência, nunca houve, e não acredito que alguma venha a acontecer, só se houvesse uma mudança do regime político a nível nacional, isso passasse a ser, por exemplo, um regime comunista ou um regime fascista. Portanto, estávamos a viver uma ditadura, então isso mudava drasticamente toda a nossa sociedade e não só o clube.

E - Claro. E com relação aos stakeholders internos, as exigências e demandas deles são levadas em consideração então, pra traçar esses objetivos? Ou vocês traçam e dizem “vamos atrás disso”...

CB - Toda a gente sabe…

E - Desde o início.

CB - ...quais são os objetivos do clube, claramente. Quem está connosco sabe quais são os nossos objetivos, eles são públicos, são comunicados aos nossos associados, e são aprovados pelos nossos associados nas assembleias gerais que são promovidas para esse efeito, e portanto, não nos é exigido nada em particular. O pior que pode acontecer é se houver um grupo de associados que entende que a direção não está a gerir bem o clube, compete-lhes em âmbito de assembleia geral, ou propor a destituição da direção, ou quando há eleições apresentarem uma lista alternativa à direção.

E - Então esses associados têm certo poder perante a direção?

CB - Têm poder nas assembleias gerais, tem poder de fazerem aquilo que eu disse: ou proporem a destituição da direção ou então, quando há eleições, e portanto nossos ciclos eleitorais são de dois em dois anos, proporem listas alternativas que se propõem a serem diretores, e não esta que está em vigor. Felizmente ou infelizmente, depende do ponto de vista, eu já estou na direção do clube há dez anos.

E - Ininterruptos?

CB - Sim. Não como presidente. Comecei por ser diretor, depois passei para vice-presidente, depois pra presidente.

E - E está na presidência já…

CB - Há quatro anos.

E - Quatro, então dois mandatos.

CB - Exatamente. Neste tempo todo em que estive diretor, e antes, não sendo diretor, mas sendo membro do clube, não me recordo de ter havido uma lista alternativa. Portanto isso quase que tem acontecido de uma forma, tá a me faltar aqui o termo, uma forma, quase que aqui uma sucessão, portanto, quem está, as direções à medida que vão passando pelo clube, vão preparando as direções seguintes, e vai havendo um registo quase de entradas e saídas ao nível dos diretores de modo a que o presidente acaba por ser uma pessoas que se assume naturalmente como presidente, e depois, quando tá esse presidente quando está a planear que está na altura de sair começa a ver nos seus pares quem é que o pode substituir e o processo tem vindo a acontecer…

E - Então de modo geral é sempre a situação que assume?

CB - É, não há, não me recordo de ter havido nos, tou a olhar assim a distância, não tou assim a tantos anos assim no clube, mas seguramente nos últimos trinta anos…

E - Bastante tempo.

CB - ...só houve uma lista candidata, que nunca foi, naturalmente, composta pelas mesmas pessoas, que evolui naquilo conforme eu estava a dizer. Eu entrei pra direção há dez anos, e fui de alguma forma evoluindo dentro da direção. Depois, chegou a altura que me propus a ser presidente quando o presidente anterior quis sair. Tem ficado assim esse registro, quando o presidente que está quer sair, prepara um que possa vir a substituí-lo, mas sempre com o conhecimento e com o apoio dos restantes sem que haja lutas internas. Nesse

aspecto tem sido bastante, um processo bastante fácil, tem resultado muito bem dentro do clube.

E - E uma direção inteira sair pra entrar uma direção nova inteira também não deve ter acontecido?

CB - Não me recordo disso acontecer. Tem havido sempre continuidade, há sempre alguém da direção anterior que continua e que…

E - Já tem a mesma cabeça, os mesmos objetivos.

CB - É, é, claramente, é. E mesmo quando saem, por exemplo, quando eu entrei para presidente, houve alguns que continuaram que tinham cargo já importantes também, por exemplo, o tesoureiro que sempre foi um cargo importante num clube, o tesoureiro continuou a ser o mesmo, por exemplo. Também tem acontecido que as pessoas saem da direção e vão para a assembleia geral, portanto continua a haver uma ligação muito forte, e uma estrutura em termos de corpos sociais muito sólida que permite que o clube se mantenha com vitalidade e com estabilidade que é sempre importante que aconteça.

E - Pronto. Então, é, fim da primeira parte da entrevista.

Transcrição Entrevista 2 - Parte 2

E - Dando início então à segunda parte da entrevista. Me fala um pouquinho do relacionamento do clube com os seus funcionários, naquilo que falamos anteriormente, no sentido de ouvir as sugestões, as opiniões dos seus funcionários, em uma via de duas mãos, tanto do clube pro funcionário, quanto do funcionário pro clube. E primeiro dos funcionários a nível administrativo.

CB - Muito bem. Ora bem, nós periodicamente, e quando digo periodicamente é tipo duas vezes por ano, fazemos reuniões com nosso staff. Mas é mais no sentido de lhes transmitirmos alterações do ponto de vista estratégico sobre a forma como pretendemos que as coisas funcionem daí pra frente.

E - Ou seja, é uma questão mais clube para os funcionários?

CB - Sim. Costuma acontecer no início da época, portanto em Setembro, meados de Setembro. As épocas começam em Outubro, portanto meados de Setembro preparamos a nova época e resultam as diretrizes para nova época com o enfoque naquilo que são as alterações. Mas acho que a nossa maneira de gerir é muito baseada numa presença assídua, e eu falo de mim em particular. Estou quase todos os dias no clube, estou presente, sou uma pessoa acessível, qualquer elemento deste clube que queira falar comigo estou sempre disponível para o fazer, e portanto a nossa gestão é sempre uma gestão de acompanhamento, e não propriamente de emanar diretrizes ou seja lá o que for. Naturalmente, quando se pretende passar uma mensagem global, por vezes resulta dos contactos e das sugestões que recebemos do pessoal, naturalmente quando se pretende fazer passar uma mensagem global, ela é enviada por e-mail, ou por grupo do WhatsApp, utilizamos muito o WhatsApp para mensagens curtas, diretrizes rápidas para se transmitir. Acho que nossa comunicação é bastante ágil, até porque nós somos já algumas pessoas e é extremamente complicado estar a fazer reuniões. Era impensável nós fazermos uma reunião semanal com os nossos treinadores, é impossível. Eu sei que eles se reúnem. Mas entre direção, ou eu em particular que sou responsável pela gestão dos treinadores, reunir semanalmente com eles é praticamente impossível porque significaria, são tantas pessoas, tanto no sentido, tamos a falar de, estamos a falar por volta de dez pessoas a colaborarem como treinadores, sejam eles voluntários ou remunerados, uma reunião com eles duraria sempre uma reunião, para podermos escutar todos e dar oportunidade de falar com eles, seria sempre reunião de uma hora, é demasiado tempo para tar a falar com eles, é consumir-lhes demasiado tempo sendo que eles já por si só alocam bastante tempo nas suas atividades com os atletas. Então optamos por fazer breves reuniões, de cinco minutos, hoje falo com um cinco minutos, amanhã falo com o outro cinco minutos. Quando é uma coisa mais geral, então aí convoco e faço a gestão disso.

E - E, com relação aos atletas, eles também têm o espaço para serem ouvidos?

CB - Sim, os atletas. Habitualmente nós, a direção não fala com os atletas de uma forma formal. A quem compete falar com os atletas e transmitir aos atletas

as diretrizes que possam emanar da direção são os treinadores que têm essa função.

E - Que fazem o meio campo.

CB - Exatamente. Portanto, por norma, um diretor não aborda um atleta para lhe dar uma informação que é para vários atletas. Nem convocamos uma reunião com atletas. Quando muito, fazemos uma ou duas reuniões por ano com os atletas também para fazer a apresentação dos objetivos gerais do clube, mas ainda assim não fazemos para todos os atletas. Dividindo, vamos convocar os atletas juvenis, e fazemos uma reunião só com os juvenis. Depois fazemos só com os sénior, isso porque, os objetivos também são diferentes, o discurso tem que ser diferente e então não podemos juntar tudo no mesmo.

E - E os treinadores, claro, sempre estão presentes também?

CB - Neste caso, os treinadores estão sempre presentes, não é? Quando se faz uma reunião com todos os atletas, é mais no sentido até de reforçar aquilo que o treinador lhes diria. Não, nós vamos nós dizer e o treinador está ali também para acompanhar e também para ouvir aquilo o que nós temos para dizer. Mas, por norma, é sempre o treinador que faz essa gestão da comunicação com os atletas. Questões mais do foro administrativo, aí a secretaria envia comunicados para os atletas, que são coisas que passam completamente ao lado da gestão desportiva. Imaginemos que esteja relacionado com as quotas, alteração do preçário ou seja lá o que for, isso não é comunicado através dos treinadores, como é óbvio né. Pronto, é comunicado diretamente para os atletas e para os respectivos pais quando eles são menores.

E - E esses treinadores ou atletas, eles fazem muitas exigências ou demandas?

CB - Não, por norma não. Conforme eu disse há um bocado, nós de maneira geral oferecemos boas condições aos nossos atletas, e portanto eles não são reivindicativos.

E - Com relação aos fornecedores do clube, desde os mais simples, como energia, água, internet, até fornecedores como material desportivo, segurança, bebidas, alimentação. O clube escolheu esses fornecedores pela marca deles?

O que eles representam para a sociedade? Foi uma escolha financeira? Conta um pouquinho desses fornecedores.

CB - Os critérios são, por norma, baseados numa relação preço x qualidade. Hoje em dia a competitividade é tão grande que um fornecedor com um mínimo de crédito vai merecer a nossa preferência se a oferta dele for mais barata. Portanto o nosso critério normalmente é esse. Casos pontuais, por exemplo, quando adquirimos barcos, embarcações para os nossos atletas, aí já pode entrar um critério diferente do preço x qualidade. Quando compramos um barco, primeiro definimos pra que escalão etário, pra que nível competitivo é que se destina o barco, portanto depois em função disso vamos decidir qual é o tipo de investimento é que fazemos, se vamos investir na qualidade, ou se vamos investir numa relação preço x qualidade, ou se vamos investir em preço. Temos sempre essa abordagem em função do objetivo que se pretende cumprir. Por norma, o preço x qualidade impera, nomeadamente naquilo que não tem a ver com a parte desportiva em si.

E - E esses fornecedores, de modo geral, mudam muito, ou já são fornecedores muito antigos, que já têm até uma relação com o clube, com a direção?

CB - Por norma são sempre os mesmos, até porque não há, aqueles que são os fornecedores específicos, que têm a ver com nossa parte desportiva são sempre os mesmos. Eu diria que não temos um fornecedor preferencial. Há dois ou três porque também não há mais. Os que operam no mercado nacional nós trabalhamos com eles todos, e em função daquilo que nós precisamos. O resto, fornecedor de energia, é o que for mais barato. Fornecedor de gás, que eu saiba só há um a fornecer o tipo de gás que nós gastamos porque tem a ver com o tipo de abastecimento. É muito por aí, não há uma grande oferta, nós também não temos, assim, tanta necessidade de escolher fornecedores. Quando é específico, estamos limitados a poucos fornecedores. Os que são generalistas, é o que for mais barato.

E - E esses específicos, como são poucos, devem ter já mesmo uma relação de proximidade.

CB - Sim, são pessoas que já conhecemos a imenso tempo, também facilmente percebemos se o preço que nos estão a oferecer, se é um preço competitivo ou não. Mesmo na parte específica há sempre uma alternativa, portanto conseguimos negociar se é que assim se pode dizer, quando se justifica.

E - E, essa questão da pandemia, influenciou muito na relação com esses fornecedores por conta de, não sei se compraram menos ou mais barcos, por exemplo.

CB - Sim, compramos menos barcos, seguramente. Nós decidimos, nomeadamente quando apareceu a pandemia, o ano passado, dada a incerteza do que aquilo representava, nós decidimos suspender tudo o que fossem investimentos que estavam previstos e só retomamos este ano os investimentos. Este ano já deu pra perceber como é que a pandemia iria evoluir e os constrangimentos que iria trazer pra nós, portanto já está a ser mais fácil projetar e definir que investimento é que vamos fazer. O ano passado tivemos que suspender os investimentos.

E - Acionistas, o clube possui acionista?

CB - Não tem, é só sócios. Portanto isso é…

E - Uma entidade sem fins lucrativos.

CB - ...exatamente. Nós somos uma instituição de utilidade pública, portanto somos uma instituição sem fins lucrativos, que tem um conjunto de associados, que pagam as suas quotizações mensalmente para suportarem o clube e para poderem pertencer à nossa associação.

E - Adeptos. Existem adeptos? São os pais? Existe uma comunidade local que frequenta o clube?

CB - Os nossos adeptos são os atletas, são os ex-atletas, são os sócios do clube, que muito são também ex-atletas, e os pais. Não existe, eu diria, a figura do adepto fora daqui da nossa localidade. A não ser que seja uma pessoa que pertenceu ao clube e se deslocalizou por um motivo qualquer na sua vida, caso contrário, não existem adeptos fora daqui da nossa região.

E - Ou seja, puramente a comunidade que frequenta o clube…

CB - É um clube local.

E - ...e esses, pronto, têm o seu papel, principalmente nas competições, e, pro clube, o clube entende que eles fazem diferença no momento da competição?

CB - Não têm expressão. Na nossa modalidade, de uma maneira geral não tem expressão do ponto de vista midiático, portanto também não move adeptos o suficiente para que isso influencia o desempenho dos nossos atletas. A nossa comitiva, quando vai pra uma competição, é maior que os adeptos que acompanham, portanto, a nossa comitiva é que fazem os adeptos.

E - Patrocinadores, falou que esses pontuais de eventos, não existem patrocinadores e apoiadores anuais…

CB - Permanentes.

E - É bem por aí mesmo.

CB - Sim.

E - E a relação desses apoiadores, desses patrocinadores pontuais, eles que buscam, vocês que vão atrás?

CB - Somos nós que temos que ir atrás.

E - E já tem, deve ter um leque pré-definido que vocês vão atrás, que até esperam que vocês vão atrás.

CB - Não, eu diria que é algo a melhorar aqui no nosso clube que é a procura ativa de patrocinadores. Temos consciência de que a falta de visibilidade que a nossa modalidade tem, é um grande entrave para que possamos ter patrocinadores. E quando nós olhamos para patrocinadores, nós não estamos a falar num apoio de alguém que nos dá cem euros. Naturalmente que é bem-vindo os cem euros, mas nós que temos um orçamento de centro e trinta mil euros, um apoio de cem euros é, pronto, um pequeno donativo e não propriamente um patrocínio. Só que a dificuldade está aqui é mesmo essa que é a nossa modalidade e o clube não tem dimensão, não tem projeção para captar

um patrocinador de âmbito nacional, de uma marca qualquer, imaginemos, eu diria que é impossível nós sermos patrocinados pela Coca-Cola, ou pela EDP, ou pela…

E - Super Bock.

CB - ...Super Bock, whatever, é praticamente impossível. A não ser que haja um contacto muito bom dentro duma dessas empresas e que quase por afinidade a pessoa consegue atribuir um patrocínio, caso contrário, no ponto de vista racional, um departamento de marketing como o da Super Bock vai dizer "isso não interessa, não traz retorno nenhum pro investimento que nós vamos fazer naquele evento ou naquele clube". Portanto ficamos limitados aos patrocínios locais.

E - Um exemplo.

CB - Os locais, em Gondomar, infelizmente não é propriamente um concelho que tenha empresas que se queiram projetar a nível local. Quem está cá presente são as grandes empresas a nível nacional também. Portanto existe esta dificuldade em termos empresas locais que queiram investir no nosso clube. Naturalmente vai aparecendo, pontualmente, mas não é nada fácil de o conseguir. O melhor exemplo que nós temos daquilo que eu estava a dizer há um bocado é este aqui, para esta regata, o cartaz está virado ao contrário, para esta regata tínhamos o apoio do Continente, todos conhecemos o Continente, os hipermercados Continente, com a pandemia cortaram a oferta, mas sabemos que tínhamos o apoio porque há uma afinidade entre quem toma decisões no grupo SONAE e um antigo presidente aqui do clube, pronto, uma ligação estreita, que conseguia canalizar um pequeno patrocínio para esta regata. Veio a pandemia e a justificação foi fácil para cortarem o apoio. Temos que agora tentar ou retomar ou então arranjar outras alternativas.

E - Então esse evento que aconteceu já esse ano, tiveram muito mais dificuldades de conseguir qualquer tipo de patrocínio?

CB - Sim, foi como eu disse há um bocado, que tivemos que cortar nas despesas do evento. Só para ter uma ideia nós fazíamos uma reportagem televisiva que

passava na RTP2, tivemos que cortar a reportagem porque não havia verba disponível para fazer a reportagem, paciência.

E - E o clube possui um plano de desenvolvimento dos atletas desde os escalões dos mais pequenos pros seniores? Ou os atletas são pontuais que aparecem por ser uma modalidade um bocado, não digo alternativa, mas diferente do que as pessoas estão acostumadas?

CB - Sim, nós todos os anos promovemos uma atividade que chamamos de Férias Desportivas, que serve de preparação, ou uma forma de angariarmos atletas para a época que entretanto há de surgir no pós verão. É uma iniciativa que costuma resultar muito bem, porque sabemos que a seguir às Férias Desportivas, os miúdos vêm às Férias Desportivas e depois à seguir dizem que querem continuar no remo. E com consequência disso, normalmente nós quase que esgotamos as nossas vagas para receber novos atletas. Naturalmente, depois fica o boca a boca que funciona para preencher as vagas que sobram e já vamos, com exceção da época 2020/2021, que foi aquela que impactou, que teve a pandemia, a transição da época, porque, como é que vou te explicar, as nossas épocas começam em Outubro e acabam em Setembro. Portanto quando chegou a pandemia nós já estávamos a meio da época 2019/2020, portanto já tínhamos recebido as nossas, já tínhamos feito a receção dos novos atletas. Portanto, quando se chegou em Março de 2020, foi quando veio a pandemia, nós já não estávamos a receber inscrições de atletas, já estávamos com as vagas cheias…

E - Tudo preenchido.

CB - ...tudo preenchido. Depois, no final, em Setembro de 2020, Outubro de 2021, aí sim nós tivemos um efeito, que foi, nós não fechamos as inscrições, não conseguimos preencher as vagas todas. E agora vamos ver o que é que vai acontecer, também não tínhamos feito Férias Desportivas, porque não foi permitido. Este ano fizemos Férias Desportivas, portanto estou a adivinhar, em função daquilo que me apercebo da movimentação nas pessoas que já nos informaram, ou que nos pediram informações para que os atletas, para que os miúdos possam continuar a praticar remo após as Férias Desportivas, estou a

adivinhar que rapidamente vamos preencher as vagas todas, em termos de admissão de atletas, vamos ver como é que a coisa vai correr.

E - E é normal um miúdo que entre no escalão pequeno fique o tempo todo no clube até, pronto, se tornar adulto pratica desde lá de trás?

CB - Eu não tenho, normal não. Eu não tenho uma estatística que me permita dizer qual é a percentagem de atletas que permanecem no clube até a idade adulta, não tenho esta estatística. Mas não andará muito diferente de, muito longe de uma relação na casa dos 50%. Isto é, 50% dos miúdos que entrarem no clube esse ano, vão permanecer aqui cinco, seis anos. Os outros 50%, vêm naquela base da experimentação, estão aqui dois ou três meses, depois vão embora. Quanto mais novos entram, mais facilmente saem. Neste momento nós definimos, em termos de políticas de admissão de atletas, colocamos alguns limites. Não aceitamos ninguém com menos de oito anos, é obrigatório ter oito anos. Esse era o único critério que nós tínhamos até algum tempo atrás. Como começamos a, frequentemente, a preencher as vagas todas, começamos a ser mais exigentes, um bocadinho mais exigentes, que foi para além de ter, os miúdos terem que ter oito anos, têm que também ter, no mínimo, um metro e trinta e cinco de altura e trinta quilos de peso. Tem a ver um pouco depois com a capacidade de manobrarem os equipamentos que eles utilizam pra remar, os barcos são compridos, os remos são compridos. Um miúdo muito pequeno, mesmo que tivesse oito anos, porque sabemos que há diferentes estágios de desenvolvimento, o critério de idade não era suficiente, então chegamos ao ponto de termos aqui miúdos com oito anos ainda subdesenvolvidos, e que tinham dificuldade em transportar os barcos, transportar os remos, pronto, manusear os equipamentos que são, apesar de serem próprios para a idade deles, tinham dificuldade. Só que isso significava, eles chegavam, estavam a ser admitidos, e depois ocupavam vagas de outros miúdos que chegavam cá e tinham melhores condições naquele momento para serem admitidos, mas como a vaga já estava preenchida, nós não estávamos, para todos os efeitos, a admitir as pessoas mais adequadas, os miúdos mais adequados, então definimos essa política, tudo que tiver menos de trinta quilos e menos de um metro e trinta e cinco, não vamos aceitar. Mas continuamos a encher as vagas. Com exceção

do ano passado, em Outubro, que não conseguimos preencher as vagas porque houve, claramente, uma redução de procura, e tivemos inclusive atletas que saíram porque os pais decidiram “enquanto houver pandemia, os meus filhos não vão praticar desporto absolutamente nenhum, e só vão para a escola se forem obrigados a ir pra escola”. Pronto, isso aí foi um facto. Pronto, a questão passa por aí.

E - A relação do clube com a comunidade local, que não é atleta ou qualquer coisa assim. Eles frequentam o clube, pra tomar um café, qualquer coisa assim?

CB - A comunidade local não frequenta o clube. Nós não temos nenhum espaço social. O restaurante, conforme eu disse a um bocado, está concessionado, e portanto não funciona como um local que as pessoas se juntem. É uma lacuna que nós assumimos que existe, mas lá está, termos um local específico pra isso, significaria abdicar da receita do restaurante, e que não é nada fácil tomar essa decisão, porque teríamos que ter uma alternativa muito válida para substituir a renda do restaurante que é uma fonte de receita bastante importante para nós.

E - A relação do clube com escolas, universidades. Existe uma troca com as escolas?

CB - Sim, está a decorrer neste momento um protocolo com um agrupamento de escolas de Valbom, em que, no âmbito do desporto escolar, os aluno vêm aqui ao clube uma vez por semana, à quarta-feira, portanto existe esse intercâmbio, que é recente, e que esperamos que possa trazer frutos brevemente.

E - Recente, mas existia antes da pandemia também?

CB - Não, começou durante a pandemia. Por mais engraçado que pareça, tava previsto nas atividades que a escola tinha previsto, naturalmente não arrancou com a dinâmica que se pretendia por causa da pandemia, foi mais até uma questão de aproveitarmos a pandemia para formalizar e para dar início, e agora…

E - Com mais tempo, não é?

CB - ...exatamente, já que não dá para fazer vamos pelo menos planear as coisas e foi isso que aconteceu.

E - E de modo geral com tudo né, não só com esse tipo de protocolo, mas já que não está acontecendo atividade, talvez a gente consiga focar no planeamento.

CB - Com as universidades, temos alguns acordos. A FADEUP, a cadeira de Remo é ministrada aqui no nosso clube, portanto todos os anos vem aí, e é um treinador aqui do clube que colabora lá na FADEUP que dá as aulas, que é o (nome oculto), não sei se já ouviu falar.

E - Não, não tive contacto.

CB - É. E neste caso o (nome oculto) também está a desenvolver uma tese de doutoramento com o apoio do clube, por exemplo.

E - Na área do remo?

CB - Sim, na área do remo. Tem a ver com tecnologias de apoio ao treino.

E - E o clube tem algum projeto ou é parceiro de alguma organização associada a causas sociais?

CB - Não

E - Não? É plano? Nunca pensaram nisso?

CB - Ora bem, nós temos um, a resposta está errada, pensando na questão dos apoios sociais, às vezes tem coisas tão já enraizadas no clube que a gente até se esquece.

E - Que é tão normal que…

CB - Nós temos um protocolo com três associações próximas aqui de nós, que são associações de apoio à deficientes. E essas associações tão autorizadas a virem ao nosso clube uma vez por semana para que os seus utentes possam fazer algum exercício físico, e quando vêm cá são acompanhadas por um de nossos técnicos. Portanto, fazemos sem qualquer contrapartida financeira. Pronto, e conforme eu disse, são instituições de apoio ao deficiente, portanto aí

o cunho social envolvido, e pronto, a resposta é sim e não "não" conforme eu disse a um bocado.

E - Porque já está enraizado né…

CB - Já é anterior a minha existência aqui no clube enquanto diretor e portanto limitei-me a…

E - E isso não sofreu muito impacto por conta da pandemia.

CB - Sofreu, deixaram de vir, claramente…

E - Mas já voltaram?

CB - ...deixaram de frequentar o clube e ainda não regressaram.

E - É uma classe vulnerável né.

CB - É, claramente.

E - Mídia. Televisão, rádio, internet.

CB - Pontual.

E - O clube busca, ou o clube é buscado por esses, ou o clube faz a própria mídia através de redes sociais?

CB - Sim, nós temos redes sociais, para divulgar a nossa atividade, Instagram, Facebook, site nem tanto, o site está um bocado abandonado. Mas ao nível do Instagram e do Facebook sim, nós vamos publicitando com alguma frequência.

E - E é o próprio clube ou é uma empresa contratada?

CB - Não, é o próprio clube, sim. Em termos de televisão, pontualmente solicitam-nos uma entrevista por isto ou por aquilo…

E - A televisão vem solicitar?

CB - Sim. Já tem acontecido porque resolvem abordar determinado tema e…

E - E vão atrás dos melhores para isso.

CB - exatamente. Um dos temas tem a ver, por exemplo, com o desporto adaptado, e nós temos um departamento de remo adaptado e, se bem me recordo, a última reportagem foi nesse âmbito do desporto adaptado.

E - Agora um dos stakeholders considerados muito importantes, que são as associações desportivas, as federações. Como que é essa relação? Como que, pronto, a Federação Portuguesa de Remo dita as regras do remo aqui em Portugal, e os clubes têm que dançar conforme a música deles. A relação do clube com essas federações é turbulenta? É tranquila? Muito próxima?

CB - É uma relação tranquila, até porque, por várias razões, uma porque o actual presidente da Federação Portuguesa de Remo, que já lá está a doze anos, por aí, ele é meu amigo pessoal e há um alinhamento nas políticas da Federação em relação àquilo que são as políticas do clube, que gostava que a Federação implementasse. Naturalmente não é tudo que nós gostávamos que fosse, e discordamos em alguns aspectos, o que é normal, não não estamos sempre de acordo, mas nós não nos posicionamos como um clube opositor ou que esteja contra a Federação. Costumamos colaborar com a Federação com aquilo que está ao nosso alcance, a Federação também colabora connosco nos mesmos termos. Portanto, eu diria que há, acima de tudo, uma boa relação, e uma relação de parceria entre o clube e a Federação Portuguesa de Remo.

E - E durante a pandemia, imagino que a Federação também tenha sido prejudicado por conta de inscrição de atletas e campeonatos, qualquer coisa assim, mas isso não fez com que, ela também aliviou um bocado por clube, no sentido de não ter as mesmas exigências?

CB - Não, a Federação é muito, a Federação Portuguesa de Remo, neste caso, é muito pouco dependente dos clubes em termos financeiros. A grande parte das receitas da Federação são provenientes do Instituto Português dos Desportos e Juventude, o IPDJ, e as receitas que obtém a partir dos clubes são, essencialmente, relacionadas com as taxas de inscrição dos atletas, de federar os atletas, inscrever os atletas na Federação, ou inscrição em provas oficiais, mas isso é um valor que não é muito significativo. E tanto quanto eu sei, não houve, por exemplo, em 2020, por comparação com 2019, o número de atletas

inscritos na Federação estabilizou, portanto isso significa que não houve um impacto negativo financeiro para Federação em termos de pandemia. Houve sim porque eventualmente, outros tipos de apoios que não os que estão relacionados com os clubes e do nosso em particular.

E - Mas, às vezes, essas taxas de inscrições, principalmente quando são muitas, para o clube são onerosas, quando o clube vai pagar para a Federação.

CB - Sim, mas mesmo assim, as nossas despesas são mais as despesas da deslocação, porque temos que pagar os almoços, temos que pagar o alojamento, e isso não tem a ver com a Federação.

E - Mas em nenhum momento o clube deixou de cumprir com esses gastos com a Federação, e a Federação falou "não, tudo bem, a gente pode esperar um bocadinho" ou "não, tem que pagar se não não vou inscrever seu atleta".

CB - Não, nunca tivemos esse problema. Nós nunca tivemos problemas em pagar aquilo que fosse preciso à Federação nesse caso.

E - Independente de época de pandemia.

CB - Eu diria que, se há alguém que está em dívida, é a Federação que está em dívida para connosco, por questões antigas. Porque a Federação Portuguesa de Remo está a recuperar de um processo de insolvência, e o clube é um dos credores dessa insolvência, e eles ainda não nos pagaram o que devem ao clube.

E - Mas essa situação em particular não faz com que vocês tenham algum poder dentro da Federação?

CB - Não, não. Ninguém tem. O único poder que nós poderíamos ter era se quiséssemos invocar, ou exigir o pagamento…

E - Vias judiciais

CB - ...o valor que nos devem, exatamente. Mas naturalmente não está nos nossos planos fazê-lo.

E - Da minha parte é isso, agradeço, não sei se tem algum comentário, alguma outra coisa que talvez não falamos que tem na cabeça?

CB - Tive todo o gosto em participar na entrevista. Se entretanto depois ocorrer uma questão mais que queira colocar, podemos trocar uma mensagem ou falar tranquilo.

E - Muito obrigado então.

CB - Obrigado eu.

Transcrição Entrevista 3 - Parte 1

E - Entrevista então com o (nome oculto), diretor do (nome oculto). Por favor então (nome oculto), o seu cargo no clube e suas principais funções.

CC - O meu cargo no clube é de diretor geral, e eu estabeleço a ligação entre a direção do clube eleita, cujos órgãos sociais foram eleitos em 2019 e terminam em 2022, em Fevereiro, e particularmente, relativamente à direção do clube, que tem um presidente, quatro vice-presidentes e seis diretores. Todos eles têm pelouros diferentes, áreas de atividades diferentes. São pessoas que só reúnem quando existem reuniões de direção, de resto trabalham à medida que surgem os assuntos, por exemplo, há um diretor que é responsável pela ligação com as federações de todas as secções que nós temos, e portanto sempre que surgem correspondências no clube vocacionada com esse tema, eu recebo, sou eu que respondo a correspondência toda do clube, e que leio, e encaminho para ele, para colher qual que é a opinião que ele tem, se vamos estar presentes, se não vamos, quem vai, quem não vai e tudo. E depois, sou eu que personalizo toda a questão da ida, desde o transporte, alojamento, o tratamento administrativo, etc. Pronto, no fundo eu tenho as funções de um diretor geral do clube, exceto as funções desportivas. Tudo que seja a gestão operacional e desportiva, seja com quem nós temos stakeholders como parceiros, seja com as secções que nós administramos diretamente no clube, com sócios que são nomeados para serem diretores desportivos das secções, é com eles a gestão desportiva. E só assim é que faz sentido, porque cada um deles é que sabe quando é que podem fazer os horários de treino, quem são os treinadores, quais os recursos, etc. Portanto,

no fundo, o meu papel é garantir, primeiro, proteger a responsabilidade financeira da direção, porque esse clube tem um volume de um milhão e meio de euros por mês nos nossos balanços. Proteger a responsabilidade financeira porque eles não estão diretamente no dia a dia do clube para pagamentos e recebimentos. Depois, garantir transversalidade e homogeneidade em todas as secções nos mesmos princípios, e tratar de todas as situações respeitando as decisões da direção pra junto das secções. Portanto, sou um elemento de ligação, e também às vezes tampão, um funil, entre o que vem da direção e o que vem das secções, porque muitas vezes, se as secções tivessem que avançar com assuntos de minúcia, de pormenor das secções, não conseguiam gerir tudo, portanto é isso. Garantir rigor das contas, sou economista, através de uma análise cuidada, não sou diretor financeiro. No clube só há duas pessoas responsáveis financeiras, que é o presidente e um diretor, são eles que autorizam todos os pagamentos, todos, todos, todos. Em que nós marcamos determinado dia por semana, juntamos as faturas todas, analisamos aqui, vemos se está tudo bem, expurgamos, etc., e a seguir saem os pagamentos, portanto basicamente essas são as minhas funções.

E - E essa direção toda que o senhor enumerou, todos são voluntários?

CC - Sim, tudo voluntário. São listas que são candidatas à direção. Os órgãos sociais são compostos por uma direção, uma mesa de uma assembleia geral que se junta duas vezes por ano para aprovar as contas e o plano de relatório para o ano seguinte, um conselho fiscal que analisa as contas que o departamento financeiro lhes presta e todos os anos produz um parecer relativamente às contas, e há também um conselho jurisdicional e disciplinar para julgar todos os casos dos sócios que tenham atitudes menos corretas ou que apresentem propostas e soluções. Porque este clube é um clube em que todos os praticantes e atletas têm de ser sócios. Portanto, todas essas infraestruturas que nós temos, nós entregamos aos sócios, às pessoas para praticarem desporto, se forem associados, que é isso que nós estamos a tentar. Com as nossas secções que administramos diretamente, implementamos já há três anos um sistema informático que permite que a cobrança da quota, da mensalidade, da quota, nós chamamos suplementar, quota pra pagar a

atividade, e a quota de sócio, antigamente eram pagas em níveis diferentes, porque a receita da quota de sócio é o que faz viver o clube, é o que paga transversalmente nas secções todas, as licenças que nós temos do Windows, que paga a licença do programa Primavera da contabilidade, que paga parte do meu ordenado, parte do (nome oculto) e dos outros funcionários são as quotas de sócio. E isto era paga em dois níveis diferentes, o que acontecia, as pessoas deixavam de pagar as quotas de sócio mas continuavam a pagar a quota suplementar e continuavam a praticar desporto, e já não eram sócias, e portanto nós juntamos os dois e neste momento há uma única transferência por mês em que o associado paga a mensalidade e a quota de sócio, e no final do mês nós vamos lá retirar a quota de sócio para nós, e o que ficou na secção é para a gestão da secção. Com os stakeholders, por exemplo, com a (nome oculto), o que está a acontecer, a (nome oculto) expandiu-se mas não se expandiu isso do associado. Nós temos a noção que há muita gente que vem aqui jogar padel, mas que não é sócia do clube, e que há muita gente que vai jogar à (nome oculto) que também não é, ou à Braga ou a Vila Nova de Gaia, porque perdeu-se essa ligação, porque não somos nós que cobramos as mensalidades. No nosso contracto feito com essa stakeholder, em particular, a responsabilidade deles, eles não nos pagam nenhuma renda por estar aqui, porque isto é uma sinergia, uma parceria, mas nós damos-lhes a possibilidade deles por nós, cobrarem as receitas das mensalidades e das quotas de sócios, e no final do mês eles devolvem-nos as quotas de sócios e ficam com as mensalidades como paga da prestação de serviço que eles nos fazem de gerir a academia de ténis e gerir a academia de padel, portanto, não há cá rendas, não há cá aluguéis, não há nada, estas instalações são nossas e nós não alugamos isto a ninguém. Mas eles, para poderem receber as mensalidades e as quotas de sócio, nós tamos a prestar um serviço que estamos a receber, então a contrapartida que nós lhes damos é eles ficarem com as mensalidades, têm é que nos devolver a quota de sócios, tá a perceber? E isto, neste momento, não está completamente afinado, porque eles expandiram-se e nós paramos aqui um bocado porque não conseguimos acompanhar. Neste momento já atualizamos a aplicação informática e durante, até o final do mês vai ficar resolvido. Respondi à sua pergunta?

E - Sim, sim. Pronto. Então, na sua opinião, quem são os stakeholders do clube?

CC - Os stakeholders do clube são as entidades, organizações, com quem nós fazemos parcerias de gestão, ou seja, assumindo que nós temos as infraestruturas, mas que não temos o pessoal mais qualificado para as rentabilizar, as utilizar, as explorar, e também que dê a capacidade a quem decide vir praticar desporto no clube de evoluir. Nós pretendemos ter cá os melhores, pronto. Já tivemos várias, a academia de ténis já teve várias evoluções, já foi explorada por nós, organizada por nós directamente, depois passou à (nome oculto) que também era um antigo atleta nosso, depois passou por três stakeholders, todos com fins diferentes, mas no fundo o que nós pretendíamos era alguém que permitisse que isto aqui houvesse iniciação, aperfeiçoamento e competição, é isto que nós queremos. Não nos podemos esquecer que o (nome oculto) que fez cento e dezessete anos em trinta de Junho deste ano, está a caminho do seu décimo segundo atleta olímpico. E os atletas olímpicos que o (nome oculto) teve, são de tal forma diferenciados, que o primeiro foi atletismo. Daí este ano temos reativado a secção de atletismo, que agora, em Setembro, vamos ter novidades, que ela vai começar a ser bastante visível. Portanto, o primeiro atleta olímpico foi de atletismo. Era um jornaleiro, era aqueles rapazes que entregava jornal de porta a porta, mas como corria muito, começou-se a falar, entretanto o (nome oculto) quis que ele corresse, só que não havia nenhuma pista do Porto. Então o (nome oculto) construiu uma pista de atletismo junto ao, na Av. das Tílias, perto do Pavilhão Rosa Mota, e foi aí que ele treinou e correu, e correu tão bem que foi pras olimpíadas. Mas depois já tivemos praticantes do tiro, que por acaso foi o meu avô, da vela, do remo e da ginástica em dois anos seguidos, a (nome oculto) que também esteve na FADEUP, já saiu, já acabou o curso…

E - Já ouvi falar dela.

CC - A (nome oculto) foi atleta olímpica por nós no Rio de Janeiro em 2016, e foi aos Jogos Olímpicos também agora em vinte um já pelo (nome oculto), portanto saiu. Isto é uma competição que nós temos alguma dificuldade em gerir, porque sentimos que os atletas que sintam que não podem evoluir num clube, têm todo

o direito de ir pra um clube melhor. Agora os atletas que já evoluíram no clube, serem aliciados por outros clubes que não tiveram vinte anos de trabalho, e que vão buscar só para ter resultados, achamos isso lamentável, mas infelizmente são as regras do jogo.

E - Sim. Pronto, então, a nível de stakeholders internos, por exemplo.

CC - Temos um stakeholder pro ténis e pro padel e temos um stakeholder para o fitness, o ginásio. Aquele ginásio antes da pandemia tinha quatro mil sócios, portanto tinha quatro mil praticantes. Nesta altura o (nome oculto) tinha nove mil e seiscentos sócios. Portanto a diferença, os três mil e seiscentos, era praticantes, atletas, etc. Portanto, nós, neste momento, em termos de stakeholders, temos dois, que é ténis e padel, e fitness.

E - E a nível de, por exemplo, falamos agora de duas entidades, vamos por assim, que é o fitness, o ténis e padel. E se a gente levar em consideração talvez vossos atletas, vosso funcionários, a própria direção, podem ser stakeholders também?

CC - Podem ser stakeholders...no fundo as nossas, agora não são trinta e duas secções porque a academia (nome oculto), que nós tínhamos lá cerca de dez atividades, basquetebol, andebol, voleibol, patinagem, cessou fruto da pandemia. No fundo, não posso chamar a stakeholder ao (nome oculto), uma das grandes escolas, porque foi uma parceira entre uma entidade pública e uma entidade privada, nós privados e eles públicos. Mas, se podem ser stakeholders internamente…

E - Os próprios treinadores do clube, das diversas secções.

CC - Sim, temos também. Como disse, nós dividimos em duas grandes áreas, excepto o padel e o ténis e o fitness, são geridos internamente no clube, ou seja, é nomeado um chefe de secção normalmente, que depois vem propor treinadores, e estes treinadores não são treinadores do clube, porque como têm atividades em outros sítios, outros trabalhos, outros empregos, são pagos normalmente por recibos verdes, prestação de serviços.

E - Mas são todos remunerados?

CC - São todos remunerados. Temos cerca de cento e cinquenta treinadores...

E - Não há nenhum voluntário?

CC - ...não, cento e cinquenta treinadores remunerados, quer dizer, pagos por recibos verdes. Os chefes das secções não são remunerados, nenhum chefe de secção é remunerado.

E - Também tudo voluntário?

CC - Tudo voluntário. No fundo isto é um clube de voluntários.

E - Sim.

CC - Pessoas que dão, que trabalham *pro bono*, em que a direção perde das suas horas para vir ajudar também. Arranjam dentro da secções, normalmente, são movimentos internos, não sei se pratica algum desporto, mas no remo por exemplo, que conheço bem, mas não conheço a realidade deles, conheço bem, é um remador mais antigo, que eles juntam-se e dizem "gostávamos que fosse tu o chefe da secção". Fazem uma proposta, vêm aqui a mim, eu junto do meu parceiro, vai à direção. A direção em uma reunião diz "sim senhor, é este" ou "não, politicamente eu pretendo que seja um treinador mais com uma vertente política porque a Câmara de Gaia vai investir em não sei o que", e arranjam pra lá outro diretor. Porque da forma como está reorganizada a situação administrativa, logística, financeira do clube aquele trabalho que os chefes de secção tinham antigamente de cobrar a quota, receber, pagar a factura da água e da luz, desapareceu tudo. Portanto, neste momento, ele tem que ser só um gestor, gerir os recursos humanos e os bens materiais que tem. Gerir e analisar a contratação de treinadores. No fundo, o remo, por exemplo, no remo o que eles fazem, eles têm que, todas as secções nos fazem um plano de atividades para o ano seguinte, e que dizem "no ano seguinte vai haver um europeu e um mundial. Estamos, temos aqui três atletas que podem estar em rota não sei o que. Como é que os vamos treinar? Propomos que estes atletas tenham x horas de treinos, que vamos contratar um treinador, preparador físico, que vamos fazer isto, isto, isto e isto", muito bem. E isto chega a nós. Chega desta secção e das outras. E nós, depois, em vez de cada um andar a contratar um treinador físico,

nós vamos aqui ao fitness e dizemos “quem é que é o gajo...”, falo com o arquitecto (nome oculto), “...quem é que é o gajo craque para, em termos de desporto de alta competição, desporto de alto rendimento…”, que temos por acaso, o treinador do remo, é licenciado pela FADEUP, e o mestrado dele é alto rendimento, e ele também nos dá aula ao ténis, apesar de não perceber nada de ténis, mas entende disso. Quando os atletas chegam em determinado nível precisamos também de, e é uma das exigências minhas que introduzi no clube desde que cheguei, que é o apoio psicológico, ou seja, nós sentimos que os atletas são muito bons nos treinos, mas chegam aos jogos e fraquejam. E por isso nós, neste momento, temos uma parceria com psicólogos, de acordo com as várias idades, para colaborarem com os atletas que chegam em determinado nível, que os pais percebem qual é o objetivo do desporto, porque nós não queremos que o desporto substitua a atividade profissional das pessoas. Nós temos vários exemplos, de miúdos e miúdas, que desde os cinco anos começaram a praticar uma modalidade, aos quinze anos praticaram exaustivamente, sem fins de semana, sem tempo para namorar, para andar de bicicleta, para ir à praia, e depois arrebentaram, *burnout* completo, e abandonaram, não é isso que nós queremos. Nós queremos também um apoio psicológico e também uma ligação estreita com os pais, nós envolvemos muito os pais nisto. Um dos bons exemplos é o rugby. O rugby tem cerca de agora trezentos atletas, da semana passada, duzentos e cinquenta, trezentos, faltam-me pôr em ordem os valores, porque não sei se as pessoas saíram ou não, e eles têm um elevadíssimo espírito de corpo. Todos os anos organizam dois ou três eventos, com a EDP, patrocinadora, que se chama “Valorizar os Valores”, em que aos miúdos apresentam-lhes vários atletas do rugby, que vão explicar o que que é ética no desporto, como é que eles devem, se virem que não é *penalty* e o árbitro marcar *penalty,* e eles puderem dizer porque *penalty*, se devem ou não dizer “não, não foi *penalty*, ele não tocou”, e portanto para dar transparência no desporto e tudo. E portanto eles no rugby, com os pais e as mães, criam ali um conjunto fantástico, em que a mãe rugby e o pai rugby e os pais estão envolvidos nisso. Não é utilizar os pais pra transporte, por exemplo, pros jogos, mas nós entendemos que há um espírito de corpo e família no fundo, o desporto

é um bocado a extensão da família, e em que nós envolvemos os pais, os que têm a possibilidade trazem os carros, os que não têm nas caminhonetas, nós arranjamos sempre lugar pros pais, pros miúdos se sentirem orgulhosos que os pais irem ver os jogos, pros pais também se aperceberem que a vida é feita de vitórias e de fracassos, e tentarem inverter um bocado essa situação que vivemos muito no país, e que já conheço pelos meus quarenta e dois anos de tropa, porque andei quatorze anos por fora do país, que é, nós somos um país pequeno, e um país periférico, Portugal. Você sabe, vocês foram descobertos, o Brasil foi descoberto em mil e quinhentos. E, por ser periférico, e por ser aqui, relativamente à Europa, as coisas chegam cá, já vêm muito atrasadas, e nós sentimos desde sempre um certo complexo, entre aspas, de sermos pouquinhos, dez milhões, mas temos uma vontade de vencer, de nos impor, de conquistar respeito. Portugal era sempre um parceiro de terceira categoria. E neste momento, e se o senhor reparar nos Jogos Olímpicos últimos, nós vimos atletas a pedir desculpa por não ter ganho uma medalha, pedir desculpa, mas o que que é isto? Percebe o que quero dizer? Ou seja, a chorarem, porque não conseguiram conquistar o objetivo. Que haja uma frustração interna, sim. Que ela seja expressa publicamente, não. Nós somos dez milhões, Tóquio tem trinta e sete milhões só a cidade, então se nós temos dez milhões e temos um Ronaldo, eles com trinta e sete tinham que ter três, e não têm. Portanto nós temos que perceber que o desporto vive de muitas coisas, se o atleta tiver uma má notícia, se o atleta tiver um treco qualquer, se a rapariga estiver naquele dia da semana que, é quase certeza que não vão ser os mesmos. Agora, se tiverem a convicção que estão a dar o melhor e que perderam, não têm que chorar. Nós não temos que chorar quando perdemos pra alguém que é melhor que nós. E nós tamos a tentar através da educação no desporto, por isso é que apostamos muito na formação, e aqui no ténis você vê isso nas miudagens, não vamos tanto aos colégios porque pedi pra parar um bocado porque queria reorganizar aqui algumas coisas. Tem algumas coisas aqui no aspecto de segurança que não me agradam. Os quadros eléctricos, qualquer pessoa tem acesso, percebe? Isto aqui tem duas portas, estamos abertos ao Parque da Cidade, um miúdo sobe ali as escadas sai por ali e perde-se, ou sai por esta porta, pronto. Enquanto isto

não estiver como eu pretendia, como a segurança que me está no sangue, por ter sido militar tantos anos, não pretendo isso, mas tamos a tentar que haja uma moralização do desporto em que praticar desporto não é só para ganhar. Praticar desporto é pra ganhar sim saúde, amizade, performance física…

E - Disciplina.

CC - ...disciplina, melhoria da parte circulatória, conhecimento do corpo humano, ver que pra uma pessoa evoluir, por exemplo no ténis, demora anos, mas podemos reduzir um bocado pela persistência, porque acabou o treino mas ele fica a bater mais uma bolas, o treino começa as nove mas eu chego mais cedo, percebe? A tal disciplina que você estava a falar. Tamos a tentar que o clube seja um clube amador que o é, mas dentro do espírito olímpico, isto está escrito nos nossos estatutos, do espírito olímpico como ele existira antigamente.

E - Então, por tudo que disse, podemos dizer que os próprios atletas e os pais dos atletas são uma ferramenta muito importante pro clube também.

CC - Vital, vital, sim. A confiança que os pais têm nos treinadores, em termos de tudo, eles podem entregar os filhos pra treinar, que não vai haver assédio, por exemplo, que não vai haver, bullying “tu és um fraco, tás a ver o teu amigo, ele consegue fazer e tu não consegues”, nada disso. Isso são coisas que, aqui já tivemos caso de treinadores que já foram embora, até do ténis, por terem tido atitudes deste género. Portanto, nós entendemos que na realidade tem que ser cinco os vetores para concorrer pra uma boa prática desportiva: boas infraestruturas, uma boa organização do clube, depois, treinadores, pais e atletas, isso tudo junto, claro que nestes pais, treinadores e atletas, há o tal chefe da secção no intermediária aqui porque nós não conseguimos mexer com tudo. O (nome oculto), neste momento, nós temos dez infraestruturas na cidade do Porto. Aqui temos o fitness, temos a academia de dança ali (nome oculto) que é uma academia que nos dá muita visibilidade porque vai ao intervalo dos jogos de futebol, porque vai aos espetáculos da televisão, etc. Depois temos um centro de vela em Leça da Palmeira, de onde já saiu um atleta olímpico, repare. Portanto, nós já demos um atleta olímpico, o (nome oculto), a Matosinhos. Porque nós estamos em três cidades, o (nome oculto), Matosinhos, Leça e Vila

Nova de Gaia. O centro de remo em Vila Nova de Gaia, já deu dois atletas olímpicos, que foi o (nome oculto) e o (nome oculto). Depois, ali seguindo pelo Rio Douro, temos a Marina do Freixo que tem restaurante, como este aqui também tem restaurante. E temos a Náutica do Recreio, que é barcos com motores, de desporto, e temos também o Marítimo ao turístico, todas as subidas do Rio Douro, ou quase todas, são organizadas por nós, com os nossos barcos da Marítima ao turístico. Temos cinco barcos nossos, do (nome oculto), o resto são de associados, que param lá o barco, e quando não estão a andar, nós os utilizamos para eles poderem pagar o próprio estacionamento, portanto fazemos ali uma troca de serviço. Fazemos as subidas do Rio Douro com dormidas a bordo, com dormidas nos hotéis com alimentação, com tudo, fazemos variadíssimas atividades. Depois temos, na Faculdade de Desporto, a nossa secção de ginástica, que já deu três atletas olímpicas. Em Santa Catarina, ao lado do Café Majestic, temos a nossa sede social, a esgrima, que também tem dado campeões mundiais, perdão, campeões nacionais, que estava a (nome oculto) que é uma atleta com deficiência, surdez, mas que não quis concorrer para paralímpicos, esteve quase que a conseguir os mínimos para ir a Tóquio, falhou porque, por coisas incríveis, porque na República Tcheca, na última prova de pontuação, a bagagem foi perdida dela, no avião, e portanto ela teve que pedir um florete emprestado, e pronto.

E - Não era o dela né.

CC - Não era o dela, já estava calibrado, pesado e tudo. Depois temos o único centro hípico da cidade do Porto.

E - Que é ali na Circunvalação não é?

CC - No Parque da Prelada, exatamente. Era em Silva Porto e há dois anos mudaram para a Prelada. Depois temos em Guerra Junqueira, perto da Boavista, o judo, a nossa academia de judo, que tem lá uma piscina, tem lá umas instalações, tem outdoor, tem padel também, etc. E o que está a me faltar aqui? A (nome oculto) parceria, mas não é nosso diretamente, mas no fundo nós tamos espalhados por dez instalações físicas cá na cidade do Porto.

E - E quais foram os objetivos do clube na última época, tanto desportivos quanto, tava a dizer antes de começar a entrevista que tinham quatro ou cinco objetivos não é? Quais são esses objetivos então?

CC - Sim. O objetivo desportivo é continuar, obviamente, tamo a falar pra 20/21? Época 20/21?

E - Não, não. É quais foram o dessa última época que tá pra terminar agora, que foi 20/21, exato.

CC - 20/21. O objetivo principal que nós estabelecemos o ano passado em final de Agosto, princípio de Setembro, nossa época desportiva Setembro a Junho, foi sobrevivência do clube. Ou seja, foi conseguir reabrir todas as nossas modalidades, e recuperar as que nós tínhamos perdido. Portanto, sobrevivência.

E - Isso por conta da pandemia?

CC - Da pandemia, sim.

E - E antes da pandemia, a que nível desportivo eram os objetivos?

CC - Pronto. Tínhamos, pra começar temos muitas secções, não consigo dizer isso tudo de cabeça. Mas tínhamos…

E - De modo geral.

CC - As secções que tinham atletas elegíveis para os Jogos Olímpicos, que foram este ano, apostar neles e vocacionar pra eles, canalizar pra eles todos os recursos que existiam, estatais, através das candidaturas a todos os programas do IPDJ, para apoiar os atletas de alta competição, essa era uma. Depois, aumentar em proporcionalmente, dez títulos de campeão nacional, proporcionalmente, a cada cem atletas que tivesse uma secção, ou seja, se eles diziam “temos cem atletas e vamos tentar arranjar cinco campeões nacionais”, nós “não, dez, a dobrar, a dobrar”. Portanto, metas audaciosas. Depois, aumentar a captação de sócios e de praticantes, vital, através de campanhas de divulgação. Depois, foi uma coisa que durante muitos anos não quisemos mas agora tamos a aderir e o fitness já o está a fazer e a (nome oculto) também que é, apesar de o sócio, pra nós, ser alguém que se identifica com o clube e se

dedica ao clube, etc., nós já percebemos que temos um mercado que concorre muito contra nós, e portanto se as pessoas não tiverem benefícios para além do desportivo, as pessoas perdem. Portanto neste momento já temos trinta e seis parceiros, em ópticas, bombas de gasolina, clínicas, sapatarias, joalherias, portanto tamos a divulgar em que quem for sócio do clube ou do (nome oculto) que tem cartão próprio que tem chip, o nosso ainda não tem, e que vá, tem 10%, 5%, etc., inclusive em viagens em empresas de turismo…

E - Agências de turismo.

CC - Agências de viagens. Pronto, estamos também a tentar aumentar essa oferta para conseguirmos garantir o máximo possível disso. Depois, estávamos a tentar também, era um dos objetivos, manter as infraestruturas, ou seja, não perder, para que depois agora em de 21 para 22, avancemos junto do IPDJ, no PRIDE, que é o Plano de Reabilitação de Infraestruturas Desportivas. É um projeto de candidatura anual, pra nós conseguirmos, pros clube conseguirem recuperar alguma parte das instalações, e é isso que nós pretendemos também. E um dos objetivos que foi tentarmos plasmar a nossa atividade ao máximo no respeito das normas de higiene da Direção-Geral da Saúde e do governo, para evitar casos de contágios, que eles próprios servem para minar a confiança dos pais, dos treinadores, dos alunos, etc. Portanto, avançamos em campanhas internas para, apesar de haver muita gente que estava contra mas foi uma decisão da direção, para aquele programa de COVID no telemóvel, *Follow COVID*, ou qualquer coisa. Incentivamos nossos atletas todos, e as famílias também, a entrarem na vacinação, a aderirem massivamente à vacinação e tudo, para tentar nos protegermos dentro do clube e obviamente proteger também a sociedade onde o clube vive. Em termos sociais, estamos com um processo contencioso na Câmara, porque neste espaço aqui fora onde você vê o estacionamento, nós tínhamos nossa sede social, o projeto da nossa sede social encostada ao muro, que está lá ao fundo.

E - Aquela parte que é de terra?

CC - exatamente, ali em cima. Para ter um edifício lindíssimo, com dois pisos, e a parte de cima tinha a parte do museu do (nome oculto) e que nós trazíamos lá

de cima de Santa Catarina, cento e dezessete anos de troféus. Troféus olímpicos que tá tudo ali parado.

E - Devem ser alguns troféus.

CC - São muitos, muitos, muitos, muitos, muitos, são muitos, mesmo muitos. E repara que por exemplo, o rugby, o ténis, etc., cada uma das secções vai mantendo as suas, por exemplo a esgrima, tem as taças que ganhou lá porque tem instalações físicas. O halterofilismo, o culturismo, que também temos em Santa Catarina, o automobilismo, também tem lá as suas secções, as suas salas onde tem os troféus. Mas nesse projeto em que o (nome oculto) comprou à Câmara estes dois direitos de superfície por vinte e sete anos, pagou quatro milhões e meio de euros, por este espaço aqui e aquele espaço ali onde são os campos de futebol e tudo, quinze mil metros quadrados aqui, quinze mil metros quadrados ali. No projeto todo, apresentou o que já está construído, mais a área social. O projeto foi todo aprovado, entretanto a Câmara de Matosinhos e a Câmara do Porto decidiram que aqui, onde está este cruzamento, onde tão os semáforos, há de haver uma rotunda. E portanto, o trânsito que sobe aqui a Circunvalação é desviado pra cá e entra no nosso espaço. E portanto deixaram-nos construir tudo, mas não nos deixaram construir a sede social. Já tínhamos o financiamento, os projetos, foi um prejuízo terrível porque nós pagamos os arquitectos para fazer o projeto, e o que aconteceu, bloquearam-nos neste projeto. Portanto nós, em termos de clube, o que sentimos é que, efectivamente, para a nossa atividade, ah, e tinha um auditório. Pra componente cultural e social, precisamos de uma sede.

E - Tá tudo espalhado não é.

CC - Temos em Santa Catarina salas espetaculares fechadas, que agora ninguém vai à Santa Catarina. Temos lá a esgrima, halterofilismo, culturismo e o boxe.

E - Que são muito específicas né.

CC - Sim, mas ninguém vai pra aquelas salas, estão fechadas. Agora aqui era diferente, porque o centro de gravidade do clube que era em Santa Catarina mudou pra aqui.

E - Tem o parque, tem, pronto.

CC - Quatro mil sócios, não estão agora, mas três mil aqui no ginásio, com as famílias, se estivesse aqui umas salas de leitura com internet, até pros miúdos poderem estudar pra aqui. Fazemos aqui as nossas palestras, fazemos nossos convívios, etc., era isso que nós pretendíamos ter, porque um dos objetivos, como lhe falei, social era no final de cada ano, refazermos aquilo que fazíamos antigamente no Pavilhão Rosa Mota, que era os prémios, os campeonatos e tudo, fizemos um sarau com jantar nos pavilhões que tão ali, os dois pavilhões estão construídos, ainda não acabaram, faltam fazer algumas coisas, também estamos a ver o que é que vamos dar de utilização, mas repara que ali naquela área dá pra contratar uma empresa de *catering* montar as mesas, servir as refeições, e nós ainda temos um espetáculo de música durante o almoço e depois os atletas vão passando, vão sendo chamados e as secções e as direções vão dando os prémios, os títulos de campeão nacional entrega a direção, os títulos regionais as secções que tratem disso. Depois o presidente apresentar as contas, apresentar a ideia dele pro futuro, em termos de desenvolvimento pro clube, o que vamos fazer agora pra o ano, temos projetos, um projeto enorme na Marina do Freixo com o Canal Aventura Parque que é da Ribeira de Pena que é um grande clube de animação turística e desporto radical, etc., e a (nome oculto), já criamos uma empresa pra dinamizar e ver se conseguimos puxar a área da ribeira e o turismo também pra lá, continuar, que não seja só pra Gaia, juntando também com as valências do Parque Oriental, e está tudo orientado com a Câmara. Portanto, um dos nossos projetos pra este ano e pra o ano, e se calhar para os próximos, é efectivamente, entender se a Câmara vai fazer a rotunda ou não, e se não o fizer se nos dá autorização, que nós temos recurso, pra construir ali a sede social, e isto melhorava completamente.

E - E à parte da construção dessa sede, os outros todos objetivos foram alcançados?

CC - Todos.

E - E a quem se deve isso, basicamente? Os desportivos primeiro.

CC - Os desportivos, com todo o respeito, os êxitos desportivos, numa visão estratégica, mais larga, deve-se à direção, e à forma como a direção consegue orientar os esforços, criar planos de médio e longo prazo, criar as condições em termos de infraestruturas que pertencem ao clube e não à secções, para conseguir permitir a melhor rentabilidade e a melhor utilização, a mais eficiente e a mais eficaz. E depois, isto é o ensinar a pescar, o dar a cara de pesca e etc., faz a direção. E depois é um trabalho fantástico dos treinadores e dos atletas. A eles se deve a perseverança a resiliência, contra tudo e contra todos, muitas vezes com menos condições que outros clubes, nós sabemos que há outros clubes, por exemplo, vou lhe dar um exemplo, temos um centro hípico na cidade do Porto, temos um centro hípico em Matosinhos que por acaso diz Matosinhos/Porto, que isto já é uma manobra pra quando pesquisar na net sempre ir por Porto vai lá, mas não é, é Matosinhos. O centro hípico de Matosinhos é apoiado pela Câmara de Matosinhos. O investimento dos pisos, a electricidade, a própria construção do centro hípico, foi tudo feito pela Câmara de Matosinhos ao longo de várias presidências, inclusive nesta última. Como é que nós podemos competir com o centro hípico da cidade do Porto que é a segunda cidade do país, destino internacional não sei quanto dos prémios *awards* não sei do que, e nós temos um centro hípico e não recebemos um euro de fora, de ninguém, a Câmara do Porto não nos apoia com nada, zero. Nem temos apoio da federação, nem apoios estatais, portanto, as infraestruturas que damos e as condições que damos para nossos atletas poderiam ser muito melhores se nos critérios de atribuição, por exemplo, de subsídios, fossem critérios transparentes, e eu assumo o que estou a dizer, não são transparentes os critérios, porque metem no mesmo bolo muita coisa. Há um programa agora, processo agora que se chama Reativar Desporto, do Instituto Português do Desporto e da Juventude, o IPDJ, podem candidatar-se pessoas que sejam,

instituições de utilidade pública. Nós somos uma instituição de utilidade pública, uma qualquer IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), também é uma instituição de utilidade pública, mas IPSS diz Instituição Particular de Solidariedade Social, mas como consegue o estatuto de utilidade pública, pronto, depois vão concorrer connosco, mas eles recebem dinheiro do orçamento do Estado, e nós não recebemos. Portanto, isso deveria ser ponderado, como deveria ser ponderado num clube, se vamos apoiar a modalidade do rugby, há clubes que são só rugby, Clube de Rugby de Viseu, só tem rugby, eles só se juntam pra jogar rugby, o nosso não, o nosso é uma secção dentro de um clube. Portanto, quando fosse pesado isso, devia-se perceber que estes sócios desta secção de rugby, são sócios de um clube grande, estes não. Na vela, que é um exemplo paradigmático, temos quatro clubes ali, o Clube de Vela Atlântico, é um clube, tem uma direção, conselho fiscal, e um clube, o processo de decisão tá ali. O nosso não, o centro de vela que está lá ao lado, que é o centro de vela do (nome oculto), depende, e não toma decisões autónomas, depende de uma direção, porque está metido numa estrutura macro. Isto também devia ser pesado, percebe. O número de atletas, o número de prémios conquistados, tudo. Antigamente não se conseguia valorizar nada, quantificar, porque estava tudo escrito em papéis, hoje em dia já há base de dados. Portanto, acho que já deviam reordenar os clubes pra lhes poderem atribuir as coisas em função do que efectivamente eles são, e não em função de paridades que não existem.

E - E pra determinar esses objetivos no início da época, e até no final da época anterior, estes stakeholders todos, tanto os internos quanto os externos, as necessidades e as exigências deles foram levadas em consideração, ou é uma coisa que vem da direção pra baixo?

CC - É sempre assim o processo: cada uma das secções faz o seu plano de atividades pra época seguinte, normalmente em Maio de um ano, fazem o plano de atividades pra época seguinte. E esse plano de atividades obedece o que está articulado de acordo com o decreto lei, por que se gerem as empresas também, e aquilo define objetivos em vários campos. Portanto, eles têm que definir primeiro objetivos, depois atividades, depois tarefas, ou seja que tarefas é que eu tenho que desempenhar pra atingir uma atividade, e depois quantas

atividade é que eu tenho que desempenhar pra atingir um objetivo. Objetivo: a secção ter dez campeões nacionais, então para atingir esse objetivo que atividades é que eu tenho que fazer? Tenho que fazer atividades de remo, de vela e não sei o que, não sei o que. E então, pra essas que tarefas é que eu tenho que fazer? Tenho que fazer treinos diários, etc., etc. Eles vão quantificar tudo que necessitam de recursos humanos, materiais, financeiros e tudo. Nós pedimos, nós incentivamos a que eles sejam ambiciosos. Mas há uma servidão que nós obrigamos as secções, "agora pega nisso tudo e vai lançar por rubricas orçamentais, combustíveis, alojamentos, viagens, fazer as contas todas disto. E a seguir vai dizer quais é que com as receitas previstas, são financiados, quais é que são quase garantidos, e quais é que vão ser precisos recursos externos, que o clube arranja, sendo certo que, se você num objetivo, meter quatro atividades financiadas e uma não financiada, se não arranjar dinheiro pra isso, todas as outras caem. Por exemplo, para fazer uma determinada prova em Lisboa, é preciso quinhentos euros de gasóleo, é preciso trinta euros de portagens e quinhentos euros de hotel. Se eu não conseguir os quinhentos euros de hotel, escusa de ir pra lá de carro pagar as portagens porque não vai dormir. Portanto, então é assim, as secções como sabem as receitas que têm das quotas de sócios, das mensalidades, de aulas que dão particulares, um monte de coisas das receitas deles, das rifas que fazem sorteios internos, de tudo que eles quiserem fazer, de dinamizações que eles venham fazer por captação pública, participação em eventos pagos, etc., eles dizem "isto conseguimos pagar, isto não". Depois, nós recebemos este plano de atividades das secções todas, e é o meu trabalho integrá-los, ou seja, passá-los todos pra um mapa. Esqueci-me outra coisa, neste mapa que eles fazem de atividades financiadas e não financiadas tão com prioridades. Portanto, se eu tiver uma atividade não financiada com prioridade cinco, que é a mais baixa, nem ligo. Agora se tiver uma não financiada como prioridade um, eu olho, estes gajos precisam de mil euros pra comprar gasolina pros barcos.

E - Se não não tem prova, ou não tem treino.

CC - Tem prioridades. Depois nós juntamos aquilo tudo, e eu, debatemos durante cerca de, envio aqui para a direção geral com explicações pra direção,

pra diretoria geral, a direção, e depois fazemos uma ou duas reuniões de direção de trabalho, não pra tomar decisão, mas pra nós partirmos pedra, que é assim "muito bem, como é que está a situação da vela? Vai haver um campeonato do mundo daqui por três anos. Então vamos ver a vela. E o remo, tem alguma coisa? Um campeonato da Europa pra o ano. Então põe aí. O hípico não há nada, coiso não há nada. Vamos conversar sobre estes dois. o que eles precisam? Isto. Queremos que eles vão aos jogos mundiais, muito bem. Então quanto e que precisam, quinze mil euros. Muito bem, como é que nós conseguimos estes quinze mil euros?". E temos um dos diretores que é o responsável pela obtenção de…

E - Patrocínios?

CC - Patrocínios, exato. E eu na minha origem, na academia militar, é logística e finanças. Portanto, habituei-me muito na tropa a sinergias entre quartéis e a termos as condições para conseguirmos ajudar as pessoas que nos querem ajudar. Então eu consegui que o (nome oculto), eu vim pra cá em 2013, quando saí da tropa, em Fevereiro de 2013, e consegui que em 2014 o (nome oculto) passasse a ser abrangido pelo estatuto dos benefícios fiscais desportivos, ou seja, tá a acontecer todos os anos isso, se nós pedimos cinco mil euros de publicidade a uma empresa, a empresa paga e perde-os, perdeu. Os cinco mil euros, passamos um recibo e pronto, acabou. Com o estatuto dos benefícios fiscais não é assim. Eles dão-nos sempre os cinco mil euros, como se fosse um donativo, nós assinamos um contrato em que eles estão a fazer esse donativo para nós dinamizarmos a ida ao campeonato do mundo da vela, pronto. Eles fazem isso, nós damos um documento, no final do ano damos um documento oficial da Autoridade Tributária, e eles com base nesse documento conseguem reduzir aos lucros antes dos impostos 110% do valor se for anual, plurianual se for de três em três anos, ou seja, eles dão cinco e poupam seis, poupa mesmo, deixam, não é prejuízo de publicidade. Portanto, nós depois, é o meu trabalho com este diretor irmos à procura de patrocínios. Temos a Volvo em Leça, temos a Mercedes aqui no (nome oculto), portanto temos uma data de mecenas que beneficiam, porque ganham dinheiro com isto na empresa no ano seguinte, e porque passam a constar na lista de mecenas que estão no governo, na

presença do conselho de ministros, que os beneficia em casos de concursos públicos. Imagina a Soares da Costa, que é uma empresa de construção civil, “damos um benefício de cinquenta mil euros pra o remo, pra vela, pra isto”, está lá como mecenas. Quando houver um concurso pra uma obra pública num sítio qualquer, quando as empresas concorrerem todas, eles vão ter uma bonificação, uma majoração, porque são mecenas. No fundo pra fechar o circuito, fazemos um plano de atividades do (nome oculto), divulgamos para as secções, o normal é elas, umas ficarem contentes, outras não, mas perceberem que isto é assim, as secções têm que ser auto suficientes. Eu também gostaria de passar férias todos os anos pra o Brasil, não posso, não tenho dinheiro, portanto se quero ir tenho que juntar. Eles também têm que perceber isso. Se eles estragam material, se eles não cuidam dos barcos, não sei o que, a seguir partiram os remos, partir os remos não remam, e agora? Nós não podemos pegar o dinheiro que é para fazer sobreviver, ainda mais nesta pandemia, ainda vamos falar sobre isso, que nos cortou as receitas enormemente, como é que nós vamos apoiar uma secção, e depois as outras dizem “então, e nós?”. A única que tivemos que manter aberta foi o hípico. De resto fechou tudo, portas, estes quase um ano e meio. Porque o hípico temos lá trinta e cinco cavalos, e os cavalos têm que comer quatro vezes por dia, têm que ser mudadas as camas das palhas três vezes por causa dos cagados, e têm que ser soltos. Mas é que os cavalos estão habituados a crianças, tão habituados a andar uns atrás dos outros, os que não são de competição, ficam ali assustados quando lhes mudam o habitat e a rotina, porque não tem as crianças, tão habituados a ter gente ali a volta, temos lhes damos um mimo, sentem imenso. E depois, se soltarmos todos, nem sabem o que é que vão fazer, mordem, dão coices, magoam-se. Portanto, aquilo foi muito difícil de gerir com os treinadores, um de manhã e outro de tarde, as treinadoras também, os nossos sócios que têm lá cavalos, as entradas deles foi complicadíssima, mas complicadíssima, complicadíssima. Porque nós neste momento, contas feitas, eu acho que nós perdemos cerca de 35% de sócios e 55% de atletas.

E - Isto de todas as secções?

CC - Sim.

E - 35% de sócios e 55% de atletas?

CC - Sim.

E - Isto é bastante coisa, não é?

CC - Muito. Ainda estou à espera, tá a começar a época, estou à espera dos dados para confirmar isso. Agora em Setembro, no final de Setembro, terei dados consolidados, mas é uma pancada muito grande.

E - E patrocinadores, perderam muitos também?

CC - Ainda não tenho essa noção. Porque repare, eles fizeram o patrocínio por um ano, acabaram em Julho, portanto agora está na altura de nós voltarmos ao contacto com eles, costumo ser eu a fazer isso, pra Outubro, "como é que vocês querem fazer?", como agora há muito de plataformas digitais, tá mais virado pra isso, pretendemos começar a por, uma coisa que não queríamos, mas que é na nossa página do Instagram ou do Facebook permitir por publicidade, por os logotipos deles, só queríamos o nosso, mas temos que evoluir, o que não evolui morre, não é.

E - Primeira parte da entrevista eu encerro aqui.

Transcrição Entrevista 3 - Parte 2

E - Dando início então à segunda parte da entrevista do (nome oculto). Como é que é o relacionamento do clube com os seus funcionários, no sentido de ouvir as sugestões e opiniões desses funcionários para o desenvolvimento do clube, o andamento do clube? Primeiro a nível de funcionários administrativos.

CC - A direção do clube relaciona-se com os funcionários administrativos através do diretor geral, ou seja o diretor geral, que sou eu, tenho na minha competência dois gabinetes, um chamado gabinete administrativo e gabinete de apoio técnico que tem a componente do departamento financeiro, do departamento de relações externas e apoio jurídico, e da gestão desportiva. Depois tem um gabinete de apoio geral, no fundo é secretaria com atendimento ao público, atendimento aos sócios, etc. Pronto, é isto, este funcionamento, isto funciona aqui no Parque da Cidade, aqui nestas duas salas. Depois, há um

funcionamento, uma responsabilidade minha também direta, com os funcionários do centro hípico, que temos lá duas professoras, treinadoras, o encarregado geral e a esposa que é a senhora da limpeza da parte geral também, e três tratadores. Portanto, temos sete pessoas lá. Como o hípico ficou com um vazio institucional antes da pandemia, desapareceu o diretor de lá porque é vice-presidente que teve que se ir embora por motivos de saúde, eu assumi complementarmente como diretor do centro hípico, e portanto neste momento para além da ligação hierárquica que eu tenho, da subordinação hierárquica que todos os funcionários têm a mim, do clube todos, os daqui, os dali e os da Marina do Freixo e da vela, há também uma subordinação funcional destes a mim e do hípico. Na Marina do Freixo temos lá cerca de dez funcionários. Sete ou oito no restaurante e três na manutenção de embarcações, pôr os barcos na água tirar e tudo. Eles dependem de mim hierarquicamente, dependem de mim administrativamente porque estão aqui os vencimentos, somos nós que pagamos, os dias de férias e tudo, mas operacionalmente dependem, em termos de tarefas funcionais, dependem de um coordenador que nós lá temos que se chama (nome oculto) ele que os dá as tarefas na prática. Depois, na vela temos também um arrais que é, no fundo, um homem que trata do armazém, barcos na água e não sei o quê, e que depende exatamente como aos outros, hierarquicamente de mim, tecnicamente daqui, funcionalmente do chefe do centro de vela, pronto, é isso. A direção não tem relacionamento direto com eles, é sempre através de mim, é só é assim que faz sentido.

E - E esses funcionários todos, de modo geral, têm bastante liberdade com o senhor, o senhor ouve as necessidades deles e passa para direção para tentar com que o andamento do clube seja…

CC - Não tinham, mas têm, porque eu estou habituado a que o processo de decisão, foi-me assim ensinado nos bancos da Academia Militar, o comandante só tem que escolher, decidir, e decidir em cima de propostas Todas elas têm que ter uma característica, serem exequíveis. “Comandante, como é que vamos atacar, pela esquerda, pelo meio ou pela direita? Apresentem o estudo.”. E estudam e dizem “olha, pela esquerda podemos atacar e temos uma margem de sucesso, pelo meio também e pela direita não”, e eu “corta logo essa, e das

duas depois ele só tem que decidir de acordo com a sensibilidade dele, e com experiência e aqui eu faço o mesmo. Eu estou envolvidíssimo na reestruturação do clube, é uma das minhas tarefas, e portanto o departamento financeiro que está aqui, o jurídico, das relações externas, o secretariado e tudo, temos reuniões, ainda tivemos na semana passada uma reunião, na quarta-feira da semana passada, em que uma das coisas que foi tratado, até posso lhe mostrar, uma das coisas que está preparada, ora veja aqui, dia um, quarta-feira, reunião de preparação de início de época desportiva, administrativa e financeira 21/22. Portanto, fizemos essa reunião aqui na semana passada para os funcionários. Aquilo que lhes pedi já durante as férias para irem pensando, o que é que correu mal o ano passado com impacto da pandemia nas respectivas áreas, também sentiram não é, claro que sentiram.

E - Quem não sentiu, não é.

CC - E depois, o que é que eles propõem que seja racional e equilibrado, para melhorar, quer ser local de trabalho deles, a forma de trabalhar, se precisam de novos equipamentos informáticos, se precisam de luz, como é que está a correr a higiene e segurança no trabalho, dizer-lhe que já vamos ter agora em Janeiro mais umas novas análises e visita médica para saber o estado de cada um, perguntar lhes, por exemplo, as coisas particulares, mas isso tem a ver comigo, tem filhos, como é que são os horários, como é que vão ser, como é que podemos reajustar depois o horário de funcionamento para isso funcionar. Porque nós temos um grande problema, enorme problema no nosso clube, enorme, enorme, enorme. É assim, nós começamos a trabalhar às nove e acabamos às seis, e vamos para casa.

E - Nós direção?

CC - Nós, direção geral, secretariado e tudo. Vamos embora. E quando nós vamos embora, começam as secções a trabalhar, porque chegam os treinadores, os seccionistas, é quando vão abrir os e-mails, “tá aqui um e-mail do diretor geral, do (nome oculto), a pedir para mandarmos o mapa dos atletas”, há um desequilíbrio, é quase como os americanos estarem negociando com os chineses, estamos em fusos horários diferentes. A nossa atividade do dia a dia,

e da mesma forma, por exemplo, o professor (nome oculto), que falei há um bocado, é o da esgrima. Ele trabalha, é professor, dá aula de educação física, eu vou-lhe ligar às três da tarde e dizer, “houve um problema nas suas instalações, já tem lá as lâmpadas, foi assaltado e partiram um vidro, tem água quente?”, como é que eu consigo falar com ele? A grande dificuldade disso tá na comunicação. É muito difícil neste clube, porque somos muitos, muitos pólos, e é difícil coordenar isso tudo, muito, muito difícil. Portanto, relacionamento da direção com os funcionários, *top*. Não temos despedimentos, se tivermos foi porque as pessoas quiseram, mas até durante a pandemia, assumimos abrir um restaurante para não despedir, ou seja, o restaurante da Marina do Freixo era explorado por um stakeholder também, um parceiro. Ele faliu, fechou.

E - Durante a pandemia?

CC - Como?

E - Faliu durante a pandemia?

CC - Durante a pandemia, exatamente. E, portanto, em Maio do ano passado, ele queria fechar e despedir os funcionários todos. A direção teve uma reunião a dizer que não, temos outros restaurantes como na vela e tudo, vamos assumir nós o restaurante. E avançamos e ainda está a funcionar. Esperamos que funcione e não despedimos as pessoas, contratamos-las. Portanto, nós temos uma função social também que não queremos deixar passar. Quanto a essa pergunta já está respondida, direção com os funcionários diretamente não, mas através de mim eles recebem as instruções que eles dão nas reuniões de direção.

E - E de certo modo ele tem alguma voz para fazer, não exigências, mas para fazer sugestões e o que eles querem.

CC - Sempre. Eu, sempre que tem um assunto, por exemplo, estamos agora a reformular, e está ali a (nome oculto), que eu vim cá mais cedo para falar com ela, eu quero que as pessoas tenham tarefas, as tarefas todas escritas por dias. Portanto, ela tem que saber que hoje quando chega é para fazer isto e isto, e isto, vê os mapas do fitness, vai ali ao (nome oculto) falar coisas do ténis, e os

do padel e etc., tem que ter tudo calendarizado. Porque o que acontece aqui, estão aqui as duas senhoras e as pessoas entram pela porta, e chega aqui o homem do rugby “olha precisava disso aqui” e elas param, não pode ser. Quer dizer o (nome oculto), é um milhão e meio de euros por ano o balanço, mais outras coisas complementares que têm, e, portanto, isso já não é uma brincadeirazinha de vinte mil euros por ano.

E - Tem que acontecer, não é.

CC - E portanto, se elas estão a trabalhar, se estão a preparar as cobranças do ténis, que é o que nos faz viver, as quotas de sócio, as pessoas não podem interromper. Portanto, uma ordem, uma instrução que eu lhes dei, clarinha ali, na quarta-feira foi “a partir de agora, os chefes de secção ou quem quer que seja das secções, para ir falar com vocês, marcam uma hora, e vocês agendam como quiser e depois põe na nossa agenda que está compartilhada a dizer, tem reunião com rugby na quarta de manhã, reunião com ténis de tarde, reunião com Hípico, não sei o quê.” Eu olho e digo, “a do hípico também vou lá, do tênis também vou”, e decido ir, e preparo e vou. A interrupção sistemática do coiso gera, já de sócios a perguntar, as pessoas também vivem nesse mundo e eu sinto, sinto muito, a pancada que levaram com o bullying psicológico da pandemia. As pessoas, agora, parece que pararam de raciocinar. As pessoas vão ao site do (nome oculto), tem lá o contacto do rugby, o número de telefone e não sei o quê. Para que é que eles ligam para a sede, para perguntar as horas dos treinos do rugby? Não imagina, eu que vejo os e-mails, os telefones, durante a pandemia, nós reencaminhamos o dos sócios para a (nome oculto) e o da sede para a (nome oculto), e fomos para casa trabalhar. Portanto, mantivermos isso com essa transferência de chamada, mas eu nos e-mails, é impressionante, as pessoas estão na realidade, isso vai ser um, vai dar uma pancada, que as pessoas só agora é que vão, daqui para frente, sentir os efeitos. As pessoas perguntam, “olha, como é que são as aulas do rugby?”, e eu com muita paciência respondo, “olha não é esse o contacto, não sei o quê, mas de qualquer maneira manda, aqui já o e-mail em anexo para o (nome oculto) para conhecimento, para o gajo do rugby, e mando em anexo o contacto do professor (nome oculto)”, e passa um bocado e toca o meu telefone, “olha, mandei um e-mail e disseram

que eu ligar para este número", porque, no final do meu e-mail, vai o meu contacto, e as pessoas não raciocinam. Isso está complicado, ou seja, isso dá-nos umas interrupções tão grandes, se fossemos para os tais nove mil e tais sócios, imagina o que é toda a gente a telefonar para cá. Por exemplo, tivemos um problema informático em Agosto, que nos impediu de enviar os avisos de cobrança, que nós cobramos por trimestre, os avisos de cobrança de Setembro, Outubro e Novembro, pra os sócios que aderiram em Agosto de um ano qualquer, não conseguimos enviar os e-mails. Imagine que eram três mil, salvo eu. A seguir, andamos a tentar resolver isto andou, de maneira que as pessoas receberam o aviso de cobrança, do que não tinham pago no mês anterior numa semana, e na semana seguinte receberam o aviso de cobrança para o que era a seguir. Toda a gente "vocês enganaram-se, mandaram duas vezes", leia, leia o que está aí. Ou seja, é uma gestão muito complicada e difícil porque é massuda.

E - E o relacionamento do clube com os fornecedores, tanto dos mais simples como água, energia, internet, até os mais complexos, eu diria material desportivo, falo em remo, em barcos e essas coisas todas não é?

CC - Aí dividimos, dividimos as coisas. Começo por dizer que todos os pagamentos e os recebimentos são centralizados aqui no (nome oculto), no departamento financeiro. Ou seja, nenhuma secção compra nada, nem nenhuma secção paga nada, nenhuma. Todas as facturas vêm pra aqui, depois de serem processadas e analisadas pela contabilidade, é que são prioritizadas, e é enviado um e-mail para o presidente e pra o diretor que tem a responsabilidade financeira, o tesoureiro, para dizer "precisamos de pagar isso", e obviamente quando eles recebem aquilo, eu já garanti que há dinheiro nas contas para pagar, não lhes mando a dizer que precisamos pagar isso depois não temos dinheiro. Nós fazemos a nossa gestão de contas que são vinte e nove contas bancárias que nós temos, vinte e nove, veja bem o que é fazer a gestão bancária disto tudo, e a seguir os presidentes recebem os códigos, comunicam nos os códigos, nós metemos o código na aplicação e fica pago, como um *banking*. Agora como é que se passa o processo aquisitivo, cada uma das secções têm os seus fornecedores próprios, de água, de luz, de material de limpeza, de higiene e tudo.

Eu não vou obrigar o gajo de Gaia a receber o mesmo trejeito que nós temos aqui, até porque depois se nós comprássemos pelo grosso, poupávamos dinheiro sim, e como é que eu ia fazer lá chegar a estes sítios todos?

E - A logística não ia já…

CC - Claro que não. E eles, distribuem-se, o que nós chamamos de atividades de vida corrente e funcionamento, água, luz, gás, papel higiênico, detergente, lixívia, isso tudo, e eles compram e pagam pelo dinheiro que têm, e pagam não, nós pagamos pela conta deles pelo dinheiro que eles lá têm. O dinheiro que eles recebem nas mensalidades ficam para eles, para depois daí se pagar os recibos verdes aos treinadores, a água, luz, gás e essas despesas todas, sendo que eu nunca pago essas despesas sem ter a certeza que as despesas com o pessoal estão garantidas. Depois, eles têm acesso a visualização da conta e dizem "nós agora precisamos de comprar cera pra pôr no chão", vão ver, "temos dinheiro, tal, não sei o que". Encomendam a cera, mandam nos a factura digitalmente por aqui, nós analisamos, confirmamos que eles têm lá o saldo, factura seja lá o que for, portanto a seguir é feito o pagamento, depois do pagamento eles recebem lá do fornecedor. Isto é vida corrente. Equipamento de investimento, barcos, halteres de aumentar carga e tudo. Propõe aquisição, entregam três orçamentos, eu pego nesses orçamentos e estudo, como não sou muito de acreditar nas pessoas porque já ando nisso a muito tempo, e era auditor, peço mais três ou quatro orçamento aí avulsos, vejo isso, e a seguir proponho à direção, numa reunião da direção se autoriza isso. A reunião da direção autoriza as compras daquilo tudo, haverá uma ata em que diz que autorizou isso tudo, vai pra eles, dia a seguir quando eles tiverem o dinheiro compra-se, ou então, dentro daquelas prioridades do plano de atividades diz "não, essas englobam-se nisso, são quatro remos xpto para o campeonato", o clube paga, portanto paga centralmente.

E - E, de modo geral, esses fornecedores são escolhidos numa relação preço x qualidade, ou já existe uma relação próxima desses fornecedores com os seccionistas há muito tempo, é uma questão da marca do fornecedor e o que ela representa pra sociedade?

CC - Material desportivo, vai muito dentro da área desportiva, ou seja, por exemplo o remo. Os barcos que o remo compra são sempre negociados pela federação de remo, ou seja, a federação de remo que conhece, a relação qualidade x preço nem sempre serve, que é preciso às vezes ter a confiança na coisa. Há uns barcos aí, umas embarcações, Nelo, que são muito conhecidas no remo, toda gente quer a Nelo. A federação de remo consegue preços melhores, e portanto, depois o que é que faz, a federação de remo publica uma data de preços de barcos, e as secções, os vários clubes vão lá ver e é com base nisso, portanto, é quase como se houvesse uma central de compras dentro de cada coisa. A vela passa-se isso, o remo também, no judo também, os tatamis, os quimonos e tudo, são comprados com a garantias de que os fornecedores são credíveis e cumprem os requisitos técnicos, o ISO técnico das federações, para evitar que as pessoas andem aí. A única coisa que não está ainda normalizada, que eu gostava muito de ter, mas também não vou ficar nisso, era na uniformização dos equipamentos, ou seja, nós temos aqui os estatutos em que dizem que o nosso símbolo, o que que acontece, há certos sítios que não faz sentido, por exemplo, num giclê de esgrima não faz sentido ter aqui no coração o símbolo, no judo, também não fará, portanto, os tecidos são diferentes da esgrima, pro judo, pro *ballet*, pra ginástica, pro ténis, pra dança, portanto, não conseguimos uniformizar equipamentos. Temos que deixar que seja os chefes de secção, ouvir dos treinadores e atletas, “isto daqui magoou no calção, se calhar punhamos no calção dois centímetros abaixo”, portanto, na gestão desportiva de equipamentos, está descentralizada nas secções, ou seja, nós só pagamos as facturas, não temos aqui mais essa preocupação de saber se o equipamento é adequado ou não, isso é uma responsabilidade deles, dentro da gestão desportiva.

E - E essas escolhas por fornecedores ou até mesmo este método de relacionamento se alterou muito com a pandemia, no sentido de deixaram de comprar muito, claro, porque fecharam…

CC - Ouça, com a pandemia, o clube entrou numa situação legal que se chama crise empresarial. Fechamos as secções todas, você viu, o ténis fechou. Fechou. Portanto o relacionamento com os fornecedores manteve-se qual, o da energia,

da água, da luz e do gás porque eram os coisos. Agora, o resto, de todo o processo aquisitivo ao longo do ano em que vinham atletas novos, comprávamos novos equipamentos, parou completamente. Portanto, sem dúvida nenhuma, o relacionamento com os fornecedores de serviços, jardinagem, temos um serviço de jardinagem contratado aqui, parou, pararam uma data de serviço que as pessoas não se podiam deslocar. Portanto, parou completamente, sem dúvida. Estamos a reatar agora, também percebemos que os preços não vão ser muito inflacionados, quando estamos a pedir orçamentos estão a nos aparecer orçamentos muitíssimos mais baixos, acho que toda gente percebeu que com a pandemia, ou baixavam os preços, ou então isto, ou seja, havia uma margem muito grande de lucro que estava a ficar do lado de lá. Restaurantes, se for aos restaurantes olha os preços, estão todos mais baixos, muito, muito, muito, muito. Veja McDonald's e essas coisas, desceram o preço, ou seja, eu acho que as margens de lucro estavam a ser exageradas, e eles perceberam como isso apertou, ou baixavam os preços ou as pessoas começavam a comer em casa, ou a pedir a Telepizza e os serviços da Uber.

E - Mudou muito o dia a dia das pessoas né, de modo geral, elas aprenderam a viver sem a rua.

CC - Claro que sim. Também outro impacto que nós sentimos agora é que as coisas estão a demorar muito mais tempo para serem feitas, ou seja, uma coisa você veja, cinquenta atletas da ginástica, equipam-se ao mesmo tempo, entram os cinquenta. Uma equipe de rugby, onze, junto, agora já é diferente. Agora já entram cinco, ficam cinco cá fora, depois entram cinco, portanto tudo isto está a gastar mais tempo para se fazer a mesma atividade. Os testes (COVID), tudo, a precaução que as pessoas têm, está a alterar muito.

E - Uma pergunta aqui também. Se o clube possui accionistas?

CC - Os sócios são accionistas do clube.

E - Mas não existem accionistas que recebem dividendos de lucro, por exemplo, por ser uma instituição sem fins lucrativos?

CC - Não, nós somos uma instituição sem fins lucrativos, exatamente. Sempre, o nosso balanço, se der positivo, a resolução é ir sempre pra o fundo social. E esse fundo social depois é para se pegar naquele dinheiro e se ajudar colectividades e instituições, IPSS's, nós, por exemplo, trabalhamos com a APPACDM (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental), portanto, paralisia cerebral, e com a AJUDE, que é uma empresa, uma organização, uma IPSS, com miúdos desalojados e não sei o que. E nós os recebemos no centro hípico porque a atividade hípica, não é gratuita, mas é pago um preço simbólico, mas a atividade hípica faz muito bem, que eles descontraem-se, gostam dos cavalos e etc. E nós pegamos nessas verbas, cinco, seis mil euros, e vai pra fundo social, e portanto, a partir daí, sai pra apoiar essas organizações, o saldo é zero, portanto não há accionistas.

E - O relacionamento do clube com adeptos. Eles são pontuais de cada modalidade? Qual o perfil deles, são as famílias, os pais, os amigos dos atletas? Existem adeptos que, pronto, gostam do clube, não têm nenhuma relação com o clube mas gostam do clube?

CC - Nós não temos adeptos, temos sócios. Mas o Futebol Clube do Porto também tem adeptos que são sócios, mas são todos desportos de massas. Se reparar, o (nome oculto) não tem nenhuma modalidade de massa. Tínhamos uma parceria com o CLIP (Colégio Luso-Internacional do Porto) no futebol, que acabou agora também por causa da pandemia, tínhamos com a Academia AEGO Sport, o Garcia da Horta também no andebol, basquetebol e tudo. Nós não temos aquele sócio que vai assistir aos jogos pra vibrar. São normalmente família e amigos dos atletas.

E - E isso, durante a pandemia, houveram ainda algumas provas?

CC - A competição desapareceu.

E - Não houve nada?

CC - Não houve nada, zero. Não houve competições nenhuma durante a pandemia.

E - E isso a gente está a falar naquele período entre Fevereiro e Abril?

CC - Não, estamos a falar entre Março de 2020, crise empresarial, encerramento das instalações. Em Junho e Julho, reabertura parcial, 50%, treinos, não sei o que, não sei o que, abrimos um bocadinho. E em Novembro fechamos outra vez tudo, até Abril deste ano, portanto, acabou.

E - Neste tempo todo…

CC - Depois a época estava a acabar, acabou em Junho, portanto, abrimos em Abril, Maio, não houve nada, zero, não houve atividades.

E - E estávamos falando também dos patrocinadores. Esses patrocinadores são do clube, são das secções?

CC - Os patrocinadores são sempre do clube.

E - Sempre do clube. E o acordo com esses patrocinadores, é financeiro, de cessão de espaço, cessão de imagem?

CC - Imagem, publicidade, mas pera aí. O clube, essas secções todas têm o mesmo número fiscal do clube, só há um (nome oculto). Nós chamamos de (nome oculto) Rugby, porque é complicado, o Benfica, o Benfica também se diz Sport Lisboa e Benfica, e nós só falamos em Benfica. Futebol Clube do Porto é o Porto. O Sporting é Sporting Club de Portugal, e nós só dizemos Sporting. Então nós, por exemplo, rugby, (nome oculto) Rugby, (nome oculto) Vela, (nome oculto) Hipismo, o fitness se for ver (interrupção por falha no telemóvel)...

E - Pronto, então tava a falar dos patrocinadores.

CC - E portanto, só há um NIF, e portanto a minha responsabilidade fica maior. Responsabilidade, não é autoridade. Que é, cada vez que essas secções nos dizem “olha, tenho aqui as caves de vinhos do Porto Calém que gostava de pôr publicidade nos nossos barcos, e pra isso dão dez mil euros”, o contracto é feito da Calém com o (nome oculto). Quem o assina é o presidente do clube e um diretor. Quem faz a minuta, analisa, discute tudo sou eu, o beneficiado é a secção, é assim que nós trabalhamos, portanto, todos os contractos que haja e relacionamentos que haja com patrocinadores, são 100% centralizados aqui, porque admitimos que as secções podem não ter as pessoas certas. Se tiver um

engenheiro numa secção, pode ser que ele não saiba fazer um contracto de prestação de serviços, e depois, alavancados no mecenato. Porque quando vem publicidade, eu chamo as pessoas da SONAE, “vocês têm essa possibilidade assim e assim, fazemos, vocês dão os donativos”, óptimo. E portanto, é assim que nós fazemos os patrocínios.

E - E normalmente é o clube que busca o patrocinador, ou é o patrocinador que vem pro clube?

CC - Temos as duas coisas. Temos, mas, normalmente, é mais um procura activa da nossa parte. Por questões políticas, porque meu presidente sabe muito bem como é que é a cidade do Porto, ele vive cá e conhece cá, e é uma pessoa que é muito invejada, e há muita gente com ciúme do sucesso que ele tem. Não pretendemos ter páginas fantásticas nos Facebooks, na internet, se pesquisar, são páginas até pobres, a informação é pouca, é assim que a queremos, porque nós queremos que quem venha, que venha não por ser iludido por coisas muitos bonitas, mas porque contaram, ou porque tem cá alguém, ou porque veio ver connosco e gostou do que viu. E portanto, nós não avançamos muito com marketings, daí não sermos apelativos. Mas quando alguém perceber, quando alguém tem a possibilidade de falar comigo, e eu lhe mostro “ah, eu gostava de fazer publicidade no remo, da Calem", eu digo “pois, mas porque que não faz no remo, na vela em Matosinhos, na Marina do Freixo, no centro hípico? Vamos ter uma prova de competição no centro hípico, na Prelada, por que que você não põe lá nos obstáculos Volvo, e vem nas fotografias, nas redes sociais, vem em todo lado?”. E portanto, é tudo centralizado aqui, tem que ser assim. Podia dizer essa frase: o planeamento no clube, no (nome oculto), o planejamento é centralizado, a execução é descentralizada, principalmente a execução desportiva.

E - E o clube possui um plano de desenvolvimento dos atletas, desde formação, desde os mais pequenos, até as equipas séniors?

CC - Sim, sim, e isso dentro de cada secção, ou seja, são, os treinadores são os responsáveis por ver, os responsáveis primários, por verem quais são os atletas que têm mais qualidade para ser timoneiros, para jogar à frente, para jogar atrás.

Todos querem, pro futebol, todos querem marcar golos, ninguém quer ser o guarda-redes. Eles é que têm que ver o perfil de cada um, fazem as escolhas de acordo com muitas das instruções que vem do IPDJ, os nossos treinadores tem que ser todos certificados no mínimo com grau um, treinador com grau um, depois por aí acima. E portanto, é feito um acompanhamento, é feita uma ficha que está padronizada nas secções todas, e eles vão fazendo o acompanhamento dos atletas. Depois nisso, com toda a franqueza, é falado aos pais, quando são mais miúdos, a dizer assim "olha, seu filho não tem jeito nenhum para esta merda. Pode andar aqui dez anos, não tem jeito nenhum pro ténis, não tem jeito, pronto. Se calhar é melhor encaminhá-lo para outra atividade, dentro do clube ou fora, não sei o que", fazemos isso. Quando vemos que eles têm capacidade, fazemos todo um percurso, aliás veja, se tivermos dez atletas olímpicos, certeza que eles todos tiveram um percurso e alguém andou a analisá-los e a corrigi-los, etc., inclusive a procurar valências externas, que é o caso de psicólogos, e às vezes de, temos o caso de, temos a sorte de ter o (nome oculto) com o mestrado em alto rendimento, mas nós muitas vezes procuramos fora valências. O rugby, treinava aqui no campo, portanto chega às onze tem o campo, arranjamos num dia aquele ginasiozinho pequenino, com umas máquinas e algumas coisas, para eles terem mais alguma capacidade de puxar pelos miúdos. Portanto, sim, acompanhamos os miúdos no percurso.

E - Só voltando pra questão dos patrocinadores. Houve muito, por conta da pandemia, deve ter havido muita cessão de parcerias.

CC - Não houve.

E - Não houve cessão de parcerias?

CC - Não houve. O que nós fizemos. Imagine que eles tinham publicidade paga de um de Setembro a trinta de Junho. Como estávamos em pandemia, os meses, andamos a fazer conta aos meses, quer dizer, x meses de pandemia vai andar x meses para frente. O que nós decidimos foi, quem estava cá com publicidade em 20/21, passa a tê-la em 21/22, e não recebemos mais nada por isso.

E - Pelo mesmo tempo que faltava…

CC - Não, não, não. Demos lhes mais uma época. Pra não estar, uns são mais três meses, outros são mais cinco, depois quem controla isso. Não tenho tempo pra isso. O que nós vimos foi, quem era patrocinador à data da coisa, estendemos mais um ano, por mais um período de publicidade deles. Havia gajos que tinham três anos, e passaram a ter mais três.

E - A comunidade local, de modo geral, quem não é atleta, quem não é sócio, costuma frequentar o clube? Quais serviços que eles utilizam? Ou não frequentam o clube?

CC - Frequentam. A comunidade local utiliza mais, vou lhe dar um exemplo do Parque da Cidade, usam mais por causa da área do restaurante, lá em cima, e para vir jogar aqui avulso. É uma atividade primária para conseguir virem. Ali nos campos de futebol, das nove e meia da manhã a uma e meia da tarde os campos de futebol são gratuítos, quem quiser ir pra lá jogar vai, portanto é uma das nossas formas de disponibilizarmos os equipamentos às secções. O hipismo, por exemplo, fazemos o batismo sela a quem for lá, que a primeira aula é sempre grátis, a comunidade local vai ali ao domingo, juntam-se e montam cavalo. Na vela fazemos também o batismo de mar, na comunidade local, Matosinhos, pescatória, vão lá. Como é que nós personalizamos isso pra evitar haver uma descoordenação das pessoas aparecerem e tudo? Através das autarquias, portanto, e as autarquias têm os gabinetes de desporto, através dos gabinetes de desporto chegam às escolas, e pronto, organizam, por exemplo, no próximo sábado, ou numa quinta-feira, vamos à vela com uma turma de vinte e cinco pessoas, que foi, e agora estão a utilizar isso em prémios, no Porto também as freguesias, que é, a escola que é mais verde, que melhor fez a reciclagem damos um prémio, e o prémio é ir montar a cavalo no (nome oculto) por uma hora os trinta gajos, pronto. Nestas alturas as autarquias coparticipam, portanto, pagam a aula como se fosse uma aula individual com uma pessoa, não é bem um apoio à população, mas no fundo também acaba por ser, porque quem é que vai ter uma iniciação, a miudagem, porque em tese tentamos fazer andar a cavalo, é na base disso. De resto, querem vir aqui praticar desporto, façam-se sócios do clube. A quota de sócios são cinco euros por mês também, quer dizer, três cafés.

E - É um McDonald 's.

CC - É um o que?

E - É um McDonald 's, é uma refeição.

CC - Exato. Portanto, quem quiser, vem pra cá. E a vantagem é que, sendo sócio do clube, com o cartão de sócio, vai ao restaurante da vela tem 10% de desconto, vai ao restaurante da Marina, na factura da mesa, portanto se for um almoço de aniversário, cem euros, poupa dez, é significativo. A, desculpe lá, e sendo sócio do clube, paga preços de sócio, você sabe que aqui há preços diferentes, o sócio do ténis se quiser ir andar à cavalo, paga preço de sócio, ou se quiser ir andar de barco, ou se quiser ir andar à vela. Se quiser fazer, paga a preço de sócio e não a preço externo.

E - E a relação do clube com escolas, universidades, comércio local. Existem parcerias com essas escolas e universidades? Comércio local disse que tem a questão dos sócios que pagam menos no comércio.

CC - Temos parcerias que vão ser agilizadas agora mas já temos todas preparadas com os protocolos assinados, trinta e sete, acho eu, acho eu, e pronto. São as parcerias para nós conseguirmos dar vantagens aos sócios.

E - E isso já vinha antes da pandemia ou começou…

CC - Não, antes da pandemia tínhamos por secções, portanto, se for ali sócio do (nome oculto) que também é sócio do (nome oculto) tem desconto na BMW de não sei quantos por cento, numas clínicas que estão ali, agora não conheço, é preciso ir ao site de cada um.

E - Mas isso era porque era do (nome oculto)?

CC - Mas o (nome oculto) é (nome oculto).

E - Sim, sim.

CC - Toda a gente que entra lá no (nome oculto) são sócios do (nome oculto). Da mesma maneira que este stakeholder, da (nome oculto), recebem as quotas de sócio, o (nome oculto) também recebe as quotas de sócio, e no final do mês

devolve-nos. Recebem por nós e devolve-nos. Ficam com uma pequena comissão pra poder cobrar essas quotas de sócios, que têm o trabalho. E portanto, tava a falar com os patrocinadores, com os benefícios pros sócios, e a seguir falou em…

E - Escolas e universidades.

CC - Muito bem. Com as universidades, temos uma parceria com a Faculdade de Desporto também, que era no mestrado do desporto adaptado. Isso funcionou por dois ou três anos depois parou também agora com as pandemias e um bocadinho antes que saiu de lá o professor (nome oculto), que era o seguinte: quem ia pro mestrado em educação física, e tivemos aqui vários nestas circunstâncias. A (nome oculto) que esteve aí a trabalhar foi um dos exemplos. Quem vai fazer o mestrado pra atividade física adaptada, percebe qualquer coisa, e então fomos à faculdade, fiz uma apresentação lá ao, eu sou muito amigo do professor (nome oculto), do *running* e da motricidade, etc. E ele abriu a chance de fazer uma apresentação ao reitor da altura que saiu, já foi há cinco anos, já não me lembro, e fiz uma apresentação e combinamos o seguinte, "vocês no mestrado são dois anos, o primeiro ano e aquele das coisas, das sexta-feiras e tudo. Quando foi o ano da prática, façam-a no clube". Portanto, orientem os projetos dos miúdos, em vez de ser um projeto assim, que seja, imagine, constituir uma secção de boccia no (nome oculto), e o gajo vai andar um ano com vocês, a preparar-se a fazer e tudo, e a seguir, quando for, ele vem pra cá levantá-la. Tem instalações físicas ali ao lado, tem os telefones, tem os contactos, tem os apoios, tem a parte administrativa nossa, tem todo o apoio, que dá pra ele levantar, tem que captar os atletas mas antes já pode ter feito o trabalho no ano anterior de pesquisa e etc., as instalações e materiais e tudo. E, portanto, e as pessoas saem com o projeto que depois pode ser um projeto de vida. Essa rapariga, a (nome oculto), depois correu mal porque ela chateou-se com isso, mas a (nome oculto) veio cá para fazer um estágio pela FADEUP no terceiro ano dela. Gestão desportiva e qualquer coisa. Esteve aqui um ano comigo. Ao fim deste ano, começou a falar no desporto adaptado. Eu disse tudo bem, mete-se no mestrado e ficas cá. Ela veio pra cá em 2013. 2014 foi o primeiro ano do mestrado, no segundo ano do mestrado contrata-mo-la *part time*

pra ela vir pra aqui trabalhar, e ela estava de manhã a fazer o trabalho aqui, administrativo, e de tarde a trabalhar pro mestrado. E a seguir a isso, levantou a secção de desporto adaptado, conseguimos dois terapeutas ocupacionais num estágio de emprego e mais um gajo do mestrado dela de educação física adaptada, e eles os quatro vieram pra cá pra criar a secção de desporto adaptado. Criamos campos de férias inclusivos, criamos tudo não sei o que, só que depois não souberam andar da perna. Como recebiam setecentos e cinquenta euros das bolsas, tinham isso tudo, e contratamos um gajo com deficiência profunda, também como funcionário aqui como estagiário durante um ano, que era atleta do remo. Conseguimos arranjar um barco pra ele, muito com o esforço dele. A seguir, eu pus uma matriz aqui com objetivos e a meio eu disse "vocês não vão conseguir, porque vocês não estão a considerar o vosso trabalho, vocês estão a viver o dia a dia, e isto vocês já tem que estar a preparar como é que isso é pra o ano." E repare, vieram pra dentro do clube, tinham as instalações todas, das nove às seis da tarde sem ninguém. O rugby não tem ninguém, a vela não tem ninguém, o hípico tem pouca gente, os ginásios estavam abertos, demos de tudo, não souberam. E portanto, isto correu mal e ela acabou por se ir embora.

E - Mas isto tudo ocorreu por conta desta relação do clube com a FADEUP?

CC - Fizemos um protocolo com a FADEUP. Como temos outro protocolo, relativamente aos nossos, à parte da motricidade, não foi feito por mim, foi feito pelo presidente, da motricidade, por causa dos cavalos, qualquer coisa também, dos músculos, qualquer coisa, já não sei exatamente bem. A seguir temos uma parceria com o ICBAS (Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar), isto é veterinária, é ali junto ao Rosa Mota, e é uma faculdade de veterinária aqui do Porto. E eles só têm, hoje em dia as pessoas querem ir pra veterinária para cães e gatos, grande porte não tem. Então, juntamos e disseram "muito bem, então vocês passam a assumir a veterinária do centro hípico, passam a mandar pra lá as vossas alunas também quando nós tivemos competições etc., etc., fim de semana também vão lá, fazem escala, e portanto vão pra lá as miúdas que estão a ser veterinárias, porque as nossas miúdas e miúdos todos querem ser veterinários, que é pra estar perto dos cavalos, pronto. E portanto, temos essa

parceria também. Temos outras com escolas, temos aqui no ténis temos várias parcerias com o, era o CLIP, depois era com a Rainha Dona Estefânia, cada uma das secções faz as suas parcerias com as escolas, inclusive até viria com as carrinhas pra buscar os alunos, etc.

E - E essas parcerias todas se mantiveram firmes mesmo com a pandemia?

CC - Pararam todas. A pandemia fechou tudo.

E - Mas isso já está a ser retomado?

CC - Estamos a tentar retomar outra vez, só que agora há medidas de higiene e segurança que estão nas escolas que não são as mesmas daqui. E o que nós tamos a notar é que eles próprios fazem as perguntas, “os alunos antes de não sei o que, desinfectam as mãos”, aqui já não é tanto assim, lá tem que ser. Portanto, com a diretora de um colégio, estão a ver os meninos todos entrar pra uma turma pra uma sala, ali não é assim, porque dessa turma, só cinco e que jogam ténis, e dois vão pra baixo e três vem pra cima, portanto, é diferente. Nós respeitamos as nossas condições de higiene que são impostas pela Direção-Geral de Saúde e pelo IPDJ, vocês têm as vossas pra além da DGS escolar, não podem é querer, porque tão a nos dizer é que os pais exigem, pra mandar aqui os miúdos que aqui existam as mesmas obrigatoriedades que existem na escola, não pode ser isso, não pode ser isso. Cada vez que o gajo serve lava as mãos, não pode ser, você entrar nesse critério. Portanto, não reparamos ainda, que eu me recordo não reativamos, atenção que estes protocolos são protocolos de cinco anos, dez anos, não sei todos, se eu levar ali à minha sala você olha e vê que a parede toda é cheia de protocolos e de contractos. Agora, isto vai correr e vamos ver como é que as secções, eu não posso agora andar a me meter nas secções. O ténis agora é que há de vir provocar junto de mim porque a escola A, B, C ou D não está a mandar alunos, e aí eu entro. Eu não vou lá agora a cada um, vou interferir com a ação deles. Eu tenho que gerir isso pela excepção, se não estiver bem eles dizem.

E - E o clube tem algum projeto ou é parceiro de alguma organização associada a causas sociais?

CC - Não.

E - Não? Não há nada nesse sentido, não tem planos pra isso? Tem aquilo que o senhor disse de que se tem o lucro é repassado. Mas não tem nenhuma parceria, nem antes da pandemia nunca teve nada?

CC - Porque repara uma coisa, particularize uma dessas instituições.

E - Qualquer uma dessas que o (nome oculto) citou, que são repassadas verbas, por exemplo, uma quarta-feira em um horário que não é de pico nosso, vem aqui uma instituição de surdos ou deficientes, aproveita o espaço.

CC - Eu lhe disse, nós fazemos isso através das juntas de freguesia. As juntas de freguesia identificam, identificam as escolas através dos prémios, como também identificam as IPSS's suscetíveis de virem (interrupção por falha do telemóvel).

E - Pronto, então estava a dizer da…

CC - Ter contacto com os animais, montar a cavalo é benéfico. Por exemplo, cegos sim, e nós temos através das juntas, as IPSS's constituídas para os cegos, por exemplo, pessoas com cadeiras de rodas já não dá, porque não conseguem aguentar se segurar no cavalo, sem pernas, amputações, etc., sem membros, mas todas as pessoas vêm e como lhe disse, a primeira aula é sempre gratuita, depois a partir daí, repara, se são IPSS's que tem os deficientes, que recebem verbas do Estado para lhes dar melhor acompanhamento, se entenderem que montar à cavalo é bom, que venham ter connosco, pagam, e os miúdos têm a terapia. Agora não somos a Santa Casa da Misericórdia. Porque repare, cada vez que nós tamos a abrir as nossas intalações para dar *pro bono* sem receber, tamos a evitar que haja pessoas a jogar, imagine isso aqui no ténis, então (nome oculto), e vamos aqui, e ocupam os campos à quarta-feira de manhã, e então e depois. Nós não somos pra dar lucro, mas também não podemos dar prejuízo.

E - E o relacionamento do clube com a mídia, televisão, rádio, internet, mídia impressa. Existe, a mídia procura muito o clube, o clube procura muito a mídia pra tentar, pra desenvolver projetos, ou chamar atenção?

CC - Nós temos uma página de Facebook, nós temos um assessor de imprensa que é uma pessoa paga por nós com avença.

E - Ou seja, é um funcionário do clube.

CC - Avença, portanto é recibos. Não é funcionário.

E - Mas também não é uma empresa de fora.

CC - Não, não. É uma pessoa que gosta muito do clube, conhece o clube há muitos anos, vive na Póvoa do Varzim, e é o responsável por alimentar a nossa página da internet e do Facebook, e o presidente também. Eu consegui fazer uma parceria com o ISLA (Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia) de Gaia, e tive aqui durante dois anos, dois estagiários do décimos segundo ano, já tivemos aqui estagiários franceses em 2014, e temos sempre estagiários, e eles vieram pra cá para conseguir que a página do Facebook e a página da internet do (nome oculto) recebessem feedback da secções, ou seja, as secções publicam nas respectivas páginas, porque esta dispersão do clube não cria espírito de corpo, de unidade. Se você for ao remo, quando eles dizem "ah, porque o (nome oculto)", quando eles dizem (nome oculto) é eles. Não tem nada a ver com o clube. Vai a vela "ah, porque nós aqui no (nome oculto)", portanto, retirarmos as páginas para eles publicaram só na página do clube descaracterizava-os, então nos queremos que publicassem lá, mas que depois essas publicações viessem pra cá. Fizemos essa experiência e foi um insucesso, porque nota-se uma pessoa com a carreira pessoal do presidente que escreve, ou o assessor de imprensa, quando escreve um texto, escreve-o consistente, depois vinha "a Beatrizinha hoje gostou muito que até levou um lanche pra celebrar que a vitória", deixava de ser uma página institucional, parecia uma página daquelas de brincadeira, e então desistimos, e então fazemos assim, todas as secções têm o seu Facebook, o seu Instagram próprio. Sabem as regras, não há insultos, não há coisas, não há dizer mal dos outros, não há isso, não há aquilo. E o presidente e o assessor de imprensa mais, todos os dias vão ver as notificações das secções, veem os artigos e os que interessar pra o clube, interesse estratégico, vão, republicam-os, alteram um bocado o texto e põe o texto um bocado padronizado para isto ficar uma página interessante, é assim

que fazemos com os mídia. Quando nós fazemos assembleia, tomada dos novos órgãos sociais, eventos relevantes, chamamos os mídia. Por exemplo, no ano passado organizamos dois campeonatos no hípico, por acaso até fui eu que os organizei, e chamamos a, passou nas redes sociais, passou na televisão imensas coisas. O (nome oculto) não é figura muito activa nas televisões, mas temos imensas, imensas publicações. Eu fui, por exemplo, ao (nome oculto), há quatro anos, falar sobre desporto adaptado durante duas horas, com a (nome oculto) que estava cá na altura. Há várias publicações desportivas, por exemplo, o jornal desportivo do Porto, já não me lembro como se chama, em 2019 fez trinta anos de vida e veio fazer uma análise do distrito do Porto, e tá lá escrito "o Boavista e o Futebol Clube do Porto são os de maior nome, mas o de maior ação social não sei o que é o (nome oculto) pela relevância que tem, a distribuição geográfica, a dispersão funcional que tem, etc.

E - Então, de modo geral, é o clube que quando acha interessante chama a mídia.

CC - Mas já tive que dar uma entrevista para o Comitê Olímpico de Portugal deste gênero, já tive que dar variadíssimas entrevistas a várias coisas, portanto nós também, quando as pessoas começam a ver nove mil sócios, quem é que tem nove mil sócios?

E - E, por acaso, o clube foi procurado durante a pandemia, pra dizer "ah, como é que tá o clube durante a pandemia, que o clube tá a fazer?"

CC - Sim, pelas federações, comitê olímpico e pelo IPDJ, sim, fomos.

E - Mas pela mídia não?

CC - Não, nada.

E - Então aí já entramos na próxima pergunta que é a relação do clube com as diversas associações desportivas, federações, IPDJ, se o clube se vê representado por essas associações, de modo geral, e o que aconteceu na pandemia com isso?

CC - Cada secção corresponde-se directamente, nos assuntos desportivos, directamente com as secções. As federações, secção de remo, secção de rugby, mandam e-mail para a federação ou associação respectiva com conhecimento à sede do clube, porque eu leio, e corrijo muitas vezes. Quando respondem às federações, respondem pra sede com conhecimento ao clube, portanto, assembleias gerais vem tudo, das federações todas, vem tudo pra sede, somos nós que reencaminhamos pra eles a dizer "quem é que vocês querem nomear", pra fazer a declaração, sou eu quem faço a declaração pra poder apresentar por clube e tudo, portanto, tudo que é desportivo, eles é que falam a mesma linguagem eu não vou me meter nisso, não percebo. Tudo que é hierárquico ou funcional, em termos de assembleias gerais, estatutos, alterações e tudo, é com a sede do clube.

E - E, por exemplo, essa relação do clube com as federações, cada secção conversa direto com a sua federação. E durante a pandemia, as federações se sensibilizaram de alguma maneira pra ajudar as secções?

CC - Pra ajudar, não. Pra ajudar financeiramente, não. Pra ajudar em termos de instruções, ou seja, cada uma das federações teve o cuidado de pegar nas orientações da DGS, quando diziam "Desportos de baixo risco"... quais? O que são desportos de baixo risco? O ténis…? As federações intervieram ai, esclareceram muito. E enviaram-nos bastante comunicação, para nós depois passarmos, como vocês dizem, para as secções implementarem. Ajudaram muito a clarificar. Também reconheço que, as federações não têm que se ligar com os clubes, as federações ligam-se com o IPDJ, e o IPDJ fez várias candidaturas para vários apoios, para apoiar a retoma e agora ativar, ativar o desporto. E, pediram dados aos clubes, mas que vão ser validados pelas federações, ou seja, os dados que eu dei de número de atletas, federados, homens, mulheres, pra aquela coisa toda na época de 19/20, 21/22, nós demos, mas agora vão ser validados pelas federações. Tá sendo um trabalho em conjunto, relativamente a isso.

E - Mas de modo geral as federações não ficaram muito...preocupadas com o que tava passando com os atletas…?

CC - Claro que sim! Ficaram, porque as federações tinham imensos campeonatos a realizar, imensas competições internacionais também para realizar. Isso fechou. Isso durante um ano, fechou. Portanto claro que ficaram, eles próprios foram pra casa, em teletrabalho, não ficaram a trabalhar.

E - E a relação do clube com órgãos públicos? Câmara do Porto, de Gaia?

CC - Sempre foi através da direção ou de mim ou do… de mim, não… do Presidente. Relações externas é do presidente, com ou não acompanhado por mim. Às vezes vai eu, muitas vezes vou com ele, outras vezes não. Portanto, as secções não têm relacionamentos externos com entidades públicas. Por exemplo o remo, se quiser falar com quem está em Gaia, se quiser falar com a Câmara de Gaia é através da direção daqui. Apresentam o assunto e a seguir o presidente, ainda outro dia o fez, disse "então, combino lá com o presidente da Câmara e no sábado lá estou!", e no sábado lá estava ele, com (nome oculto) há três semanas ou quatro, na Marina do Freixo. Foi lá (nome oculto) pra nós apresentarmos o projeto que tinhamos pro freixo, (nome oculto) e etc. Portanto, relacionamentos institucionais, com instituições institucionais é direção, as secções não fazem.

E - E esse relacionamento entre o clube e esses órgãos públicos, de modo geral, são...é, como posso dizer, eles procuram muito pra achar apoio, fazer projetos?

CC - Eles procuram, agora sim, porque também querem saber quais os clubes que tem aqui. O (nome oculto) é o maior clube do Porto, em número de atletas e número de sócios, o maior clube! Tirando o Porto e Boavista, não é? Mas eles nos procuram, procuram pra organizar, por exemplo, incluir módulos nossos nas férias desportivas deles. Procuram-nos para as atividades que fazem no Porto,

na Baixa… “Baixa em Forma” era um nome que havia, fomos lá com a ginástica, os cavalos, com tudo...procuram-nos imenso.

E - E durante a pandemia existiu alguma preocupação desses órgãos públicos, para como clube?
CC - A preocupação deles foi mais tentar obter dados. Quantos atletas perderam, quantos sócios perderam, qual foi a porcentagem de faturação que desceu, pra eles perceberam. Porque, a candidatura da câmara fizeram uma e ganhamos mil euros...mil euros...porque são muitas pequenas atividades e lá está o erro aqui abaixo, que é… se você tiver uma rua com uma sapataria, nessa sapataria muita gente vai comprar sapatos, se permitirem dar muito lucro aquela sapataria vai às tantas surgindo outra e outra sapataria e ai é tanta sapataria que “pow” vai tudo a falência. O que eles fazem...qualquer coisa, abrem um novo clube, abrem nova atividade. E depois, a câmara tem trezentas mil atividades pra apoiar, tenta apoiar com alguns critérios, mas o critério é: perda de facturação. Quem perder mais de 75%. Eu perdi mais de 50%, mas os meus 50% são muito mais impactantes do que os 50% do (nome oculto). Que tinha quatrocentos euros e agora só tem duzentos. Percebe? Portanto, não racionais suficientes nessas contas, percebe?

E - Pra já então, de onde vem as receitas do clube?

CC - Internas! Quotas de sócios, mensalidades e todos aqueles...quer dizer é só receita arrecadadas por nós. Não temos apoios públicos.

E - Não tem nenhum repasse de…

CC - Não, pro clube não. Temos para os atletas que estão em percursos olímpicos, mais nada...zero! Este clube vive das receitas que gera. Autossuficiente. Eu posso dizer que da Câmara do Porto, nos últimos anos, desde que eu cá estou, recebemos o que… de uma candidatura que ganhamos recebemos vinte e cinco mil euros, mas pra fazer quatro semanas de férias,

portanto gastamos o dinheiro no combustível, a contratar monitores, a contratar as coisas, as refeições e etc. E agora recebemos mil euros e semana passada recebemos setecentos e cinquenta euros. Não é? Não financia, a Câmara do Porto não nos financia. Não temos esses apoios. Diga mais...

E - Coronel, da minha parte é isso. Agradeço muito, foi muito rico.

CC - Espero que tenha sido elucidativo.

E - Não sei se tem mais algum comentário...

CC - Agradecer de novo o convite, dizer que foi um prazer e maior sucesso no seu trabalho.

E - Muito obrigado!