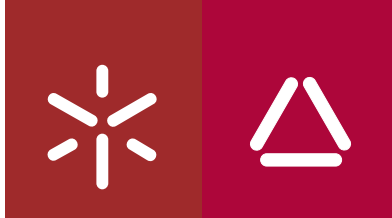




Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Susana Emanuela da Silva Pimenta Costa

**A Importância da Cultura Organizacional
na Imagem de uma Instituição Desportiva
Centenária: o caso do Clube Fluvial Portuense**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Susana Emanuela da Silva Pimenta Costa

**A Importância da Cultura Organizacional
na Imagem de uma Instituição Desportiva
Centenária: o caso do Clube Fluvial Portuense**

Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Relações Públicas e Publicidade

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Gabriela Gama

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/_____

Assinatura: _____

Ao Clube Fluvial Portuense,
pelos seus 137 anos de História e de “estórias”

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos os que ao longo deste trabalho me ajudaram, guiaram e me fizeram crer que esta era uma meta possível de concretizar.

Ao Tiago, por ser o meu equilíbrio, pela compreensão, incentivo e pela calma e, sobretudo, por ajudar a desdramatizar os meus frequentes dramas. Aos meus pais, avô e irmão por me lembrarem – sem chatear – que tinha um prazo a cumprir. À Helena Margaride, por ter partilhado comigo tantas noites em claro e tantas palavras de estímulo. Ao Paulo Pereira, por tantas vezes me ter feito sentir que não estava sozinha e que estávamos ambos “neste mesmo Titanic”. À Ana Fernandes, à Renata Jardim, à Maria João Ferreira, à Mariana Ascensão, à Catarina Torres, ao Filipe Ribeiro e ao Sérgio Alves, que ouviram queixumes e angústias, leram longos emails cheios de dúvidas e receios e me aturaram, por mais rabugenta que estivesse, sempre com uma palavra confortante e amiga. Aos meus colegas e chefes, por me mostrarem todos os dias o significado de pertencer à família fluvialista. A todos os meus entrevistados, pela amável partilha de informação, sem a qual este relatório seria certamente mais pobre. Agradeço ainda à minha orientadora, Prof. Dra. Maria Gama, pelo apoio dado neste trabalho e à Prof. Dra. Teresa Ruão, por estar sempre disponível para todos os alunos e por me ter guiado no início, quando via o relatório como um bicho-papão. E à Universidade do Minho, por ter sido uma peça fundamental da minha vida académica. Sem vocês não teria sido impossível, mas teria sido indubitavelmente mais difícil. Por todas as palavras de incentivo e coragem, um sincero obrigada.

RESUMO

Este estudo reflete sobre a importância e a influência da cultura organizacional na imagem de uma instituição desportiva centenária como o Clube Fluvial Portuense, uma associação sem fins lucrativos, dedicada a atividades desportivas e de lazer, fundada em 1876, na cidade do Porto. De forma a enquadrar o estudo de caso iniciamos o trabalho tentando perceber o que é a comunicação organizacional e qual sua importância na organizações. De seguida abordamos alguns aspetos da tríade imagem-identidade-cultura, explicando em que consiste cada um destes conceitos. Após o enquadramento teórico é apresentada a organização estudada, abordando temáticas como a história, o funcionamento, o posicionamento ou os serviços. No ponto seguinte é relatada a experiência de estágio no Clube Fluvial Portuense. Fazendo uso da análise qualitativa da avaliação, proposta por Quivy & Campenhoudt (1992), pretendeu-se confirmar ou refutar as hipóteses formuladas, de forma a corroborar ou não a questão de investigação. Os resultados mostram que, de facto, existe uma relação entre a cultura e a imagem do objeto de estudo.

Palavras-chave: Clube Fluvial Portuense/ Análise qualitativa da avaliação/ Imagem Organizacional/ Cultura Organizacional/ Instituições Desportivas

ABSTRACT

This study reflects on the importance and influence of organizational culture on the image of centenary sporting organization like Clube Fluvial Portuense, a non-profit organization, dedicated to sports and leisure activities, founded in 1876, in Oporto. In order to frame the case study we started this study by trying to understand what is organizational communication and what is its importance in organizations. Then we discuss some aspects of the triad image-identity-culture, explaining what each of these concepts stand for. After the theoretical framework the organization studied is presented by addressing topics such as its history, functioning, placement or services. On the following section the internship experience at Clube Fluvial Portuense is reported. Using an assessment's qualitative analysis, proposed by Quivy & Campenhoudt (1992), we aimed to confirm or refute the hypotheses, in order to prove or disprove the research question. The results show that indeed there is a link between the culture and the image of the object in study.

Keywords: Clube Fluvial Portuense/ Assessment's qualitative analysis/ Organizational Image/ Organizational Culture/ Sporting Organizations

ÍNDICE

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico.....	4
2.1. A importância da Comunicação nas Organizações.....	4
2.1.1. Comunicação Organizacional.....	5
2.1.2. A Comunicação nas Instituições Desportivas.....	15
2.2. Imagem, Identidade e Reputação.....	17
2.2.1. Identidade Organizacional.....	17
2.2.2. Imagem Organizacional.....	20
2.2.3. Reputação Organizacional.....	23
2.3. Cultura Organizacional.....	24
3. Estudo de Caso.....	31
3.1. História.....	31
3.2. História Recente.....	33
3.3. Funcionamento.....	33
3.4. Posicionamento.....	34
3.5. Serviços.....	34
3.6. Responsabilidade Social.....	35
4. Experiência de Estágio.....	36
4.1. Imagem e Cultura do Clube Fluvial Portuense.....	38
5. Metodologia.....	40
5.1. Método e Instrumentos de Recolha de Dados.....	40
5.1.1. A Entrevista.....	40
5.1.2. A Amostra.....	42
6. Análise dos Dados.....	44
6.1. Observação.....	44
6.1.1. Instalações.....	44
6.1.2. Vestuário.....	44
6.1.3. Comportamento.....	44
6.1.4. Assinatura.....	45
6.1.5. Normas.....	45
6.2. Análise das Entrevistas.....	45
6.2.1. Categorias de Análise.....	45
6.2.2. Apresentação dos Resultados.....	46
7. Considerações Finais.....	58
8. Bibliografia.....	62
9. Anexos.....	68

INTRODUÇÃO

“SÓ SABEMOS COM EXATIDÃO QUANDO SABEMOS POUCO. À MEDIDA QUE VAMOS ADQUIRINDO CONHECIMENTOS, INSTALA-SE A DÚVIDA.” (JOHANN VON GOETHE)

Vivemos numa sociedade repleta de organizações – escolares, comerciais, religiosas, desportivas, recreativas, entre outras. Olhando para a definição proposta por Van Riel e Fombrun (2007: 13), que defendem que as organizações são “redes de pessoas que comunicam entre si”, facilmente concluímos que todos fazemos parte de uma organização, seja na escola, no trabalho, em casa ou no grupo de amigos.

Se existem organizações também existem regras, rotinas e padrões de ação, que são partilhados pelos membros da mesma organização, permitindo assim o seu bom funcionamento. Falamos aqui da cultura organizacional, um tema que, a par da imagem organizacional, será central neste trabalho, como perceberemos de seguida.

O presente trabalho surge na sequência do estágio curricular realizado, de Setembro a Dezembro de 2012, no Departamento de Marketing e Comunicação do Clube Fluvial Portuense (CFP) que, fundado em 1876, é a instituição desportiva mais antiga da cidade do Porto e a terceira mais antiga de todo o país. Numa organização com mais de 136 anos de existência, a cultura tem um peso relevante, que lhe permite perdurar ao longo do tempo, ultrapassando as conjeturas económicas mais difíceis e mantendo-se como parte do quotidiano de várias gerações portuenses. Ao longo do estágio fui responsável pelas áreas da comunicação interna e externa, gestão de conteúdos *online* e, ainda, pela organização de eventos. Estas tarefas permitiram-me ter contacto com os outros colaboradores da instituição, bem como com os seus associados e atletas, observando, de perto, a cultura do Clube Fluvial Portuense.

Em qualquer organização, a comunicação é fundamental ao seu bom funcionamento e à criação e manutenção de uma imagem positiva junto dos seus diversos públicos. A temática da imagem sempre me suscitou interesse, aliada à cultura rica desta organização e ao facto da bibliografia portuguesa sobre cultura e imagem, aplicadas a organizações desportivas, ser escassa deram origem à seguinte questão de investigação para este estudo: **qual a influência**

da cultura organizacional na imagem de uma instituição centenária como o Clube Fluvial Portuense?

Na tentativa de responder a esta questão foram elaboradas várias hipóteses, que serão testadas no decorrer do trabalho, e que são apresentadas de seguida:

1. A cultura organizacional influencia positivamente a imagem do Clube Fluvial Portuense.
2. A cultura organizacional está ligada à história e tradição do clube.
3. Os sócios do CFP identificam-se com a cultura da organização.
4. Os colaboradores do CFP identificam-se com a cultura da organização.
5. A história e a tradição têm influência na imagem e na cultura do clube.
6. A história e a tradição do CFP são os fatores que mais atraem os seus sócios.
7. Os sócios e os colaboradores veem o CFP como uma instituição familiar (isto é, em que todos se conhecem, têm um relação próxima, frequentada por diferentes gerações da mesma família).
8. A imagem do CFP espelha a cultura organizacional e vice-versa.

De modo a testar as hipóteses e, por conseguinte, a responder à questão de investigação, foram realizadas entrevistas semi-dirigidas a sócios, colaboradores e membros da direção do Clube Fluvial Portuense. De modo a sustentar os dados empíricos, obtidos através das entrevistas, foi desenvolvida uma pesquisa teórica que incidiu em diversos autores, de forma a contribuir para a clarificação de alguns conceitos e para a resposta à pergunta de partida.

Este relatório está dividido em sete capítulos. Depois deste capítulo introdutório segue-se, no segundo capítulo, uma reflexão teórica, enquadrada com o estudo de caso. No capítulo três, reservado à apresentação do Clube Fluvial Portuense, é dada a conhecer a vasta história, os objetivos e os diferentes serviços da organização. O quarto capítulo é dedicado à descrição da experiência de estágio, das funções desempenhadas e dos pontos positivos e negativos a retirar dessa experiência. No quinto capítulo são apresentadas a metodologia e amostra utilizadas para responder à questão de investigação. No sexto, é feita a análise dos dados recolhidos. Por fim,

no capítulo sete, dão-se a conhecer as conclusões do trabalho, bem como as contribuições e limites da investigação e deixam-se pistas para reflexões futuras sobre a temática em análise.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“COMMUNICATION IS SOMETHING SO SIMPLE AND DIFFICULT THAT WE CAN NEVER PUT IT IN SIMPLE WORDS.”

(THOMAS S. MATTHEWS)

1.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Com origens etimológicas no latim *communicare*, ou seja, tornar comum, a comunicação é uma atividade estruturante da vida em sociedade. Para comunicar é necessário que haja um conjunto de elementos: um emissor, um recetor, uma mensagem, um canal, uma situação e uma intenção ou necessidade (Thayer, 1976). Clenio Araújo (2012: 12) afirma que “ao construirmos o processo de comunicação, as pessoas se constroem e evoluem”, sendo um processo que todos os indivíduos realizam, mesmo que de forma inconsciente. Para Boyaci *et al.* (1996: 672) a comunicação é uma troca de informações, pensamentos e emoções, entre indivíduos. A comunicação é, segundo Kreps (1990: 5), o processo pelo qual os indivíduos orientam os seus comportamentos, criando relações interpessoais funcionais que permitem o trabalho em conjunto para alcançar um objetivo comum. Marcondes Filho (2004: 15) ao defender a comunicação como um processo, define-a como um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades, que advém da criação de um ambiente comum entre dois lados, reforçando a ideia de que comunicar é tornar comum, é um processo de partilha. Moemeka (1998: 3) vai ao encontro desta definição quando, no seu artigo *Communication and conflict in organizations: revisiting the basics*, atesta que o papel principal da comunicação é criar compreensão mútua entre o emissor e o recetor da mensagem. Segundo o autor, a comunicação eficaz é aquela cuja mensagem cumpre o objetivo para o qual foi criada e enviada. A verdadeira comunicação dá-se não quando a informação é enviada, mas sim quando é compreendida pelos seus públicos recetores. Portanto, a essência da comunicação é “a transferência de significado mútuo” (Pomohaci, 2011: 152).

Mas tendo por base a Teoria da Informação de Shannon e Weaver (1949), segundo a qual há um processo de codificação, transmissão e descodificação da mensagem, nem sempre a comunicação cumpre o seu propósito uma vez que nem sempre as mensagens são descodificadas da forma que o emissor desejaria. A descodificação das mensagens é afetada por

problemas semânticos, pelo passado cultural, experiências vividas, relações, aspirações, expectativas e suposições relativamente às intenções da outra pessoa (Moemeka, 1998: 4)

Fundamental à vida em sociedade, a comunicação assume um papel preponderante em qualquer organização, sendo essencial para o funcionamento da mesma, seja para delegar tarefas ou para receber *feedback* dos públicos. Aliás, Mauro Laruccia (1999: 2) acredita que uma fraca comunicação é responsável por vários problemas dentro das organizações e que muitos desses problemas poderiam ser resolvidos se as pessoas tentassem melhorar a habilidade para comunicar.

1.1.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Antes de explicar qual é afinal a importância da comunicação nas organizações, importa referir o que se entende por organização. Van Riel e Fombrun (2007: 13) defendem que as organizações são “redes de pessoas que comunicam entre si”. Já Ana Nobre (2010: 7) entende a organização como um processo histórico que leva as pessoas à partilha de orientações num ambiente, que pode ser uma empresa, uma Organização Não-Governamental (ONG), um órgão público ou um grupo de amigos. Nobre (2010: 7) conclui que “a organização é composta por indivíduos coordenados em busca de um objetivo comum”. Margarida Kunsch (1986: 21) também vai ao encontro desta ideia ao afirmar que “as organizações constituem aglomerados humanos planeados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados”. Contudo, alguns autores como Cardoso (2006: 1125-1126) consideram esta visão da organização demasiado simplista. Para o autor uma organização é mais do que um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto numa tarefa comum: é uma unidade coletiva de ação formada para fins específicos e dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel dos seus membros. Podemos então assumir que uma organização é composta por um conjunto de indivíduos que comunicam entre si e trabalham de forma coordenada e obedecendo, normalmente, a uma hierarquia, para alcançar resultados e objetivos comuns.

No entanto, a coordenação nem sempre é fácil de atingir. Kreps (1990: 4) defende que “as pessoas têm de ser persuadidas a cooperar e a comunicação é a ferramenta que ajuda a fomentar a cooperação”. É através da comunicação organizacional que os indivíduos reúnem e fornecem informação aos outros abrindo assim caminho para a cooperação e para que os objetivos da organização possam ser atingidos. Tal como afirma Kunsch (1986: 29), o sistema

organizacional viabiliza-se graças ao sistema de comunicação nele existente, que permite o seu fluxo constante e, conseqüentemente, a sua sobrevivência. A comunicação eficiente é a chave para manter uma organização, enquanto sistema de indivíduos que trabalham juntos para atingir objetivos. Ruão (2008: 50) vai mais longe e diz que “a comunicação é central à organização porque é o componente que lhe dá vida e expressão”.

Diversas escolas de pensamento, ao longo dos anos, avançaram com teorias organizacionais. A teoria clássica, que se tornou conhecida no início do século XX, através das obras de Webber, Fayol e Taylor, comparava as organizações às máquinas: tratava-se de um modelo mecanicista, em que o indivíduo era preterido em relação ao que poderia melhorar a produtividade e em que a comunicação era vista como instrumento de controlo e poder (Ruão, 1999: 7). A Escola das Relações Humanas acreditava que os indivíduos e as relações sociais eram fundamentais na vida organizacional, sugerindo que melhorar a produtividade da organização passava por aumentar a satisfação e autorrealização dos seus membros (Kreps, 1990: 78). À comunicação caberia a tarefa de adaptar os membros e os processos a problemas específicos, afirmando a distinção entre a comunicação interna e externa (Ruão, 1999: 10). A Teoria da Cultura Organizacional, popularizada nos anos 80 do século XX, por Deal e Kennedy e Peters e Waterman, apresenta a visão da organização como uma cultura, que resulta da partilha de símbolos com significados próprios, consequência da vivência em comum entre os membros. Nesta perspetiva a comunicação assume um papel fundamental, tratando-se do processo pelo qual as pessoas manifestam, criam e partilham a cultura, servindo para integrar os indivíduos nessa mesma cultura (Ruão, 1999: 11).

Enquanto disciplina, a comunicação organizacional emergiu na década de 1940, nos Estados Unidos da América. De acordo com Teresa Ruão (2004: 12) é nessa altura que a disciplina revela um objeto de estudo particular: o estudo da comunicação humana em contexto organizacional. Esta área tem as raízes conceptuais na retórica clássica, nas teorias das relações humanas e nas primeiras teorias organizacionais e de gestão (Ruão, 2008: 28).

Segundo Johansson (2007: 93), esta disciplina centra-se no estudo de símbolos, mensagens, média, interações, relações, redes de trabalho, campanhas de persuasão e discussões mais amplas dentro das organizações. Para Maria Helena Gonçalves (2005: 504) a comunicação é muitas vezes considerada “a parente pobre da gestão e do marketing, isolada

numa missão de segunda ordem, quando a sua função é transversal e respeita tudo e todos numa organização.

Alguns autores, como Kreps (1990) ou Long (2003) veem a comunicação organizacional como um instrumento tendencialmente utilizado para potenciar a comunicação no interior da organização. Kreps (1990: 11-12) defende que a comunicação organizacional é o processo através do qual os membros da organização reúnem informações pertinentes sobre a sua organização e as mudanças que nela ocorrem. A comunicação ajuda os membros ao permitirem-lhes discutir experiências vividas no seio da organização, ajudando-os a atingir mudanças individuais e organizacionais. Van Riel e Fombrun (2007: 36) são da opinião que toda a comunicação influencia as perceções dos participantes e dos observadores sobre a organização e as suas atividades afetando, por isso, a imagem, a marca e a reputação da organização. É a comunicação organizacional que ajuda a organização a criar imagens apelativas e distintivas junto dos seus *stakeholders*, criando uma marca corporativa forte e a desenvolver o capital reputacional (Van Riel & Fombrun, 2007: 36). Já Long (2003: 5) define a comunicação organizacional como o ato simbólico através do qual as organizações se adaptam para alterar ou manter o seu ambiente, com o propósito de atingir os objetivos da organização. Zanluchi *et al.* (2004: 2) argumentam que a comunicação organizacional “é (...) desenvolvida no ambiente de trabalho, delimitando-se aos processos de comunicação organizacional interna, os quais englobam todas as mensagens que são enviadas ou recebidas dentro dos limites da organização”.

Por oposição, a definição de Scroferneker oferece uma visão mais alargada da comunicação organizacional, não a restringindo ao público interno. A comunicação organizacional pode então ser definida como “todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos” (Scroferneker, 2006: 47). A comunicação pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Maria Gonçalves (2005: 504) salienta qual o objetivo da comunicação organizacional: veicular e consolidar o capital de confiança junto dos seus públicos (internos e externos), atribuindo à instituição credibilidade e reputação. Segundo Reis (2010: 1-2), “a comunicação organizacional é aquela que dentro de um sistema económico, político, social ou cultural desenvolve ferramentas para a otimização da comunicação na organização”. O autor acrescenta que se trata da “junção da comunicação

institucional ou corporativa, à comunicação interna e à comunicação meramente mercadológica (marketing e publicidade)” (Reis, 2010: 2). Partindo das definições apresentadas anteriormente podemos definir, neste trabalho, a comunicação organizacional como os meios e processos utilizados pelos membros de uma organização para informar e receber *feedback* dos seus diferentes públicos, ajudando a prevenir ameaças e criar uma imagem positiva junto dos públicos, de modo a que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Ruão (1999: 4) explica que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas deve acompanhar toda a sua existência, porque esta necessita de uma partilha de informações, ideias e pensamentos permanentes. Cardoso (2006: 1132) vai ao encontro desta ideia ao dizer que “a comunicação é um facto nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados”. Para explicar a importância da comunicação organizacional, Larry Long (2003: 23) faz uma analogia entre o que representa o sistema de comunicação para as organizações e o que o sistema nervoso representa para os seres humanos: é através do sistema nervoso que os sistemas sentem a necessidade de mudar e se adaptam ao ambiente. De forma similar, as organizações desenvolvem-se, crescem e adaptam-se ao meio através da capacidade única que todos os humanos têm de utilizar símbolos para trocar significados. Sem essa capacidade as organizações deixariam de existir (Long, 2003: 23). Nogueira *et al.* (2010: 23-24) dão a conhecer quatro objetivos principais da comunicação organizacional: criar e divulgar a imagem institucional da organização; adequar os colaboradores ao mercado do trabalho, em geral, e à organização na qual estão inseridos, em particular; atender às necessidades dos consumidores e defender os interesses da organização junto do poder local.

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ainda que seja impossível as organizações existirem sem comunicar, tal não significa que a comunicação organizacional decorra sempre sem entraves. Pelo contrário, nem sempre é fácil estabelecer uma comunicação completa e eficaz devido a diferentes variáveis que influenciam o processo de compreensão e transmissão de informações dentro de uma organização. Laruccia (1999: 15) dá a conhecer cinco barreiras organizacionais para a comunicação. A primeira é a sobrecarga de informação: quando é dirigida uma grande quantidade de informação para uma única posição na organização, descodificar e interpretar as mensagens pode tornar-se uma tarefa difícil. De forma a evitá-lo, os colaboradores devem ter a capacidade de filtrar as mensagens e os remetentes devem condensá-las de forma a evitar

informações desnecessárias. As pressões do tempo são outra das barreiras à comunicação organizacional. Isto porque a necessidade de ações e respostas rápidas aos problemas fazem com que, por vezes, as informações sejam transmitidas de forma superficial (Laruccia, 1999: 15). O autor fala ainda na língua como um possível entrave à comunicação: os diferentes níveis de escolaridade entre os vários níveis de hierarquia e a utilização de jargões profissionais podem dificultar a descodificação e compreensão das mensagens (Laruccia, 1999: 16). O clima organizacional constitui outra barreira para a comunicação. Se o clima for de confiança, as comunicações incompletas ou controversas podem ser interpretadas favoravelmente. Mas se a desconfiança for predominante, as mensagens podem ser descodificadas com diferentes significados (Laruccia, 1999: 16). A última barreira seria a comunicação informal. Isto devido à sua dupla utilização: se por um lado este tipo de comunicação pode quebrar obstáculos, gerando confiança, por outro pode ter um impacto negativo estando quase sempre na origem de rumores e boatos sobre a organização (1999: 17-18). Laruccia (1999: 19) avança também algumas pistas sobre como melhorar a comunicação organizacional. Usar o idioma apropriado, comunicar de forma prática, encorajar o *feedback*, promover um clima de confiança, ter em atenção a escolha do canal apropriado, aprender a ouvir e assegurar-se que a comunicação formal obedece à estratégia organizacional são as pistas do autor para atingir a eficácia comunicativa. Robbins (2007: 202-203) complementa esta ideia ao avançar oito elementos para comunicar eficazmente dentro das organizações: utilizar vários canais de comunicação; adaptar as mensagens ao público que se destina; ter empatia com o destinatário da mensagem; ter em consideração a importância da comunicação face a face; escutar; ser coerente; usar a rede de rumores (como meio de obtenção de informação ou como meio de disseminação de decisões e informações) e usar o feedback.

COMUNICAÇÃO FORMAL E COMUNICAÇÃO INFORMAL

A comunicação nas organizações envolve geralmente a transferência de informações através da hierarquia. Em muitos casos é informal, mas também assume um carácter formal e escrito. A comunicação entre os diferentes elementos de uma organização faz com que a informação circule e as relações entre os membros sejam criadas. Segundo Margarida Kunsch (1986: 35) o sistema informal de comunicação surge “das relações sociais dos membros da organização, sendo neste caso destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham um papel importante dentro da organização”. De acordo com Teresa Ruão (2008: 54), a comunicação informal usa

canais não planeados, fora da estrutura formal, e alimenta a interação social natural entre os membros da organização. Por outro lado, a comunicação formal é a que se baseia na estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana a criação de um modelo formal de comunicações escritas e orais (Kunsch, 1986: 35). É a comunicação que segue canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização, que inclui a divisão de departamentos, bem como responsabilidades ou descrições de função (Ruão, 2008: 54).

COMUNICAÇÃO INTERNA

Uma organização deve ter uma rápida capacidade de resposta e, para isso, os seus membros devem ter informações claras e pertinentes (Blazenaite, 2012: 84). Isto significa que o sistema de comunicação interna deve estar bem montado e funcionar eficazmente, de modo a que os colaboradores da organização tenham ao dispor todas as informações que necessitam para desempenhar as suas funções. Mas o que é a comunicação interna? No seu livro, *Organizational Communication*, Kreps (1990: 19) diz que, numa definição simples, a comunicação interna é o padrão de mensagens partilhadas pelos membros de uma organização; é a interação humana que ocorre dentro das organizações e entre os seus membros. Os canais internos transportam mensagens que informam os colaboradores sobre os objetivos, atividades, tarefas e problemas da organização. Estas mensagens ajudam os colaboradores a compreender o seu papel na organização, bem como o seu estado atual (Kreps, 1990: 20). A comunicação interna é fundamental para que as organizações desenvolvam o seu potencial, até porque os seus colaboradores servem de porta-voz da organização de forma positiva ou negativa, dependendo da imagem que têm da organização que representam (Souza *et al.*, 2009: 5). Além disso, se os colaboradores estiverem satisfeitos, mais rapidamente “vestem a camisola” da organização, sendo que a motivação dos colaboradores também passa por sentirem que o topo da hierarquia organizacional se preocupa em mantê-los a par da realidade da instituição. Souza *et al.* (2009: 9) asseguram que “pessoas bem informadas e conscientes do processo em que participam produzem mais, criam menos problemas e permanecem motivadas”.

A comunicação interna realiza-se por meio de três fluxos – ascendente, descendente e lateral – e de forma bidirecional. Kunsch (1986: 35-36) explica que a comunicação descendente ou vertical se refere “ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo”. Este fluxo comunicativo é normalmente usado para transmitir a filosofia, as normas e as diretrizes da organização (Kunsch, 1986: 36). Os canais descendentes incluem ofícios ou circulares internas, documentos institucionais, guias

de acolhimento ou o jornal ou revista da organização (Ruão, 1999: 15). Quanto à comunicação ascendente, o processo é o contrário: as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional enviam informações para o topo. Na comunicação horizontal ou lateral, as mensagens são trocadas entre departamentos, secções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social (Kunsch, 1986: 36). A autora afirma que o fluxo horizontal fomenta a coordenação de atividades, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos (Kunsch, 1986: 85). Alguns dos canais de comunicação utilizados na comunicação ascendente são os sistemas de recolha de sugestões ou os inquéritos de opinião (Ruão, 1999: 15). A comunicação horizontal refere-se à interação interpessoal, informal e sócio-emocional, com colegas próximos e outros membros da organização que estão no mesmo nível hierárquico (Ruão, 2008: 53).

COMUNICAÇÃO EXTERNA

Os canais de comunicação externa são utilizados para permitir aos membros da organização interagir com indivíduos fora da organização (Kreps, 1990: 21-22). De acordo com o autor, estes canais transmitem mensagens entre a organização e o meio em que se insere. As mensagens são enviadas na tentativa de influenciar o modo como os indivíduos do ambiente externo se comportam relativamente à organização (Kreps, 1990: 22). Para desenvolver um processo comunicativo externo, Nogueira *et al.* (2010: 28-31) falam em oito etapas que devem ser respeitadas: identificar o público-alvo; determinar os objetivos da comunicação; desenvolver a mensagem; seleccionar os canais de comunicação; estabelecer um orçamento para comunicações; decidir qual o *mix* de comunicação; medir os resultados e, por fim, colocar em prática o processo de comunicação integrada. A comunicação interna e externa devem trabalhar de forma integrada, como suporte uma da outra, para possibilitar a concretização dos objetivos organizacionais (Kreps, 1990: 22).

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de comunicação estratégica das organizações significa que “a comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento” (Argenti *et al.*, 2005: 83). Sendo uma das funções primordiais da comunicação a consolidação do futuro da organização, através do trabalho integrado da sua identidade, imagem e reputação organizacionais (Marchiori, 2008: 259) é essencial que a comunicação faça

parte da estratégia da organização. A comunicação organizacional deve ser encarada como um vetor estratégico, muito além do caráter meramente operacional. Aliás, a necessidade de se trabalhar a comunicação nas organizações de forma estratégica parece ser consensual. Sobreira (2011: 150) explica que os profissionais de comunicação não podem ser vistos apenas como transmissores de informação, mas como intérpretes da realidade organizacional e parceiros estratégicos na construção dessa realidade. Quando os emissores das mensagens organizacionais não estão explicita e estrategicamente coordenados, a comunicação é incoerente, o que pode ter implicações negativas tanto ao nível da atuação interna como ao nível da atuação externa (Sobreira, 2011: 153).

Araújo (2012: 22) adianta que “os ganhos que uma ação estratégica e planeada podem proporcionar às organizações são bastante atrativos, passando pelo aumento de consumidores ou clientes dos seus produtos e serviços”. O conceito de comunicação organizacional integrada é trabalhado por Margarida Kunsch (2009: 114) que o entende como o conjunto formado por três instâncias da comunicação: a administrativa (ou interna), a institucional e a mercadológica. A primeira relaciona-se com o fluxo informativo, as redes formais e informais, as barreiras e os meios de comunicação interna. A comunicação institucional, mais ligada às relações públicas, lida com o marketing social, cultural, a assessoria de imprensa, a identidade, imagem e publicidade organizacionais. Por fim, segundo Kunsch (2009: 114), a comunicação mercadológica, mais relacionada com o marketing, envolve a publicidade, a promoção de vendas, as feiras e exposições, o *merchandising* e o marketing direto. Ainda de acordo com a autora, a comunicação organizacional integrada analisa as manifestações e as expressões discursivas que se dão nas diferentes modalidades comunicacionais para que se criem e mantenham relacionamentos com os públicos, a opinião pública e a sociedade (Kunsch, 2009: 113). Para Sobreira (2011: 155), a comunicação estratégica integrada diz respeito às relações com os *media* e gestão de relações públicas, à gestão de crise, à comunicação interna, às relações com a comunidade e à comunicação de marketing – com o objetivo de aumentar as vendas e consolidar a imagem organizacional.

Criar e manter relacionamentos transparentes é um requisito fundamental para as organizações de hoje, no trato com os seus públicos de interesse (Araújo, 2012: 24). Para comunicar eficazmente importa à organização identificar os seus públicos e as necessidades

destes, de modo a adequar as mensagens e os canais a utilizar para as transmitir. Isto veio aumentar consideravelmente a importância da comunicação estratégica para as organizações.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO

Pinho (2001: 83-84) define as relações públicas como “o esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização e o seu pessoal, assim como entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente”. Heath (2001: 61) salienta que as relações públicas são “a arte de ajustar ambientes a organizações e organizações a ambientes”. Um outro conceito de relações públicas é avançado por Tarrafa (2009: 6), que as define como:

“uma atividade processual de gestão diretiva de comunicação em sociedade, tendo como objetivo final o planeamento, criação e gestão de uma imagem positiva de uma determinada entidade no meio social. É também uma adaptação dessa entidade ao seu público e vice-versa, tendo em conta as mudanças que o tempo produz, continuamente, na entidade, no seu meio e nos seus públicos” (Tarrafa, 2009: 6).

De acordo com Kunsch (1986: 15), é possível fazer relações públicas para “qualquer agrupamento de pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos específicos, agrupamento que pode ser tanto uma empresa privada como uma instituição governamental, uma entidade, uma comunidade.”. Para Kollross (2008: 6), o profissional de relações públicas atua como administrador da comunicação organizacional, é o encarregado pela administração estratégica do relacionamento da organização com os seus diversos públicos. As relações públicas são responsáveis pela construção da credibilidade da organização perante os seus públicos, além da construção da imagem e identidade organizacionais, que devem ser coerentes e duradouras (Kollross, 2008: 6).

COMUNICAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

Com o advento da web 2.0 o cidadão comum, que exerce influência através de blogues ou redes sociais, não pode ser negligenciado. Na era do digital as organizações tornaram-se globais e, graças à facilidade de acesso à informação do *online*, também mais transparentes (Sobreira 2010: 167). Segundo Maria Sobreira (2010: 169), “o uso das novas tecnologias na comunicação estratégica é aquela que apresenta maiores perspectivas de crescimento”. Saad Côrrea (2009: 163) acredita que, hoje, a realidade digital é inerente ao funcionamento de uma instituição, já que sistemas integrados de gestão, páginas corporativas na internet e intranets são

meios de operação, conexão e expressão habituais entre as organizações e os seus públicos. A relação entre a organização, a tecnologia e a comunicação exige, no entanto, flexibilidade, criatividade e rapidez de ação na gestão da comunicação (Saad Côrrea, 2009: 163).

Saad Côrrea (2009: 165) defende que a grande tendência da comunicação organizacional é criar presença em novos territórios digitais, tais como redes sociais e dispositivos móveis. Cabe aos profissionais da comunicação avaliar a necessidade e o potencial da utilização dos instrumentos de comunicação virtuais na relação com os públicos da organização que representam, já que uma das vantagens trazidas pela web 2.0 é a possibilidade de focar as ações de comunicação, segmentando-as em nichos muito específicos (Saad Côrrea, 2009: 165). Na era das novas tecnologias, em que todos os indivíduos estão conectados, a presença digital da organização na Internet pode tornar-se numa importante ferramenta na consolidação de uma comunicação eficaz com os variados públicos e, principalmente, para a manutenção e ampliação da imagem (Sandi, 2007: 4). Luck e Buchanan (2008: 47) vão mais longe ao afirmar que a web 2.0 veio permitir salvaguardar e até mesmo construir marcas e consolidar a reputação corporativa das mesmas. O *boom* dos blogues, comunidades online e outras formas de conteúdo gerado pelo utilizador tem vindo a influenciar a comunicação e as estratégias de Relações Públicas das organizações (Luck & Buchanan, 2008: 47).

Por outro lado, Araújo (2012: 30) alerta para os riscos da falta de planeamento na utilização dos *media* sociais. A falta de preparação de uma política de comunicação clara e adequada, dando lugar ao improvisado, pode conduzir à divulgação e veiculação de conteúdos inapropriados relacionados com a organização, gerando uma crise *online* (Araújo, 2012: 30). Com os indivíduos cada vez mais conectados uns aos outros – e às organizações – através da Internet, os meios de comunicação *online* ganham um grande potencial para influenciar as relações entre as pessoas e para moldar a opinião pública. Este potencial ocorre porque os indivíduos passaram a ter a possibilidade de criar, manipular e difundir as suas próprias ideias e partilhar experiências para toda a sua rede de contactos e, na verdade, para toda a web (Freire, 2011: 4). A difusão de notícias deixou de estar limitada aos grandes conglomerados de comunicação para estar a um “clique” de todos. A Internet é um meio onde qualquer pessoa pode, em tese, publicar o que quiser, levando a que a difusão da imagem e das mensagens escapem ao controlo das organizações (Sandi, 2007: 7).

Apesar do que foi visto neste capítulo, a comunicação organizacional vai além da mera interação com o público interno ou externo da organização, uma vez que “ocorre em sistemas abertos que são influenciados e influenciam o ambiente interno e externo” (Costa, 2008: 73). A autora refere que é através da comunicação que a organização se distingue das demais, agregando valores a produtos e serviços (Costa, 2008: 76). A comunicação atravessa todas as ações das organizações, contribuindo para a construção da sua identidade, cultura e imagem, como veremos adiante.

1.1.2. A COMUNICAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DESPORTIVAS

Relativamente à classificação das organizações, Kunsch (1986:25) acredita que esta pode ser feita em função do tamanho (pequena, média, grande), volume de negócios, finalidades, âmbito (regional, nacional, multinacional), tipos de atividade, formas de propriedade (públicas, privadas, sem fins lucrativos). Conforme atestam Ruão e Salgado (2008), as organizações voltadas para o desporto, são bastante particulares:

“Na verdade, o desporto tende a gerar extraordinárias respostas emocionais dos seus públicos, e que são mais fortes do que em qualquer outro sector de atividade. O que leva as organizações desportivas profissionais, da atualidade, a procurarem capitalizar esse relacionamento emocional para se posicionarem como marcas vitalícias” (Ruão e Salgado, 2007: 329).

Slack (1997: 5) define as organizações desportivas como “uma entidade social envolvida na indústria do desporto, orientada para os objetivos, com um sistema de atividades conscientemente estruturado e fronteiras relativamente identificáveis”.

As organizações desportivas têm também um importante papel social já que podem contribuir de forma positiva para a inclusão social, a educação e a saúde pública. McDonald *et al.* (2002: 102-106) avançam alguns fatores que demonstram a importância do desporto na sociedade atual: ajuda a manter a forma, a reduzir o *stress*, a diminuir a agressividade, a criar integração social, a melhorar as capacidades sociais e a autoestima dos indivíduos. O desporto tem também uma forte vertente educacional. Os pais querem que as crianças pratiquem desporto para que aprendam lições sobre o trabalho de equipa, a união, a disciplina e a perseverança (Billings *et al.*, 2012: 1).

As organizações deste tipo operam num ambiente altamente competitivo, devido à natureza competitiva do desporto mas, sobretudo, a uma luta constante pela angariação de sócios, participantes e espectadores (Luck & Buchanan, 2008: 45). E, segundo Szymanski (1998: 52), a escolha de um clube passa pela sua imagem e história. As organizações ligadas ao desporto têm que gerir as dimensões simbólica e funcional, de modo a enaltecer as suas vantagens competitivas perante os adeptos (Ferrand e Pages, 1999: 399).

Seja qual for o tipo de organização, “o posicionamento é fundamental para que a empresa encontre o seu lugar ao sol” (Neves, 2000: 120). Tal como Souza (2008: 8) explica, “os clubes desportivos, atualmente, não são somente fontes de entretenimento, transformaram-se em empresas”. No entanto, a autora alerta para o facto das organizações desportivas apresentarem deficiências no que diz respeito à comunicação organizacional. Há falhas na gestão de comunicação porque poucos gerentes reconhecem a importância da comunicação e hesitam em contratar profissionais qualificados para vencer no atual ambiente organizacional (Souza, 2008: 5).

Há que ter em atenção que nas organizações desportivas, os adeptos são um público de grande importância. Dias (2011: 28) afirma que o adepto é “o indivíduo que, se aderir a uma equipa ou atleta, procura seguir todos os passos e saber todas as informações da mesma”. Por sua vez, o espectador é o indivíduo que apenas assiste ao jogo, sem uma paixão exacerbada (Dias, 2011: 28-29). De acordo com o autor, para captar adeptos ou sócios a organização deve reger-se por uma comunicação aberta, pela confiança, por um contacto frequente com os adeptos, por um comportamento ético e honesto e pela preocupação e incentivo, demonstrando que está informada sobre as suas necessidades e que se preocupa com o seu bem-estar (Dias, 2011: 32).

A comunicação desportiva tem como objetivo desenvolver as relações entre a organização, os atletas, os sócios ou adeptos e, no caso de um clube local como é o caso do Fluvial, envolver a comunidade no quotidiano da instituição. Para além disso, a comunicação tem um papel importante na forma como jogamos, vemos, interpretamos e avaliamos o desporto (Billings *et al.*, 2012: 2). E o trabalho de comunicação é tão importante numa organização desportiva como numa organização empresarial (Hopwood, 2005: 202). Devido à ligação emocional que os sócios ou adeptos desenvolvem com o clube, a comunicação torna-se vital para manter laços duradouros com este público. A comunicação digital é um bom meio de

comunicar com sócios e adeptos, uma vez que permite o feedback da parte do recetor criando assim uma ligação ainda maior entre as duas partes. Os *media* sociais são uma forma eficiente de chegar ao público, permitindo a transmissão de mensagens com um grande número de informação de forma rápida, construindo assim uma marca, uma relação e gerindo a reputação da organização (Wysocki, 2012: 1).

1.2. IMAGEM, IDENTIDADE E REPUTAÇÃO

Tal como foi referido anteriormente, a comunicação é essencial nas organizações, entre outros motivos, para criar uma imagem, uma identidade e uma reputação positivas junto dos seus públicos, contribuindo para atingir os objetivos organizacionais. De seguida, abordaremos os conceitos de imagem, identidade e reputação organizacional, com particular enfoque na imagem organizacional, um dos temas centrais deste relatório.

1.2.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O termo “identidade organizacional” designa a representação que as empresas e instituições desenvolvem sobre si próprias, num contexto de vivência coletiva (Ruão, 2008: 63). A autora explica que, durante os anos 90, a identidade e as ações que envolviam a sua gestão foram-se tornando importantes para as organizações, cientes que a sua utilização poderia potenciar uma imagem mais apurada dos valores, crenças e direções estratégicas das organizações (Ruão, 2008: 63). Este conceito, adaptado ao contexto organizacional a partir dos conhecimentos da Psicologia e da Sociologia, representa um “processo de socialização levado a cabo pela instituição ou empresa, e resulta de uma agregação das experiências e expectativas de uma grande quantidade de pessoas” (Ruão, 2008: 68). Ruão (2008: 69) faz referência à Teoria da Identidade Social, segundo a qual os indivíduos tendem a adotar as características percebidas como protótipos dos grupos com os quais se identificam, pelo que quanto mais consistentes forem os traços de uma organização, mais fácil será a interiorização das suas crenças e valores. Identidade, reputação, imagem e cultura são formas de representação organizacional em constante relação. Isto porque uma identidade distintiva é capaz de atrair reconhecimento, apoio e lealdade de membros e não membros da organização, sendo um possível caminho na construção de uma imagem positiva (Ruão, 2008: 70). A autora explica como se pode encontrar a identidade de uma organização:

“Encontrar a identidade de uma organização é, portanto, responder às questões: “Quem somos nós?”, “Que tipo de negócio é o nosso?” ou “O que queremos ser?” e, ainda, “O que é central para a organização?”, “O que é distintivo?” e “O que é de continuidade temporal?”. Desse modo será possível estruturar-se uma “declaração de identidade”, isto é, desenha-se um esquema cognitivo que classifica e localiza a instituição num dado universo comercial e simbólico” (Ruão, 2008: 72).

De encontro a esta ideia está a conceção de Kunsch (1986: 172) que afirma que a identidade, sendo uma manifestação tangível da personalidade da organização, atribuída pelo público interno e externo, tem origem em três níveis de comunicação “o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que os seus públicos dizem e acham dela”. Porém, a autora clarifica que a identidade “é o que a organização é, faz e diz”, diferindo da imagem, que é “o que se passa na mente dos públicos” (Kunsch, 1986: 172). Parent e Foreman (2007: 15) também acreditam que a imagem é constituída pelas impressões que os públicos externos têm sobre a organização. Na visão destes autores a identidade seria o conjunto de elementos duradouros e centrais que definem o que a organização é e o porquê da sua existência (Parent & Foreman, 2007: 15). Parent e Foreman (2007: 16), indo ao encontro de Kunsch (1986) e Ruão (2008), definem a identidade organizacional como um conjunto de auto definições que os membros usam para responder à questão “quem somos enquanto organização?”; é uma classificação que define e localiza a organização no espaço e ambiente cognitivo e social. Os autores ressaltam que apenas constituem a identidade os elementos que forem centrais, fundamentais, essenciais, distintivos e duradouros da organização (Parent & Foreman, 2007: 16). Vásquez (2007: 204) acredita que a identidade é definida com base na missão – ponto de partida das ações da empresa e propósito que justifica a sua existência, na visão – de caráter sobretudo aspiracional, que marca o rumo e os objetivos da organização – e, por fim, na cultura corporativa. Moingeon e Soenen (2002: 15) consideram que embora se acredite que a identidade organizacional tem as raízes na “alma” da organização, por vezes referida como a “personalidade corporativa”, a ênfase está na gestão consistente de todas as manifestações de identidade de modo a atingir uma imagem organizacional e reputação favoráveis.

O fator interno assume assim um papel essencial na construção da identidade. Carrieri *et al.* (2004: 26) explicam:

“A imagem é refletida e a identidade é construída a partir de ações internas que visam produzir impacto externo junto dos diversos públicos. A identidade deve significar e traduzir os

valores e princípios que os públicos associam a uma organização. Construir uma identidade organizacional forte e bem definida é um item essencial na obtenção de uma boa imagem para as organizações. Para que a construção da identidade seja bem sucedida é essencial a efetiva participação dos funcionários da instituição.” (Carrieri *et al.*, 2004: 26).

A identidade parece também ser influenciada, conscientemente ou não, pelas organizações concorrentes, os consumidores, os media, os órgãos governamentais ou a comunidade local. A identidade organizacional deve ser vista como “uma construção que parte de um fluxo de informações, cognições e emoções que acontecem no seu interior, mas que têm origem em diferentes entidades” (Ruão, 2008: 74). A identidade nasce do reconhecimento das características centrais e diferenciadoras do projeto organizacional, mas estes traços devem depois ser comunicados aos diferentes públicos, de forma a levá-los a aderir aos valores, crenças e símbolos identitários (Ruão, 2008: 74).

Mas nem tudo é pacífico no que diz respeito à identidade organizacional. Alguma literatura contrapõe-se à ideia de uma identidade única e singular, avançando a hipótese das organizações possuírem identidades sociais diferenciadas ou mesmo conflituosas, no seu seio. (Ruão, 2008: 86). As identidades híbridas podem gerar conflitos internos, mas podem também trazer benefícios à organização, pelo potencial criativo que representam, sendo importante aproveitar as suas vantagens e reduzir os seus custos. Estas identidades, quando bem geridas, permitem à instituição ter a flexibilidade necessária para se apresentar de forma adequada aos vários públicos embora com alguns riscos, tais como a sobrecarga informativa, os comportamentos vacilantes ou a ambivalência de interpretações (Ruão, 2008: 90).

Resumindo, podemos definir a identidade organizacional como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, através de mitos e tradições; de uma cultura partilhada – as crenças e os valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação (Ruão, 2008: 93). A identidade é também desenvolvida e projetada através de alguns fatores internos e externos que a contextualizam e lhe dão textura e suporte. Larissa Santos (2007: 3) conclui que a identidade organizacional é o conjunto de representações, criadas pelos indivíduos que a integram, a respeito da organização e do seu significado, tendo em conta os aspetos centrais como valores, normas, crenças e os aspetos distintos da organização, que permitem identificá-la. O contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização.

1.2.2. IMAGEM ORGANIZACIONAL

A imagem foi identificada como um conceito extremamente importante para as organizações, no século XX, quando surgiram os primeiros Estudos Organizacionais (Ruão, 2008: 128). De acordo com Ruão (2008: 133), o conceito de imagem organizacional data da década de 1950 e foi útil para descrever e explicar o complexo universo empresarial que parecia emergir da segunda revolução industrial. A publicidade entrava na sua era dourada e as marcas afirmavam-se, cada vez mais, como elementos distintivos de valor levando a que a noção de “imagem de marca” se estabelecesse entre os profissionais do marketing e da comunicação. O interesse por este conceito no âmbito do estudo das organizações surge pelo pressuposto segundo o qual uma imagem positiva é um pré-requisito para a construção de uma relação institucional de sucesso (Ruão, 2008: 132). Aliás, em relação ao impacto e a importância das imagens, Parent e Foreman (2007: 17) sublinham que as imagens negativas causam desconforto entre os membros das organizações e os públicos, criando a necessidade de reparar ou defender as crenças dos membros sobre a organização. Daí a necessidade de, através de ações de comunicação, gerir e cuidar a imagem das organizações.

Stern *et al.* (2001: 204) referem que a palavra “imagem” deriva do grego *‘ikon’*, que se refere à criação verbal de qualquer representação visível na mente, pelo que até “as palavras seriam imagens das coisas”. A imagem pode ser vista como um filme que se desenvolve nas mentes das pessoas, como um meio de simplificar a realidade dos objetos, e que se pode traduzir em conceitos como “bom ou mau”, “agradável ou desagradável” (Ruão, 2008: 130). De acordo com Villafañe (1999: 30), a imagem corporativa pode ser definida como “a integração, na mente dos seus públicos, de todos os *inputs* (mensagens) emitidos por uma empresa na sua relação com os públicos”.

Segundo Whetten e MacKay (2002) existem três perspetivas contemporâneas sobre o conceito de imagem organizacional: a primeira que define a imagem organizacional como o que os membros pensam ser a perceção dos não membros, uma espécie de imagem externa percebida; a segunda diz respeito ao modo como os que não são não membros pensam a organização e, por fim, a última perspetiva considera que a imagem das organizações é a forma como os membros pensam e projetam sobre a sua organização. Hatch e Schultz (2002: 995) acreditam que a imagem de uma organização é definida pelas perceções dos outros sobre a

organização e não pelo que os membros acreditam que os outros percebem. Porque, tal como afirma Dowling (1986: 110), “uma empresa não tem uma imagem, as pessoas têm imagens da empresa”. Poderia até considerar-se que cada elemento do público tem uma imagem diferente da organização, ainda que, por razões de operacionalidade, a empresa tenha que os considerar de forma agrupada (Ruão, 2008: 143). Parent e Foreman (2007: 17) também são defensores desta ideia. No artigo *Organizational Image and Identity Management in Large-Scale Sporting Events*, os autores argumentam que as organizações têm diferentes imagens, o que significa que uma organização pode projetar diferentes imagens para diferentes tipos de público. No entanto isso já não deverá acontecer com a identidade, que deve ser consistente, caso contrário perde a sua característica de identificação em relação às organizações concorrentes (Santos, 2007: 6).

Relativamente à imagem organizacional, Ruão (2008: 131) afirma que se trata de uma representação mental, um conteúdo de natureza psíquica que não precisa da presença do estímulo físico para surgir. Esta representação mental integra os processos de percepção, isto é, de seleção de elementos que caracterizam a instituição, e de representação, ou seja, da construção de uma forma particular de ver a organização, a partir de operações de abstração e generalização (Ruão, 2008: 131). Assim, a imagem organizacional é o resultado do processo de apreensão da realidade por parte dos recetores das mensagens da organização. Ruão e Salgado (2007: 332) falam de imagem como “construção da organização e dos públicos, a partir das ações de comunicação, resultando num estado de opinião episódico e conjuntural”. De forma a melhor nortear este relatório, a definição de Alvesson (1990: 376), que afirma que a imagem organizacional se refere a “uma impressão vívida e holística mantida por um grupo particular face a uma organização”, foi a que decidimos adotar. Lasbeck (2007: 89) alerta para a efemeridade da imagem. Uma vez que a impressão causada pelas mensagens organizacionais na mente de quem as recebe tende a ser fortemente icónica, carregada de humores, emoções, sensações e qualidades afetivas, a imagem das organizações na mente dos diversos públicos tende a ser fugaz, efémera e vulnerável a alterações de várias ordens, tais como humores, condições de tempo, ambientes ou contextos (Lasbeck, 2007: 89).

Os processos de formação e construção da imagem são influenciados tanto pela organização como pelos seus públicos podendo considerar-se que o fenómeno da imagem acontece do lado do comunicador, mas também da audiência. Isto significa que a imagem

integra as “impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia dessa experiência, mas a sua projeção” (Ruão, 2008: 138), onde há influência do emissor e do recetor. Carrieri *et al.* (2004: 26) defendem que a formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, um somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais. A imagem organizacional tem sempre uma componente de fabricação, uma vez que, tal como já vimos anteriormente, se trata de uma representação. A imagem é o efeito do resultado da comunicação, voluntária ou não, de uma identidade (Tajada, 2002: 33). Para Boorstin (1961: 193), uma imagem é algo ambíguo, que flutua algures entre a imaginação e os sentidos, entre as expectativas e a realidade. Aliás, as organizações têm muitas vezes de se mostrar de forma ligeiramente diferente da realidade, de forma a produzir um quadro apelativo aos vários públicos, posicionando-se de forma benéfica e evidenciando os aspetos positivos. No entanto, Ruão (2008: 142) alerta para o facto das impressões criadas pelos públicos sobre as organizações resultarem muitas vezes de interações pouco frequentes, de informações incompletas e inconsistentes sobre a sua atividade, tornando-as frágeis e voláteis. Alvesson (1990: 377) acrescenta que uma imagem é algo que nos chega através de coincidências, informações pouco frequentes e/ou mediadas através dos meios de comunicação social ou através de fontes secundárias e não através de exposições diretas e duradouras. Margarida Ayres Martins (2002: 163) refere quatro princípios que uma “boa” imagem organizacional deve seguir: deve ser justa, situada onde a realidade a valida e confirma; deve ser positiva, valorizando a instituição; deve ser duradoura, criada para “viver” o máximo de tempo possível e, por fim, deve ser original, promovendo a distinção dos concorrentes.

A imagem é um ativo poderoso nas organizações. Isto porque a imagem pode favorecer e promover, mas também desgastar, enfraquecer e destruir. É sensível a todas as mudanças (Martins, 2002: 155). Segundo Martins (2002: 155), é o poder da imagem que torna a organização “um lugar de gestão de emoções, de gestos e comportamentos, que a apresenta e favorece em múltiplas sugestões e opções junto dos clientes”.

Ferrand e Pages (1999: 389), relacionando a imagem e o desporto, afirmam que a imagem diferencia e posiciona as organizações desportivas e pode ajudar no processo de tomada de decisão face à multiplicidade de alternativas e ofertas de serviços desportivos. Nas organizações desportivas, como nas outras, identidade e imagem devem ser coesas e coerentes, sob pena de, caso contrário, o investimento em comunicação e publicidade ser em vão. A

inserção dos valores desejados na identidade organizacional terá como consequência a transfiguração desses valores na imagem organizacional (Souza, 2008: 39). A importância da imagem para as organizações assenta na sua relação com as respostas afetivas e do comportamento dos públicos – interno e externo – e informa sobre as características de uma organização e o que é importante manter para estimular a aliança com os seus membros e potenciais membros (Carrieri *et al.*, 2004: 27).

Não é viável falar de imagem sem referir a importância da comunicação na sua construção. A imagem organizacional constrói-se no dia-a-dia, sendo a comunicação um dos seus principais veículos de transmissão. Comunicar, tendo em vista a promoção da imagem organizacional é canalizar os diferentes sinais exteriores da imagem num sentido favorável à organização que os transmite. Se a comunicação tem como objetivo veicular a imagem de uma empresa, é necessário que o faça de uma forma eficiente e correta, de modo a proporcionar uma imagem positiva, rica e coerente com os seus objetivos (Martins, 2002: 163).

1.2.3. REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

À dimensão expressiva das organizações, composta pela imagem e pela identidade, junta-se a noção de reputação, enquanto avaliação de longo prazo desenvolvida pelos *stakeholders* a partir do impacto da identidade e das experiências transacionais (Ruão, 2008: 145). A autora (2008: 145) explica que a reputação constitui um fenómeno mais duradouro do que a imagem, uma vez que é “alimentado através do tempo e da consistência das impressões”. Parent e Foreman (2007: 15) definem a reputação como a acumulação das imagens ao longo do tempo. Trata-se da impressão que permanece sobre a organização e os seus membros na mente dos outros. Van Riel e Fombrun (2007: 48) salientam que nenhuma organização se pode dar ao luxo de ignorar a reputação, já que esta afeta atitudes e comportamentos.

Contrariamente à imagem, e segundo a literatura, a reputação seria um fenómeno de carácter mais permanente que advém não só das ações de comunicação mas do próprio comportamento da empresa e das suas ações sociais, financeiras e económicas (Ruão & Salgado, 2007: 332). Devido ao seu carácter duradouro, a reputação e a credibilidade – fonte de motivação para os públicos internos e reflexo da imagem positiva construída externamente –

confundem-se com a história da instituição, com o comportamento dos seus líderes e dos seus colaboradores (Gonçalves, 2005: 504).

Argenti (2006: 103) acredita que quando a reputação é bem estabelecida se converte em “orgulho e compromisso, entre funcionários, consumidores e o público em geral” e essas qualidades são ativos insubstituíveis. Williamson (2009: 7), num artigo sobre marketing e comunicação em organizações sem fins lucrativos, refere que defender a reputação da organização – o ativo insubstituível de qualquer organização sem fins lucrativos – é essencial para a marca. A chave está em ser disciplinado em articular os atributos distintivos que definem e identificam a organização.

A importância da reputação é o reflexo da importância que os seus elementos formadores têm, tendo em conta que a sua formação é composta pela imagem que, por sua vez, é construída pela perceção do público sobre o conjunto de elementos que formam a organização. Isto significa que a reputação é formada pela imagem, que é formada pela perceção dos públicos sobre a identidade organizacional (Souza, 2008: 40). Cabe à comunicação ligar e reconstruir as várias formas de perceção organizacional.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Virtualmente sem recursos naturais, sem energia e com mais de 110 milhões de pessoas aglomeradas em quatro pequenas ilhas montanhosas, o Japão teve sucesso em chegar ao mais alto ritmo de crescimento, ao mais baixo nível de desemprego e a uma das mais bem remuneradas e saudáveis populações trabalhadoras no mundo. Saído das cinzas da Segunda Guerra Mundial, o país construiu um império que não perde para nenhum outro. Embora vários teóricos tenham discutido as razões desta transformação, a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida neste país tiveram um papel central (Morgan, 1996: 115). Face ao declínio da produtividade norte-americana, o Japão aparece como mais homogéneo, com uma visão holística e ênfase no coletivo. A corrente nipónica, que se estendeu a todo o mundo, assentava na chamada “especialização flexível”, uma prática dependente do desempenho dos trabalhadores e da importância da cultura organizacional como instrumento de empenho dos membros (Sobreira, 2010: 108).

Na vida organizacional, os fenómenos da identidade, da cultura e da imagem estão em constante relação, na medida em que constituem pilares do sistema de significação. Derivado metaforicamente da ideia de cultivo (Morgan, 1996: 115), o conceito de cultura organizacional surgiu na segunda metade do século XX, quando se começou a defender as vantagens da análise cultural das instituições (Ruão, 2008: 105). Esta perspetiva, que analisa as organizações como mini-sociedades, abriu caminho para uma nova corrente de pensamento que se propunha estudar as crenças e sentidos partilhados nas organizações, enquanto padrões culturais que emergem à medida que os membros vão enfrentando os desafios do seu funcionamento. Gareth Morgan (1996: 125), autor do livro *Imagens da Organização*, também acredita que as organizações são mini-sociedades, com os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Esses padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. Em 1960, a cultura era descrita como a melhor forma de gerir o desempenho organizacional e, nos anos 70, o termo era comum na literatura organizacional (Ruão, 2008: 106). Os críticos desta abordagem sugeriram que a cultura era um mecanismo de controlo e manipulação social, refletindo a distribuição de poder nas organizações (Ruão, 2008: 109).

Hofstede (1997: 210) define a cultura organizacional como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra”. Segundo Silva Lopes (2003: 14) a cultura é o sistema de valores partilhados por um conjunto de pessoas, que nos permite distinguir uma organização de outra, determinando a sua identidade. Desta forma é possível explicar a importância da gestão da cultura como garantia de uma identidade organizacional aglutinadora das diferenças individuais e, simultaneamente, diferenciadora das restantes organizações. De acordo com Pettigrew (1979: 574) a cultura organizacional é “um sistema de significados públicos e coletivamente aceites para um determinado grupo, num dado período de tempo”. Aktouf (1993: 47) também avança uma definição para cultura organizacional. Para o autor, a cultura é algo profundamente inscrito nas estruturas sociais, na história, no inconsciente e na experiência vivida. Para Kreps (1990: 124) a cultura permite aos membros interpretar a vida organizacional, já que cada organização tem a sua identidade cultural, criada a partir da história e da combinação única dos indivíduos que dela fazem parte. Por outro lado, Edgar Schein (2010: 18), um dos teóricos mais importantes na área, define a cultura organizacional da seguinte forma:

“...um padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos e, portanto, são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a organização e os seus problemas” (Schein, 2010: 18).

O autor salienta ainda que a cultura organizacional é um fenómeno complexo, composto de três níveis de conhecimento: os pressupostos básicos – crenças dadas como garantidas sobre a realidade organizacional e a natureza humana; os valores – princípios sociais, filosofias, objetivos e padrões de importância intrínseca; e os artefactos – os resultados visíveis, tangíveis e audíveis da atividade organizacional, suportados pelos pressupostos e valores (1992: 19-23).

Os pressupostos básicos consistem em assunções sobre a natureza organizacional e formam o núcleo da cultura. São descobertos e desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Funcionando bem são considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber e sentir os problemas da organização. Os líderes fundadores são normalmente responsáveis pela sugestão de certos pressupostos ao grupo, a partir dos seus próprios valores individuais. Cabe aos líderes ensinar e motivar os membros para a sua aceitação (Schein, 2010: 20-21).

Para Schein (2010: 21), o segundo nível de conhecimento seria o dos valores culturais, constituídos pelas crenças e conceitos básicos que emergem quando se toma uma ação conjunta, já que embora possam ter sido sugeridos pelo líder, estão sujeitos a validação social. À medida que vão funcionando alguns desses valores podem transformar-se em pressupostos, suportados por um conjunto de crenças, normas operacionais e regras éticas que regulam o comportamento, ou ser incorporados em ideologias e filosofias organizacionais que servem como guias de ação. Podemos dizer que os valores são crenças que permanecem no consciente permitindo prever o comportamento que pode ser observado ao nível dos artefactos, reduzindo a incerteza e norteando a ação. Segundo Mendes e Tamayo (2001: 39) os valores têm o papel de atender aos objetivos organizacionais e às necessidades dos indivíduos. Os valores podem passar mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros.

No último nível de conhecimento estão os artefactos que, estando à superfície da cultura organizacional, incluem todos os fenómenos que ouvimos, vemos e sentimos quando

encontramos um grupo que não nos é familiar. São exemplos de artefactos a arquitetura física do ambiente, a linguagem, a tecnologia, os produtos, o estilo, o vestuário, os mitos, as “estórias”, a lista de valores publicada, os rituais observáveis e as cerimónias. Isto significa que um olhar atento sobre os artefactos permite decifrar a cultura de um grupo, ainda que o processo de descodificação não seja imediato (Schein, 2010: 22-23). Silva (2011: 5) destaca a importância dos rituais. Para a autora os rituais têm a capacidade para incutir valores, para direccionar o comportamento e, por serem executados através das interações sociais, comunicam as normas, práticas, valores e crenças da organização. Mitroff e Kilmann (1975: 18) definem os mitos como a captura de qualidade singular de uma organização, que dá sentido aos membros da organização e se torna útil como orientação para os novos membros.

De acordo com Pettigrew (1979: 574), os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os rituais e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organizacional, enfatizando que os símbolos assumem um papel de destaque entre as manifestações culturais, por serem referências por si só. E como descortinar a cultura de uma organização? Morgan (1996: 125) defende que uma das formas mais fáceis para o fazer é observando o dia-a-dia do grupo. As características do grupo tornar-se-ão assim evidentes à medida que se conhecem os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem utilizada, bem como os vários rituais da rotina diária. O autor ressalva que à medida que se exploram estes processos, é comum descobrirem-se explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas (Morgan, 1996: 125).

À cultura atribui-se a capacidade de afetar as atitudes, sistemas e processos de gestão de informação e comunicação (Ruão, 2008: 122). À medida que a identidade da organização emerge, os membros interpretam o passado e o presente da organização, atribuindo sentido ao fenómeno da vida organizacional e criando “estórias” e lendas sobre as atividades organizacionais (Kreps, 1990: 133). Hatch (1993: 686-687) acredita que a cultura organizacional oferece um contexto para a formação da identidade e para agir, criar significado e projetar a imagem. Quando os membros da organização refletem sobre a sua identidade fazem-no tendo por referência a cultura organizacional, englobando as suas reflexões sobre entendimentos culturais. Tanto a identidade como a cultura organizacional são importantes uma vez que são meios para que os membros da organização interpretem o que é feito e o que acontece na organização (Haines, 2006: 1). Haines (2006: 51) defende que enquanto a cultura

é mais contextual, tácita e emergente, a identidade é mais textual, explícita e instrumental. No fundo, a identidade é uma manifestação e artefacto da cultura. Os dois conceitos estão relacionados pela comunicação: a cultura confere poder e alimenta a identidade organizacional, enquanto a identidade projeta a cultura e a renova. Estas duas noções que sustentam os estilos e as opções de comunicação (Ruão, 2008: 120). Os laços entre a cultura e a comunicação organizacional são, por isso, relevantes na sustentação da teia expressiva, composta também pela identidade e pela imagem. Segundo Kreps (1990: 134), a comunicação é utilizada para adaptar novos membros à organização, ajudando-os a reconhecer os traços salientes da cultura – tais como normas para o comportamento considerado aceitável – e a desenvolver papéis organizacionais apropriados. A coesão entre comunicação e cultura é, no entanto, complexa. A comunicação cria e sustenta os três níveis da cultura organizacional – pressupostos básicos, valores e artefactos – promove os valores encorajando, por exemplo, a cooperação e participação dos membros (Blazenaite, 2011: 89).

É importante que os membros da organização se sintam parte da organização, “vestindo a camisola” da instituição que representam sendo que a cultura tem um importante papel nessa inclusão. Quanto mais aculturado e identificado com a organização o indivíduo se sente, mais facilmente vê a organização como sua. Consequentemente, isso melhorará a evolução do membro na organização, contribuindo para o seu próprio progresso (Silva Lopes, 2003: 14). O autor salienta que uma organização que apresenta uma grande longevidade e vasta história possui uma cultura forte. Por outro lado, uma organização com uma curta história de vida, que apresenta uma grande rotatividade de recursos humanos, possuirá uma cultura fraca (Silva Lopes, 2003: 19). No caso das organizações desportivas, a cultura é uma componente crucial já que descreve as realidades organizacionais, que são difíceis de definir, mas críticas para uma boa gestão. A cultura e a identidade permitem às organizações desportivas criar um ambiente organizacional que atraia as pessoas e seja útil para melhorar a performance (Haines, 2006: 3).

A facilidade em aceder às organizações, graças às novas tecnologias e aos *media*, por exemplo, faz com que a cultura organizacional – que anteriormente não estava à vista – esteja agora mais exposta e disponível para escrutínio para qualquer pessoa interessada na organização (Hatch & Schultz, 2002: 990). Hatch e Schultz (2002: 990) admitem que este aumento na exposição significa que os membros estão mais sujeitos a ouvir opiniões e juízos de valor sobre a organização, sendo frequentemente confrontados com imagens diferentes.

Ainda que a partilha por toda a organização, de certos valores e crenças, seja entendida como condição essencial para o bom funcionamento organizacional, pela capacidade de gerar união no grupo em situações de crise, admite-se que inevitavelmente há subgrupos nas organizações que produzem subculturas, à medida que vão crescendo. Contudo, por vezes, estas subculturas podem dar origem a conflitos internos nas organizações, pois os diversos grupos tendem a lutar para impor a sua interpretação cultural (Ruão, 2008: 114-115). Morgan (1996: 131) refere que nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. As divisões subculturais podem sempre surgir porque os membros da organização podem ter lealdades divididas: nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham.

Teresa Ruão (2008: 117) fala em três perspetivas sobre o entendimento da dinâmica cultural: os autores mais pragmáticos acreditam que a cultura pode ser gerida, controlada e passível de mudança; a perspetiva mais filosófica e “pessimista” considera a cultura demasiado complexa para ser sujeita a uma mudança controlada; por fim, os estudiosos do consenso ou “realistas” admitem que a cultura pode mudar, embora o processo não seja simples.

Tavares (1996: 1) acredita que a cultura organizacional se manifesta através da resistência à mudança, que advém dos valores, crenças, mitos e tabus enraizados na organização. Para a autora, a cultura organizacional tem consequências poderosas, sobretudo se for fortalecida pela continuidade da liderança, estabilidade dos membros do grupo, concentração geográfica, número reduzido de membros e considerável sucesso da organização (Tavares, 1996: 1). Schein (2010: 16) também entende a cultura como sendo de mudança difícil, já que os membros do grupo valorizam a estabilidade, pois esta proporciona significado e é previsível. Por outro lado, Freitas (1991: 81) defende que a cultura é algo “reconhecidamente difícil de mudar e, quando mudando, pode provocar sentimentos de desorientação coletiva”. Contudo, a autora admite que a mudança pode – e deve – ser considerada em cinco circunstâncias: quando ocorrem mudanças no ambiente; quando a indústria é altamente competitiva e o ambiente mutável; quando a organização é medíocre e tem vindo a somar maus resultados; quando a organização está prestes a aumentar a dimensão e quando a organização está em rápido crescimento e um grande número de colaboradores está a ser recrutado (Freitas, 1991: 81).

Saraiva (2002: 192) explica que o controlo social determinado pela cultura organizacional se materializa por normas que fazem com que os seus membros sigam um comportamento esperado, aceite e apoiado pelo grupo. Os padrões de conduta não escritos permeiam o estilo das relações organizacionais, recompensando e incentivando quem os segue e punindo quem não os cumpre. A autora Maria Freitas (1991: 74) também vê a cultura como um poderoso mecanismo de controlo, que “visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, projetando uma imagem positiva, onde todos são iguais e escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema e anulando a reflexão”. Noutra perspetiva, Ana Nobre (2010: 35) afirma que o valor da cultura está, precisamente, nesta ser um instrumento de regras informais, que diz como as pessoas se devem comportar dentro das organizações. A cultura organizacional deve ser valorizada pela capacidade de estimular fatores como a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a capacidade de adaptação à mudança mas, mais do que isso, deve ser encarada como um ativo estratégico, com capacidade de garantir a rentabilidade a longo prazo de uma organização (Nobre, 2010: 35).

2. ESTUDO DE CASO

“AGORA, NO CENTENÁRIO DO NOSSO QUERIDO CLUBE, DO NOSSO QUERIDO FLUVIAL, OS ELEMENTOS, MAIS PORMENORIZADAMENTE APURADOS, POR ESSE GRANDE FLUVIALISTA QUE FOI – E AINDA É! – FERNANDO MACHADO SERVIRAM PARA QUE, MOISÉS SANTOS, RESPONSÁVEL POR ESTA PUBLICAÇÃO, APRESENTASSE, SEM DESVIO DOS REGISTOS, A «HISTÓRIA DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE.» (RETIRADO DO LIVRO COMEMORATIVO DO CENTENÁRIO DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE, 1976: 5)

2.1. HISTÓRIA

No ano de 1875 eram muitos os ingleses a viver na cidade Invicta, assíduos praticantes de Remo, despertaram o interesse dos portuenses para esta modalidade. Assim, a 20 de Julho desse ano realizava-se a primeira regata no Porto, entre nove escaleres: “Diana”, “Elegante”, “Tamisa”, “Nelson”, “Douro”, “Guadiana”, “Diu”, “Gladiador” e “Mariposa”. No entanto, uma das embarcações virou fazendo com que a competição não terminasse. Em Maio de 1876 realizou-se uma nova regata, com um vencedor – o “Tamisa” – e foi esta regata que deu origem ao Clube Fluvial Portuense. Foi no primeiro andar do prédio nº 60 da Rua do Cimo do Muro da Ribeira que David José de Pinho – proprietário do escaler “Tamisa” – e José Pereira Santo Amaro fundaram o Clube Fluvial Portuense, a 4 de Novembro de 1876¹, inicialmente ligado apenas à modalidade de Remo e presidido por Augusto Pereira Barbedo Júnior. Trata-se da coletividade desportiva mais antiga do Porto e a terceira mais antiga do país. Na primeira reunião de direção foram registados 60 associados e , no ano seguinte à fundação do clube, registaram-se mais 188 sócios.

Em 1881 o rei D. Luís I atribui ao Clube Fluvial Portuense o título de “Real” quando, após uma regata realizada em Cascais, se apercebeu que os remadores do Fluvial não tinham sido convidados para o baile de encerramento da competição.

“Dom Luiz por graça de Deus Rei de Portugal e dos Algarves, faço saber aos que esta Minha Carta virem que Attendendo ao que Me representou o Club Fluvial Portuense; e Querendo Dar-lhe um público testemunho da consideração e apreço em que Tenho o mesmo Club, pelos

¹ informação retirada do site do Clube Fluvial Portuense: www.fluvial.pt/wp-content/uploads/2013/05/Historial-2.pdf

úteis fins da sua instituição; Hei por bem e Me Praz conceder-lhe, d'ora em diante intitular-se *Real Club Fluvial Portuense*" (Carta de Mercê Régia, Livro do Centenário do clube Fluvial Portuense, 1976: 9)

No ano de 1914, durante a presidência de António Fernandes Baptista deu-se a modificação das cores do clube, devido à mudança do regime do país: de azul e branca, a bandeira do Clube Fluvial Portuense passa a verde e branca. O verde representava a pátria e o branco a paz². No final desse ano eram 302 os sócios do Fluvial.

Em 1916 chegou mais uma modalidade ao clube: a Natação. Foi neste ano que se realizou a primeira Travessia do Porto, a nado. Três anos depois introduziu-se no clube a prática do Boxe, da Luta e de Pesos e Halteres. Em 1925, quando o Fluvial contabilizava mais de 600 associados, inicia-se a prática de Basquetebol, com a organização de um torneio entre vários clubes. Ao longo do ano de 1928 realizam-se competições de diversas modalidades: Remo, Basquetebol, Bilhar, Pingue-pongue e Natação.

Outro marco na história do Clube Fluvial Portuense aconteceu em 1931 quando o Fluvial passou a ser considerado de utilidade pública com publicação no Diário de Governo de 2 de Janeiro de 1931, com assinatura de António Carmona, António de Oliveira Salazar e Gustavo Ramos³. Em 1948, a 14 de Novembro, é inaugurado o Posto Náutico do Fluvial, em Gaia, na Avenida Diogo Leite, e são reatados os passeios da família fluvialista pelo Rio Douro.

Foi em 1957 que nasceu a Escola de Natação do Fluvial, na piscina do Regimento de Engenharia n.º 2, secção então chefiada por Laureano Barrosa. Em 1961 o clube, em conjunto com a Câmara Municipal do Porto, começou a planear a construção das piscinas. O Fluvial inaugurou as primeiras piscinas do clube – e da cidade do Porto! –, na então Rua da Granja de Lordelo (hoje Rua Aleixo da Mota), na freguesia de Lordelo do Ouro, em 1966. Destas emblemáticas instalações faziam parte uma piscina de 25 metros, com oito pistas, uma piscina e prancha de saltos e dois tanques de 16 metros. Havia ainda um ginásio, uma sala onde funcionava o Judo, gabinetes para a direcção e um museu. Em 2007, sob alçada do então presidente Neto Dias, por altura do Campeonato do Mundo Feminino de Polo Aquático, o Fluvial

² Livro do Centenário do Clube Fluvial Portuense, 1976: 16

³ Livro do Centenário do Clube Fluvial Portuense, 1976: 19

inaugurou umas piscinas mais modernas – consideradas por muitos como as melhores da Península Ibérica⁴ – um pouco mais acima, na mesma rua. Do lado de Vila Nova de Gaia, tal como já foi referido anteriormente, o clube possui o Posto Náutico, dedicado à secção de Remo e que, inaugurado em 1948, resiste ao tempo.

2.2. HISTÓRIA RECENTE

“Do que vai surgir... a História contará! Que as páginas sejam escritas com o mesmo carinho e com a mesma finalidade – engrandecimento do Clube Fluvial Portuense”, assim termina o relato histórico no Livro do Centenário do Clube Fluvial Portuense (1976). E, ao longo da história, o mérito do clube foi reconhecido por sucessivos governos que lhe concederam várias medalhas de Mérito Desportivo e, mais recentemente, por ocasião das celebrações do 125º aniversário, o Colar de Honra ao Mérito Desportivo, a mais alta condecoração atribuída pelo Governo Português no âmbito do associativismo desportivo.

Há cerca de três anos o Fluvial ultrapassou uma das fases mais conturbadas da sua história ao ser declarado insolvente a 10 de Março de 2010 e que levou ao encerramento das piscinas durante mais dois meses. Entre os principais credores estavam as Finanças, a Segurança Social e a Câmara Municipal do Porto. Depois de um forte apoio popular e já sob a alçada da Comissão Administrativa liderada por José Valentim Miranda, que permanece, até hoje, à frente da instituição, o Fluvial viu o seu plano de insolvência homologado a 23 de Fevereiro do ano passado. Em causa estão as dívidas aos credores que rondam os 1,85 milhões de euros.

2.3. FUNCIONAMENTO

O Clube Fluvial Portuense conta com mais de 6000 associados. Quando a Comissão Administrativa liderada por José Valentim Miranda tomou posse, em Janeiro de 2011, o clube contabilizava 2750 sócios.

Com provas dadas na modalidade de Remo e na Natação Pura – as modalidades que existem no clube praticamente desde os primórdios -, nos anos 90 o Fluvial começou a dar

⁴ <http://www.sbn.pt/Default.aspx?tabid=244&itemId=357814>

cartas também no Polo Aquático vencendo diversos títulos regionais e nacionais, o último dos quais em Junho de 2013, aquando da conquista do campeonato nacional pela equipa sénior feminina. Cada uma destas modalidades conta com cerca de 150 atletas, divididos pelos diferentes escalões. Em 2011/2012 o clube abriu a Secção de Natação Sincronizada, formando a primeira equipa do Porto nesta modalidade, já com duas dezenas de atletas. O Boxe surgiu no Clube Fluvial Portuense em Setembro de 2012 e, oito meses depois da inauguração, eram cem os pugilistas a treinar no clube centenário.

2.4. POSICIONAMENTO⁵

Sendo o Fluvial uma organização sem fins lucrativos e de utilidade pública, o seu objetivo primordial é melhorar a qualidade de vida da população do Grande Porto através da promoção da atividade física e da colaboração com vários parceiros e instituições de cariz social aproveitando, para isso, as instalações modernas que agora possui. Levar o desporto a pessoas com necessidades especiais, bem como a crianças e jovens com pouca disponibilidade financeira é uma das metas do clube.

O Clube Fluvial Portuense acredita que a formação desportiva deve estar sempre ancorada à formação do indivíduo enquanto Homem. Integridade, honestidade, qualidade, resultados, respeito, paixão, diversão, amizade, fraternidade e lealdade são os valores que norteiam a ação do Fluvial na formação dos jovens, aliada ao ensino de uma prática desportiva de excelência, seja nas modalidades de competição ou nas atividades de lazer.

Com várias gerações da mesma família a terem aprendido a nadar no clube, o posicionamento do Fluvial traduz-se numa relação de proximidade com os sócios, utentes e atletas, não descurando a qualidade no ensino.

2.5. SERVIÇOS

A atividade principal do Clube Fluvial Portuense está centrada, para além das modalidades, nos Serviços Aquáticos. A organização tem ao dispor aulas de natação para bebés,

⁵ (www.fluvial.pt)

crianças e adultos, em vários horários, de segunda a sábado. Para além da natação há também aulas de hidroginástica e *deep water*. A piscina pode também ser utilizada para frequência livre.

Em períodos de férias escolares (Natal, Páscoa e Verão) é hábito o Fluvial realizar Cursos Intensivos de Natação, para que crianças e adultos possam aperfeiçoar as técnicas de nado. Festas de aniversário e Campos de Férias são outros dos serviços disponibilizados pelo clube.

2.6. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Tal como já foi referido anteriormente, o Fluvial é uma instituição de utilidade pública e portanto procura beneficiar a cidade, mantendo uma forte vertente social e solidária. Por esse motivo, desde o início de 2011 o clube permite que cerca de 50 alunos com necessidades educativas especiais usufruam de aulas de natação, orientadas por professores do Fluvial, de forma gratuita. Também os bebés das reclusas do Estabelecimento Prisional Especial de Santa Cruz de Bispo têm aulas gratuitas, uma vez por semana, com professor, nas instalações do clube. Em 2012 o Clube Fluvial Portuense começou a prestar apoio à Fundação Vítor Baía permitindo que cerca de duas dezenas de crianças e jovens apoiados pela fundação tenham acesso a aulas de natação, sem qualquer custo associado para os alunos ou para a fundação.

O clube tenta contribuir ativamente para ajudar outras associações da cidade, mais especificamente da freguesia de Lordelo do Ouro: em Dezembro de 2011 realizou-se uma campanha de recolha de donativos – roupas, brinquedos, livros e material escolar – que foram doados a duas paróquias desta freguesia. Mais de 500 donativos foram recolhidos em cerca de duas semanas. A iniciativa de 2012, a favor das mesmas paróquias, consistiu numa recolha de alimentos que resultou em mais de 75 quilos de bens alimentares angariados.

3. EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

“THE GREATEST PROBLEM OF COMMUNICATION IS THE ILLUSION THAT IT HAS BEEN ACCOMPLISHED.”
(GEORGE BERNARD SHAW, JORNALISTA E CO-FUNDADOR DA LONDON SCHOOL OF ECONOMICS)

O estágio curricular no Clube Fluvial Portuense realizou-se entre os dias 3 de Setembro e 3 de Dezembro de 2012. No entanto, antes do estágio do mestrado ter início já estava a estagiar na organização há alguns meses tendo permanecido no clube depois do término do estágio. Ao longo destes meses integrei o Departamento de Marketing e Comunicação do Fluvial onde fui adquirindo, com o tempo, cada vez mais autonomia e responsabilidades.

O Clube Fluvial Portuense conta com cerca de 30 trabalhadores, com diferentes níveis de escolaridade: rececionistas, professores, nadadores-salvadores, treinadores, técnicos de manutenção, equipa de limpeza, administrativos e gestores.

O funcionamento do dia-a-dia da organização é da responsabilidade de um Diretor Geral, o Dr. Tiago Santos, coadjuvado pela Professora Mariana Sarmento, responsável pela coordenação dos Serviços Aquáticos. Cada modalidade tem um responsável de secção que apoia os treinadores e coordena toda a logística inerente à participação nas competições (inscrições, deslocações, etc.). Existe ainda uma Direção que ajuda a Comissão Administrativa, da qual fazem parte o presidente José Valentim Miranda, o Dr. Tiago Azenha e o Dr. José Marques, na gestão do Clube Fluvial Portuense. Essa Direção é composta pelo Dr. Miguel Pires, o Eng^o. Nuno Fernandes, o Dr. Nuno Ferraz, o Dr. Manuel António Fernandes e o Eng^o. Rui Silva.

No decorrer do estágio no Departamento de Marketing e Comunicação, trabalhei sobretudo com o Dr. Tiago Santos e com a Professora Mariana Sarmento, sob orientação do Dr. Miguel Pires. As tarefas a desenvolver estavam relacionadas com a comunicação interna (ascendente e descendente), comunicação externa (com os associados e utentes), assessoria de imprensa, gestão de conteúdos online (redes sociais e website) e com a organização e gestão dos eventos institucionais organizados pelo clube. No anexo 1 encontra-se um esquema com os públicos da organização e os principais meios utilizados para comunicar com cada um deles.

Fazer chegar a informação das chefias aos revelou-se essencial para o bom funcionamento da organização, tanto para que os colaboradores estejam a par do que se passa na organização e fomentar um sentimento de pertença, como para transmitir à direção as preocupações, o estado de espírito e a motivação dos trabalhadores. Ao longo do estágio, e para

comunicar internamente, o email revelou-se como um canal fundamental, sobretudo pela sua rapidez. No entanto, também os comunicados, quadros de avisos estrategicamente colocados foram e a comunicação cara-a-cara ferramentas úteis para veicular informações internamente.

Se a Comunicação Interna é fundamental ao bom funcionamento das organizações, a Comunicação Externa é essencial à sua existência. Se esta não existisse seria impossível dar a conhecer a organização ao exterior e assim chegar ao seu público-alvo. No caso do Clube Fluvial Portuense, ao longo do estágio foi necessário comunicar e informar os sócios, atletas e utentes, tanto dos eventos que decorriam nas piscinas do clube, como dos resultados dos atletas ou das campanhas, parcerias e promoções em vigor no clube. Estas informações eram importantes de divulgar não só junto dos associados, como também dos parceiros, *stakeholders* e comunidade em geral. No caso dos sócios e da comunidade o email, as newsletters, o *Facebook*, o website, avisos físicos colocados na piscina e folhetos eram os principais veículos usados para comunicar. Para parceiros e *stakeholders*, para além da comunicação pessoal, o email teve um papel preponderante na troca de mensagens.

Sendo o Fluvial um clube centenário, parte integrante da história da cidade Invicta e da sua população, os meios de comunicação social – sobretudo locais, mas não só – interessam-se muitas vezes por esta organização. Sobretudo depois da fase conturbada que o clube passou, em 2010, devido às inúmeras dívidas acumuladas, altura em que a atenção mediática foi grande, as tarefas de assessoria de imprensa desenvolvidas no estágio – envio de notas de imprensa a divulgar as atividades e feitos sociais e desportivos do Fluvial – relevaram-se importantes para que houvesse uma cobertura noticiosa positiva acerca do clube, contribuindo assim para uma melhoria da imagem organizacional. A par do contacto com os jornalistas (ver Anexo 2), a recolha e a organização das notícias publicadas sobre o Fluvial (ver Anexo 3) foi uma tarefa que também fez parte da rotina do estágio.

Com o advento da web 2.0⁶ o cidadão comum, que exerce influência através de blogues ou redes sociais, não pode ser negligenciado. Isto quer dizer que, numa era em que todos estamos ligados – pelo menos virtualmente, deve ser dada especial importância à produção dos conteúdos *online*. Muitas vezes é nos meios *online* que os públicos descobrem as organizações ou procuram informar-se sobre elas. No caso do Clube Fluvial Portuense, a presença online

⁶ O termo Web 2.0 surgiu em 2004 pela empresa O'Reilly Media, fundada por Tim O'Reilly, para designar a colaboração e a partilha de informação na Internet.

fazia-se sobretudo através do website do clube (inicialmente alojado em www.clubefluvialportuense.pt e, mais tarde, renovado para www.fluvial.pt) e do *Facebook*. No início do estágio, em Setembro de 2012, a página de Facebook do clube (www.facebook.com/RealClubeFluvialPortuense) contava com pouco mais de mil “gostos”. No fim do estágio, em Dezembro, já tinha ultrapassado os dois mil. A página servia sobretudo para dar informações sobre as competições em que o clube estava presente e respetivos resultados, mas também para colocar imagens das equipas, notícias, imagens de motivação, entre outras. O *Facebook* do Fluvial funcionava como ponte entre o clube e os seus “fãs” possibilitando o *feedback* destes últimos, criando uma sensação de proximidade entre as duas partes.

O estágio curricular ficou ainda marcado pela Organização e Gestão de Eventos organizados pelo clube, com destaque para dois eventos em particular: o aniversário do Clube Fluvial Portuense, a 4 de Novembro e o festival de final de época da escola de natação, que normalmente se realiza no mês de Junho. O aniversário do clube, que já conta com mais de 136 anos de existência, é sempre um acontecimento marcante e é habitualmente assinalado por um jantar no Hotel Sheraton Porto, no qual comparecem cerca de duas centenas de pessoas, desde atletas, pais, colaboradores, direção, antigos sócios e figuras emblemáticas da cidade do Porto. Neste evento são ainda homenageados os atletas que se sagraram campeões na época transata. O festival de final de época – o H₂All: Festa da Água – pretende marcar o início do Verão, o fim do ano letivo e ainda o Dia Mundial da Criança, além de ser um momento em que os alunos podem mostrar aos pais a evolução que tiveram durante o ano. Paralelamente a demonstrações e pequenas competições é habitual haver insufláveis aquáticos na piscina, música, brindes e outras surpresas para os participantes. Ambos os eventos exigem uma organização atempada e gestão da logística que os envolve, tais como o contacto com fornecedores, pedidos de orçamentos, marcação de espaços, envio de convites, divulgação dos eventos junto dos públicos-alvo, contacto com jornalistas e posterior trabalho de *clipping* e *follow up*.

3.1. IMAGEM E CULTURA DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

A cultura do Clube Fluvial Portuense, observável para quem lida diariamente com a organização, está bem presente a nível dos pressupostos básicos, assente na formação do Homem, na busca de um serviço de qualidade, no respeito e noção do clube enquanto família. Também os valores norteiam a ação do Clube Fluvial Portuense e dos seus membros através de regras éticas implícitas na conduta dos seus colaboradores ou normas internas expostas tanto

no site do clube⁷ como afixadas, em local visível, no espaço físico da organização. Uma arquitetura física moderna, um ambiente familiar, a utilização de uma linguagem informal e um estilo de vestuário descontraído são artefactos que sobressaem à primeira vista.

As entrevistas realizadas no âmbito deste relatório e a sua posterior análise permitirão tecer considerações mais fundamentadas relativamente à imagem organização. No capítulo seis será realizada a análise às entrevistas que permitirá perceber qual a imagem que o Clube Fluvial Portuense tem juntos dos seus públicos.

⁷ <http://www.fluvial.pt/regulamento-interno-20132014/>

4. METODOLOGIA

“A INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS SEGUE UM PROCEDIMENTO ANÁLOGO AO DO PESQUISADOR DE PETRÓLEO. NÃO É PERFURANDO AO ACASO QUE ESTE ENCONTRARÁ O QUE PROCURA.”
(RAYMOND QUIVY E LUC VAN CAMPENHOUDT, MANUAL DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 1992)

4.1. MÉTODO E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Com o objetivo de testar as hipóteses avançadas na introdução e de responder à questão de investigação deste estudo - **qual a influência da cultura organizacional na imagem de uma instituição centenária como o Clube Fluvial Portuense?** – Optou-se por realizar uma análise qualitativa da avaliação, ou seja, calcular a frequência dos diferentes juízos (avaliações), mas também a sua direção (juízo positivo ou negativo) e a sua intensidade (Quivy & Campenhoudt, 1992: 228). Com este tipo de análise pretendia-se perceber qual a avaliação dos entrevistados a diversos aspetos do clube, da imagem à cultura; se, no geral, as avaliações são positivas ou negativas mas também perceber com que frequência surgem os diferentes juízos.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória, tendo como ponto de partida a revisão da literatura. Seguiu-se a construção das hipóteses que se pretende que ajudem a responder à questão de investigação. Tal como afirmam Quivy e Campenhoudt (1992: 138) construir uma hipótese não consiste simplesmente em imaginar uma relação entre duas variáveis ou dois termos isolados. Essa operação deve inscrever-se na lógica teórica da problemática. Aliás, é raro que nos fiquemos por uma hipótese. Assim, foi construído um corpo de hipóteses, que se articulam umas com as outras e se integram logicamente na problemática.

Uma das funções da análise de informação é interpretar os factos e rever ou definir novas hipóteses para que, nas conclusões, o investigador esteja em condições de sugerir a aplicação do seu método de análise a contextos semelhantes e propor novas pistas de reflexão e de análise para o futuro.

4.1.1. A ENTREVISTA

Foi feita uma observação indireta e optou-se pelas entrevistas semidiretivas como instrumentos de recolha de dados. Foram elaborados dois guiões de entrevistas diferentes, um para os colaboradores e membros da direção (ver Anexo 5) e outro para os sócios e atletas (ver

Anexo 4) do clube. Dos colaboradores pretendia-se ter mais pistas sobre a cultura e a identidade do Fluvial e ao entrevistar os sócios aspirava-se perceber, sobretudo, qual a imagem do clube.

A opção pela entrevista relacionou-se com o facto de este instrumento permitir ao investigador retirar elementos de reflexão muito ricos, já que os métodos de entrevista primam por privilegiar um contacto direto entre o investigador e os interlocutores. Nas entrevistas semidiretivas o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação por parte do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 1992: 192). A proposta de realizar entrevistas de profundidade foi a de encorajar os entrevistados a falarem livremente e a exprimirem as suas ideias a respeito do assunto investigado. Nestas entrevistas o papel do investigador foi essencialmente orientar, de forma pertinente, e tão natural quanto possível, para as questões que não foram claramente abordadas pelo entrevistado ou quando este se desviava dos objetivos estabelecidos. As entrevistas foram realizadas num local à escolha dos entrevista, de forma a criar um clima favorável que permitisse ao entrevistado sentir-se à vontade, incentivando assim a espontaneidade do mesmo.

As perguntas colocadas nas entrevistas procuraram estimular a reflexão sobre a organização estudada e as experiências e relação de cada um dos entrevistados com a organização. Houve o cuidado de não elaborar perguntas muito curtas, para não conduzir a respostas também elas curtas. As questões eram colocadas num tom pouco formal e as entrevistas foram conduzidas também num ambiente de informalidade, de forma a colocar os entrevistados à vontade. As entrevistas foram conduzidas entre os meses de Junho e Setembro de 2013, consoante a disponibilidade dos entrevistados. A maioria das entrevistas foram gravadas, com exceção de sete entrevistas que foram feitas por telefone, com anotações do investigador, por impossibilidade dos entrevistados se encontrarem fisicamente com o pesquisador. Para além disso, dois entrevistados preferiram que a entrevista não fosse gravada, embora a mesma tenha sido conduzida pessoalmente. Para a análise dos dados, as entrevistas foram codificadas de forma a garantir maior distanciamento do investigador e assegurar o anonimato dos entrevistados. Assim, a cada grupo de entrevistados (colaboradores, sócios e direção) foi atribuído um código com uma letra e um número.

Paralelamente foi também feito um trabalho de observação do ambiente do clube. A observação é um importante instrumento de recolha de dados para um estudo de caso já que estes normalmente se desenrolam no mundo real, em tempo real e a observação permite que os

dados sejam compreendidos no seu contexto organizacional (Haimes, 2006: 80). A observação deve ser feita de forma aberta e o investigador deve explica-la ao staff de modo a que estes percebam o que o investigador está a fazer e com que objetivos.

4.1.2. AMOSTRA

Ao optarmos pela entrevista semidiretivas pretendia-se realizar uma recolha de informação exaustiva que dificilmente seria conseguida de outra forma. Para esse efeito foi considerado um grupo restrito, mas significativo para a investigação, que se procurou conhecer com maior pormenor. Estudar apenas uma amostra representativa da população surgiu como uma opção natural já que a população do Clube Fluvial Portuense é demasiado volumosa para que se realizem entrevistas a todos os indivíduos que a compõem.

Os principais critérios para a escolha dos entrevistados foram: a) serem maiores de idade; b) serem sócios, atletas, colaboradores ou membros da direção do Clube Fluvial Portuense, de forma a garantir que tinham, pelo menos, um conhecimento mínimo sobre o clube; c) deveriam ter disposição para serem entrevistados, garantindo desse modo uma participação mais produtiva.

O número de participantes foi estabelecido previamente sendo que, se viessem a ser insuficientes, este número seria modificado. Assim, foram selecionados 15 sócios, 15 colaboradores e 3 membros da direção do Clube Fluvial Portuense. Procurou-se um perfil diversificado de entrevistados – variando a idade, sexo, número de anos a que são sócios ou colaboradores do clube – de modo a que a amostra seja representativa da população e também a obter visões diferenciadas da organização.

Dos 15 colaboradores entrevistados, nove eram mulheres e 6 eram homens. Todos eram maiores de 18 anos, sendo que cinco tinham entre 18 e 25 anos; três tinham entre 26 e 33 anos; dois tinham entre 34 e 41 anos de idade; três situavam-se entre os 42 e os 49 anos; um entre os 50 e os 57 anos e, por fim, um tinha mais de 57 anos de idade. Dos 15 sócios entrevistados, oito eram homens e sete eram mulheres. Também todos eles eram maiores de 18 anos, sendo que dois tinham entre 18 e 25 anos; quatro tinham entre 26 e 33 anos; dois tinham entre 34 e 41 anos de idade; dois situavam-se entre os 42 e os 49 anos; quatro tinham entre 50 e 57 anos e um tinha mais de 57 anos de idade. Relativamente aos membros da

direção entrevistados – dois diretores e o presidente, todos eles homens, um tinha mais de 35 anos, outro mais de 45 e, o último, mais de 55 anos.

5. ANÁLISE DOS DADOS

“ALL TRUTHS ARE EASY TO UNDERSTAND ONCE THEY ARE DISCOVERED; THE POINT IS TO DISCOVER THEM.”

(GALILEO GALILEI, 1564 – 1642, FÍSICO E ASTRÓNOMO ITALIANO)

5.1. OBSERVAÇÃO

A observação foi útil para tirar algumas conclusões relativamente à cultura do Clube Fluvial Portuense, mais especificamente quanto aos artefactos, o terceiro nível de cultura de Schein (2010).

5.1.1. INSTALAÇÕES

Olhando para o atual complexo de piscinas do Clube Fluvial Portuense é possível constatar que se trata de um espaço de grandes dimensões, moderno, espaçoso, luminoso e amplo. A par do branco e da luz, a cor que domina é o verde, presente no *lettering* – na entrada e no exterior do edifício -, nos avisos, pilares e azulejos da piscina (ver Anexos 6, 7 e 8). O Fluvial possui também o Posto Náutico, na zona histórica de Gaia que, por se tratar de um edifício bastante antigo, não possui os traços modernos do complexo de piscinas inaugurado em 2007. No entanto, é possível identificar de imediato o edifício pela sua cor verde e pelo *lettering* no exterior com o nome do clube.

5.1.2. VESTUÁRIO

O vestuário utilizado pelos colaboradores do clube é casual. As rececionistas vestem roupa informal e estão identificadas por um crachá com o seu nome e cargo. No cais da piscina os professores utilizam calções e polo verde (ver Anexo 9) ou branco com a identificação do clube e respetiva função. Os professores que dão aulas dentro de água utilizam uma touca verde, do Fluvial, enquanto os nadadores-salvadores envergam um polo ou t-shirt amarela. Os colaboradores da limpeza e manutenção utilizam *t-shirts* azuis escuras, identificadas com o nome do clube.

5.1.3. COMPORTAMENTO

Pelo comportamento e interação entre colaboradores é possível percecionar uma grande cumplicidade entre todos. O tom utilizado nas conversas é informal e, na interação entre

colegas, é utilizada a segunda pessoa do singular, que denota que existe alguma confiança no trato entre todos, mesmo quando existe uma diferença considerável nas faixas etárias.

5.1.4. ASSINATURA

A assinatura do clube – “a reviver o passado, construindo o futuro” – permite perceber que, de facto, há uma preocupação do clube em regressar à glória do passado, depois da fase conturbada pela qual passou em 2010. A referência ao futuro faz com que se compreenda que, apesar de tudo, o clube não pretende ficar preso ao passado e às conquistas do passado, mas sim pensar no futuro.

5.1.5. NORMAS

O facto de nas instalações do clube haver um regulamento interno, de tamanho A3, afixado permite perceber que o clube se preocupa com as normas e as regras e com a sua aplicação. Estes regulamentos foram colocados em dois diferentes locais de acesso das piscinas, por onde é habitual os sócios, atletas e utentes passarem.

5.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

5.2.1. CATEGORIAS DE ANÁLISE

De forma a melhor preparar a análise foi feita uma grelha de análise, com diferentes categorias (ver Anexo 10). Assim, na categoria “Memórias” foram colocados os excertos de entrevista que referiam há quanto tempo e como o entrevistado teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense; em “Evolução” estão as considerações dos entrevistados sobre a evolução do clube ao longo dos anos; em “Objetivos” encontram-se as opiniões sobre quais os objetivos do Fluvial para o futuro; com a categoria “Associações” houve uma tentativa de perceber a que é que os entrevistados associam o clube; a perceção e opinião acerca dos valores defendidos pelo Fluvial foi colocada em “Valores”; na categoria “Colaboradores” foi colocada a opinião dos entrevistados sobre quais as características e o tipo de pessoas que o clube procura contratar; em “Motivações” encontram-se as opiniões sobre o que leva os sócios, atletas e utentes a optarem pelo Clube Fluvial Portuense em detrimento de outro clube que ofereça serviços similares; as opiniões dos entrevistados sobre episódios marcantes do clube foram colocadas em “Marcos Históricos”; com a categoria “História e Tradição” houve uma tentativa de perceber se estes fatores são ou não importantes para quem representa e frequenta o clube; em

“Imagem”, e tendo em mente a definição de imagem organizacional de Alvesson (1990)⁸, já referida anteriormente, procurou-se perceber qual a imagem do clube junto dos diferentes públicos; com a categoria “Identificação com o Clube” houve uma tentativa de saber se as pessoas se identificam ou não com o clube e porquê. A categoria “Informação”, utilizada unicamente na análise das entrevistas aos sócios, foi criada para perceber de onde os sócios recolher informação sobre o clube.

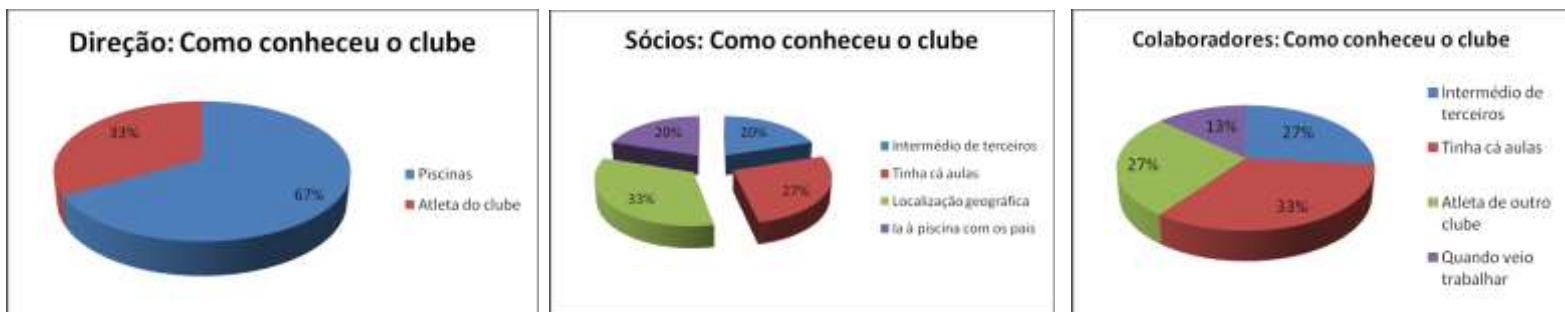
Para os excertos das entrevistas colocados na grelha de análise foi vista também qual a sua direção (positiva ou negativa). A intensidade também foi alvo de análise e foi separada em três níveis diferentes: boa, neutra e má.

5.2.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS



Ao analisarmos desde quando os entrevistados conhecem o Clube Fluvial Portuense, apercebemo-nos que muitos conhecem o clube praticamente desde sempre. No caso dos **sócios** e **colaboradores**, 53% dos indivíduos afirma conhecer o Fluvial “desde sempre”. No caso da **direção**, um membro (33%) faz também essa afirmação. Os restantes membros da **direção** (67%) conhecem o clube há mais de 30 anos. Nos **sócios**, 6% dos entrevistados afirma ter conhecido o clube entre dois e cinco anos atrás; 27% teve contacto com o Fluvial entre 12 e 17 anos atrás; 7% entre 24 e 29 anos atrás e, por fim, 7% dos inquiridos afirma conhecer o clube há mais de 30 anos. No que diz respeito aos **colaboradores**, 6% conheceu o clube entre dois e cinco anos atrás; 7% teve contacto com o Fluvial entre 6 e 11 anos atrás; 13% conheceu entre 12 e 17 anos atrás; nos intervalos “entre 18 e 23 anos”, “entre 24 e 29 anos” e “há mais de 30 anos” há 7% dos indivíduos, respetivamente.

⁸ “impressão vívida e holística mantida por um grupo particular face a uma organização” (Alvesson, 1990: 376)



É possível observar nos gráficos acima que 67% dos membros da **direção** tiveram o seu primeiro contacto com o clube devido às piscinas. A maioria dos **sócios** (33%) entrevistados conheceu o clube devido à localização geográfica do mesmo, por serem da mesma zona do clube; 27% ia à piscina em criança ter aulas; 20% ia à piscina com os pais e os restantes 20% teve conhecimento do clube por intermédio de terceiros. Quanto aos **colaboradores**, a maioria (33%) teve aulas no Fluvial antes de integrar o clube; 27% conheceu o Fluvial enquanto atleta de outros clubes; 27% teve conhecimento por intermédio de terceiros e 13% dos entrevistados apenas contactou com o clube quando para lá foi trabalhar.

No caso da direção e da intensidade, para os três grupos entrevistados, a **direção** da avaliação que fazem relativamente ao tempo a que conhecem o clube e ao primeiro contacto com o Fluvial é positiva (ver Anexo 10), em todos os casos. A **intensidade** é, em quase todos os casos, neutra, excetuando o caso de um sócio cuja intensidade, ao referir-se ao primeiro contacto com o clube, é boa e não completamente neutra. O sócio recorda que mal entrou no Fluvial “amou o clube e as instalações”.



Nos gráficos acima vemos que, relativamente à evolução do clube, os **sócios**, neste caso sete associados, destacam a mudança de instalações como a grande evolução registada no Fluvial. Três sócios falam de uma evolução no sentido da modernização, três referem a melhoria dos resultados desportivos das equipas do Fluvial e três referem que a piscina antiga deixou saudades. Dois dos associados entrevistados acreditam que houve uma evolução no empenho das pessoas em ajudar o clube e outros dois referem não ter acompanhado a evolução do clube, por se terem juntado ao Fluvial recentemente. Outros aspetos de evolução assinalados são a existência de novas modalidades (um inquirido), o aumento do número de atletas (um inquirido) e, um aspeto negativo, a falta de apoio financeiro ao clube (um inquirido). Nove dos **colaboradores** acreditam ter havido uma melhoria das infraestruturas e dois afirmam que a evolução foi “muito positiva”. Quatro colaboradores entrevistados veem a evolução do clube com “altos e baixos” e quatro destacam que, na Natação, o clube já foi melhor do que na atualidade. Por fim, um colaborador afirma ter havido uma melhoria no atendimento e outro acredita que a evolução foi pautada pela tradição mantida. Dois membros da **direção** também destacam que houve uma melhoria das infraestruturas, mas os três entrevistados não veem essa melhoria das infraestruturas como sendo apenas positiva, já que foi a causa da difícil sustentabilidade do clube. Um dos entrevistados afirma ainda que a vertente desportiva foi sendo fragilizada ao longo dos anos, enquanto outro dos inquiridos acredita que o novo complexo, pelas suas dimensões, criou uma maior distância entre os vários agentes desportivos.

Quanto à direção da avaliação e à sua intensidade destacamos que, no caso dos sócios, a **direção** é positiva em 12 dos casos e negativa nos restantes três. Relativamente à **intensidade**, é má num caso – quando é falado dos problemas financeiros do clube, neutra em dois e boa na maioria (doze). No caso das entrevistas aos membros da direção é curioso observar que todos falam negativamente da evolução (**direção** negativa) e com uma intensidade

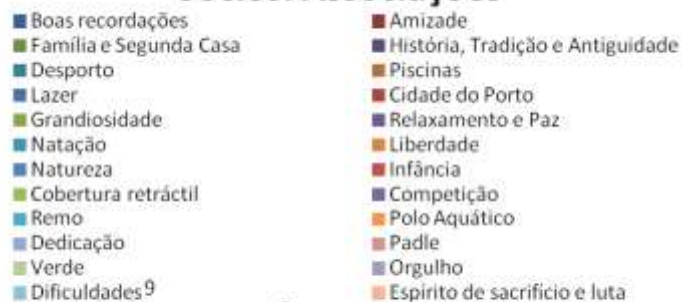
na categoria “má”, isto devido aos problemas financeiros e de sustentabilidade que o novo complexo desportivo criou para o clube. Esta tendência também se verifica nos colaboradores já que quatro fizeram uma avaliação negativa da evolução, numa intensidade na categoria “má”. A instabilidade financeira e os resultados desportivos são as razões destes juízos de valor negativos (ver Anexo 10).



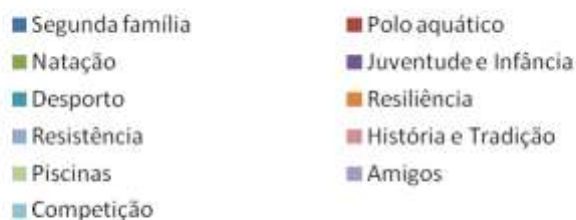
No que diz respeito aos objetivos da instituição, os sete **sócios** acreditam que passam por promover o desporto; seis acham que passam por formar atletas e Homens; cinco falam em melhorar a qualidade do serviço; quatro em aumentar o número de sócios; três em alcançar a estabilidade financeira; dois sócios consideram que o clube deveria diversificar a oferta; fomentar o espírito de grupo e apostar em energias alternativas são objetivos referidos por um sócio. A estabilidade financeira é preocupação dos três membros da **direção** entrevistados, bem como conquistar vitórias desportivas. Dois dos membros falam também em aumentar o número de atletas. Melhorar o serviço e concluir as obras do complexo, nomeadamente o museu e o auditório, são aspetos que preocupam um entrevistado. Aumentar o número de sócios, atletas e utentes também está no topo dos objetivos de seis **colaboradores**, seguido da preocupação com a estabilidade financeira do clube e com a formação dos atletas (cinco entrevistados, respetivamente). Melhorar o serviço, crescer e fazer com que o clube “volte ao que era” é objetivo de três colaboradores. Por fim, um colaborador refere o objetivo de diversificar a oferta.

Quanto à direção da avaliação e à sua intensidade destacamos que, no caso dos sócios, a **direção** é positiva em todos os casos e a **intensidade** do relato em relação à temática dos objetivos varia entre o bom (11 casos) e o neutro (quatro entrevistas). No caso das entrevistas aos diretores a direção é positiva e a intensidade encontra-se na categoria “boa”, já que as pessoas falam dos objetivos com alguma emoção e intensidade. Nos colaboradores, a direção é positiva, sendo que 10 relatos têm uma intensidade “boa” e cinco pautam pela neutralidade.

Sócios: Associações



Direção: Associações



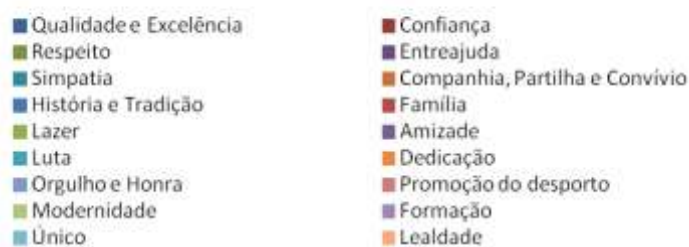
Colaboradores: Associações



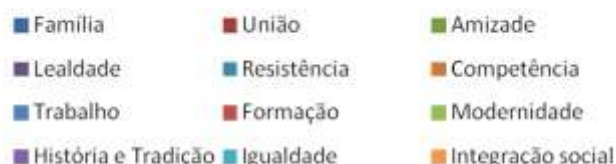
No caso das associações feitas pelos entrevistados ao ouvir o nome “Clube Fluvial Portuense”, os **sócios**, na sua maioria (nove), associa o clube a “piscina”. Seis dos entrevistados associam à “natação”, cinco à “amizade”, cinco ao “polo aquático”, quatro associam ao clube da própria cidade do Porto e o quatro associam o clube à “história, à tradição e à antiguidade”, devido aos anos de existência da instituição. De salientar também a referência de um sócio à associação ao clube a “dificuldades”. A **direção** associa o clube a uma “segunda família” (dois entrevistados), depois com um entrevistado em cada, estão as seguintes associações: natação; “desporto”, “piscinas”, “competição”, “polo aquático”, “história e tradição”, “amizade” – associações também referidas pelos sócios – e, novidade, as associações a “resiliência”, “juventude e infância” e “resiliência”. Os **colaboradores**, tal como os sócios, colocam a associação a “piscina” no topo (referida por cinco colaboradores), seguida de “água” (três colaboradores), da ideia de “família e segunda casa” (três entrevistados) – aspeto também referido por membros da direção – bem como a associação a “lazer e diversão” e a “natação” (cada uma referida por três colaboradores entrevistados).

Quanto à **direção** e à **intensidade** dos juízos de valor, ressaltamos que apenas um sócio faz um juízo negativo, associando o clube a dificuldades. Quanto à direção e aos sócios, apesar de na categoria “Evolução” reconhecerem que o clube passou por períodos menos bons, não associam o Fluvial a aspetos negativos.

Sócios: Valores



Direção: Valores

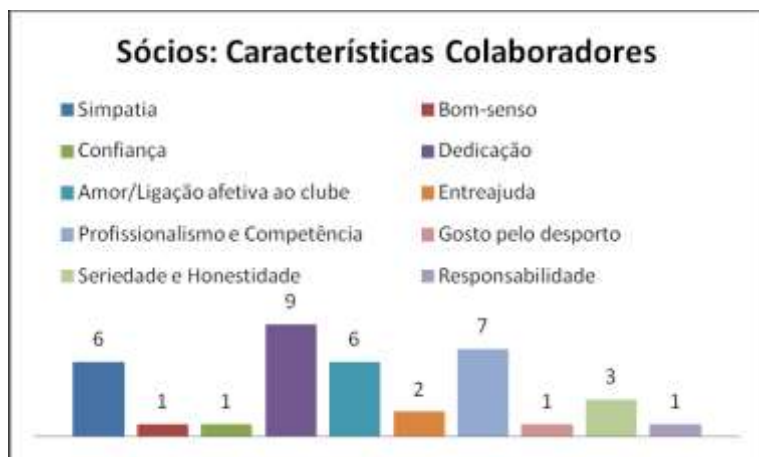


Colaboradores: Valores



Relativamente aos valores que cada grupo de entrevistados considera que o Fluvial defende, é possível chegar à conclusão de que os sócios, os colaboradores e a direção estão em sintonia neste ponto. Os **sócios** acreditam que a “amizade” é um dos valores mais importantes (referido por seis entrevistados), seguido da valorização da “história e tradição” (cinco referências), da “qualidade e excelência”, do “respeito” e da “promoção do desporto”, sendo que cada um destes valores foi referido por quatro entrevistados. Os membros da **direção** também colocam a “amizade” no topo dos valores. Seis dos **colaboradores** também acreditam que a “amizade” é um valor prioritário, seguido da “lealdade” (referido cinco vezes), do “respeito” e do “espírito de equipa e união”, referidos quatro vezes.

A **direção** e **intensidade** dos juízos de valor também foram unânimes em todos os grupos de entrevistados, uma vez que os valores referidos podem ser considerados positivos e a sua intensidade “boa”.



Quando questionados sobre quais as características que consideravam que o Clube Fluvial Portuense procura nos seus colaboradores, nove dos quinze **sócios** entrevistados apontaram a “dedicação”; sete referiram a “responsabilidade” e a “simpatia” e “amor/ligação ao clube” foram referidas por seis sócios, respetivamente. Os **colaboradores** acreditam que as principais características que o clube procura são “competência, eficiência e profissionalismo” (referido por oito colaboradores entrevistados); “dedicação” (surge seis vezes), “espírito de equipa e entreajuda” (três referências) e três colaboradores consideram que o “amor/ligação ao clube” também são características importantes. A **direção** do clube refere que a “lealdade” e o “dinamismo e iniciativa” são importantes (referidas por dois dos três membros), bem como

aspectos como a “competência”, “profissionalismo”, “espírito de associativismo”, “amor/ligação ao clube” e a “honestidade”, referidos uma vez.

Na **direção** e na **intensidade** não há nada assinalável. Os juízos são positivos e a intensidade boa, o que pode ser considerado normal já que as características referidas são transversais a praticamente qualquer profissão.



Em relação aos momentos e símbolos marcantes e históricos do clube, os **sócios** destacam a “mudança de instalações”, ou seja, o novo complexo desportivo (referido por oito entrevistados); as antigas piscinas são referidas por sete associados; três sócios fazerem referência às modalidades e às vitórias desportivas e o período de insolvência e os problemas financeiros também são referidos por três associados. A **direção** também assinala o novo complexo e a mudança de instalações como algo marcante (três referências em três entrevistas), a par, com uma referência cada, das conquistas desportivas e da “salvação do clube” – quando sócios e direção impediram que o Fluvial fosse adquirido pela Câmara Municipal do Porto. Os **colaboradores** também estão em consonância com sócios e direção, ao reconhecerem a

importância da piscina antiga e das conquistas desportivas (cinco referências cada), bem como da mudança para as mais recentes instalações (quatro referências).

Mais uma vez se destaca que as avaliações têm uma **direção** negativa quando os entrevistados se referem aos momentos em que o clube passou por dificuldade e aos problemas financeiros vividos pelo Fluvial.



Quanto aos aspetos da História e Tradição do Fluvial – clube com mais de 136 anos de existência – doze dos quinze **sócios** acreditam que são fatores que espelham a estrutura sólida, a experiência e o *know-how* do clube. O facto de se tratar de um clube antigo faz também com que os utentes criem uma ligação familiar e afetiva com a organização (referido por 6 sócios) e, se os pais andaram no clube, é natural que, mais tarde, filhos e netos também frequentem o Fluvial. O palmarés do clube e as infraestruturas são referidos, por um sócio, como fatores importantes na escolha do clube. De registar que há um sócio que afirma que a questão da história e tradição do clube ser irrelevante na escolha do mesmo. A **direção** do Fluvial acredita que o clube tem tradição na “formação do Homem” (duas referências) e que tradição e história contribuem para que se crie uma ligação e um sentimento de familiaridade com a instituição (duas referências). Por fim, os **colaboradores** acreditam que a história e tradição do Fluvial são fatores que distinguem a organização das demais (sete referências). Três dos colaboradores consideram que, de facto, o clube valoriza as tradições e três consideram tratar-se de um clube familiar, pelo qual passam diferentes gerações da mesma família. De salientar um colaborador que, embora reconheça o aspeto histórico da instituição, afirma que esta também se destaca pela “inovação e futuro”.

Apesar da **direção** dos testemunhos de todos os entrevistados, neste ponto, ser positiva, há seis sócios cuja **intensidade**, ao referirem-se a este aspeto, foi considerada neutra. Nos restantes casos foi classificada como positiva já que são aspetos falados com alguma emoção.



Olhando para as motivações dos **sócios** para se juntarem ao Fluvial, percebemos que a familiaridade e a existência de uma ligação pessoal ao clube são aspetos referidos por sete associados. Os valores do clube são outra das motivações mais referidas (sete referências). As infraestruturas e condições que o clube apresenta são outro dos motivos mais falados para se juntar ao Fluvial (cinco referências), seguido da história e tradição do Fluvial (referida por quatro sócios). Quanto à **direção** – positiva - e à **intensidade** – neutra – não há nada de assinalável.



Relativamente à identificação dos diferentes entrevistados com o Clube Fluvial Portuense, sete dos **sócios** explicam que, realmente, existe uma identificação pessoal ao clube. Quatro associados afirmam que, o Fluvial ajudou a formar e faz parte da sua identidade. Três sócios dizem ter uma ligação afetiva ao Fluvial – que é o “clube do coração” – e asseguram tratar-se de uma “segunda casa”. Esta ideia de “segunda casa” também é referida por um membro da **direção**, a par das noções de “amizade”, “amor ao clube” e bom grupo e ambiente

(uma referência cada). Estas noções são reforçadas pelos **colaboradores**: cinco falam do Fluvial como “segunda casa” e dizem identificar-se com os valores defendidos pelo clube; quatro colaboradores explicam ter uma ligação afetiva à organização e quatro comentam identificar-se com a cultura desportiva e de promoção do desporto que consideram existir no clube.

Em relação à **direção e intensidade** não há nada a assinalar. Os juízos são positivos – até porque todos os entrevistados dizem identificar-se com a organização que frequentam ou representam – e a intensidade boa, uma vez que muitos dão conta da existência de uma relação afetiva e emocional com o Fluvial.



Quando questionados sobre a imagem do Clube Fluvial Portuense, os **sócios** referem que as infraestruturas são excelentes (cinco referências); acreditam que o clube trabalha no sentido da promoção do desporto e que é reconhecido pela sua história e tradição (quatro referências cada). Há ainda três associados que veem o Fluvial como um clube competitivo, de campeões, marcante na formação de atletas e também como uma organização que luta e se esforça por prestar as melhores condições e serviços aos seus associados e atletas. Nas entrevistas aos membros da **direção** do clube foi possível perceber que consideram que o clube é, para muitos, uma “segunda casa”, um clube “histórico, do povo e para o povo”, que prima pela qualidade (uma referência cada). De salientar que um dos diretores considera que, no meio desportivo o Fluvial é muitas vezes visto erradamente como um clube de “arruaceiros e caloteiros” (ver Anexo 10). As respostas dos **colaboradores** foram, mais uma vez, de encontro às dos sócios, já que seis colaboradores consideram que há reconhecimento do clube pelas excelentes instalações que possui; quatro colaboradores fazem referência à história e tradição enquanto aspetos distintivos da imagem do Fluvial; três colaboradores consideram que o clube é reconhecido pela excelência nos resultados desportivos; três colaboradores julgam que a

instituição é vista como “familiar”, ou seja, como um local onde avós, pais, filhos e netos aprenderam ou aprendem a nadar. Por fim, é de referir que três colaboradores acreditam que a imagem do clube é marcada também pelo espírito de luta e de clube que tenta ultrapassar uma crise financeira mas que, apesar disso, é um “clube com futuro” (duas referências). No geral, é possível concluir que o Clube Fluvial Portuense tem uma imagem positiva junto dos diversos públicos e as modernas instalações e infraestruturas de que o clube está dotado são o principal motivo para a criação e existência dessa imagem.

Relativamente à **direção** e à **intensidade** dos testemunhos referentes à imagem do Fluvial, destaca-se um juízo negativo, cuja intensidade foi classificada como “má” referido por um sócio que afirma que a imagem do Fluvial é a de um clube em dificuldades financeiras. Um diretor também considerou que o clube não é bem visto nos meios desportivos – juízo negativo e intensidade “má” – e três colaboradores consideraram também que a imagem do clube é a de crise (avaliação negativa), mas associaram a crise também à ideia de luta, pelo que se classificou a intensidade como “neutra”.



Para terminar esta análise importa referir que 13 dos 15 sócios afirmaram que recolhem informações sobre o clube diretamente na piscina; 12 sócios fazem-no no Facebook e 10 sócios através da página internet, o que demonstra que o clube tem uma presença assinalável *online*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“DUAS FRAQUEZAS NÃO FAZEM UMA FRAQUEZA MAIOR, FAZEM UMA FORÇA NOVA.”

(JOSÉ SARAMAGO, *A CAVERNA*, 2000)

Retomando a definição de Kreps (1990: 5) de comunicação enquanto processo pelo qual os indivíduos orientam os seus comportamentos, criando relações interpessoais funcionais que permitem o trabalho em conjunto, com vista ao alcance de um objetivo comum, facilmente compreendemos que a comunicação é essencial ao funcionamento das organizações. É a comunicação que abre caminho para que os membros de uma organização reúnam e forneçam informações, fomentando a cooperação em prol dos objetivos organizacionais. A comunicação, mais do que informar, assume o importante papel de criar sentimento de pertença, motivar e levar os indivíduos a interessar-se e a defender os interesses de determinada instituição. No caso do Fluvial, isso é notório já que sócios, direção e colaboradores do clube sentem a organização como uma segunda casa ou como um elemento da família.

Planear a comunicação de forma estratégica é também um fator importante na criação de uma imagem positiva, em consonância com o posicionamento da organização, de forma a criar uma ligação duradoura com os diferentes públicos organizacionais. Tal como explica Margarida Kunsch (2009: 113), a comunicação organizacional integrada analisa as manifestações e as expressões discursivas que se dão nas diferentes modalidades comunicacionais para que se criem e mantenham relacionamentos com os públicos, a opinião pública e a sociedade.

Sobretudo nas organizações desportivas, é importante estabelecer uma relação entre os adeptos ou sócios e o clube. Como afirmam Ruão e Salgado (2007: 329), o desporto tende a gerar extraordinárias respostas emocionais dos seus públicos, mais fortes do que em qualquer outro sector de atividade, sendo portanto algo que as organizações desportivas devem explorar. Na criação da relação entre os públicos e a organização, a comunicação digital assume atualmente grande importância já que os indivíduos estão cada vez mais conectados através da internet e utilizam este meio como forma de se manterem informados sobre diversas

organizações. Tal é visível no nosso estudo de caso, já que 13 dos 15 sócios entrevistados afirma recolher informações sobre o Fluvial na página do *Facebook* da instituição.

Um dos conceitos-chave deste estudo é a imagem organizacional, definida por Alvesson (1990: 376) como uma impressão vívida e holística mantida por um grupo particular face a uma organização. A criação da imagem é formada pelas percepções dos indivíduos em relação à organização, para a qual contribuem as informações sobre a instituição e a forma como essas informações são comunicadas. A imagem é volátil e pode ir mudando consoante as percepções dos públicos também vão sendo alteradas. Quando consolidada, a imagem dá lugar à reputação, um fenómeno de carácter mais permanente, que advém não só das ações de comunicação como do próprio comportamento da organização.

Outro dos temas centrais do estudo é a cultura organizacional, definida por Schein (2010: 18) como um padrão de pressupostos básicos partilhados por um grupo e que são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a organização e os seus problemas. A cultura do Clube Fluvial Portuense é bem visível para quem lida com a organização diariamente e está presente a nível dos pressupostos básicos, assente na formação do Homem, na busca pela qualidade, no respeito e noção do clube enquanto família. As instalações modernas, o ambiente familiar, a utilização de linguagem informal e vestuário casual são artefactos que sobressaem à primeira vista.

Em suma, e tendo em conta todos os aspetos de análise efetuados, podemos concluir que a imagem do Clube Fluvial Portuense assenta em cinco grandes pilares: as condições e infraestruturas modernas que possui desde 2007; a história e tradição do clube que, sendo o mais antigo da cidade do Porto, já tem mais de 136 anos; a familiaridade e as ligações afetivas ao clube, isto é, o facto de diferentes gerações da mesma família terem frequentado o clube; os êxitos desportivos dos atletas e a crise pela qual o clube recentemente passou e da qual ainda se encontra a recuperar. A análise da observação e das entrevistas permitiu-nos inferir que, de facto existe uma influência entre a cultura e a imagem organizacional do Clube Fluvial Portuense. Isto porque os pressupostos básicos, as crenças, os valores e os artefactos da organização são o reflexo da sua imagem.

A hipótese 1 verifica-se. A cultura organizacional influencia positivamente a imagem do Clube Fluvial Portuense, já que as infraestruturas, os valores defendidos pela instituição e o tipo

de relacionamento entre as pessoas contribuem para que o clube tenha uma imagem de excelência e modernidade – pelas infraestruturas –, de amizade, tradição e história e preocupação em ultrapassar as dificuldades e continuar a crescer e a promover o desporto – pelos valores. As relações entre colaboradores e mesmo entre estes e os utentes, e também o facto de se tratar de um clube antigo por onde passam várias gerações da mesma família, cria a imagem de um clube familiar.

A história e a tradição fazem parte dos valores enunciados pelos membros da direção, colaboradores e mesmo sócios entrevistados, sendo aspetos aos quais, a par de outros, estes públicos atribuem grande valor, pelo que consideramos que a hipótese 3 – a cultura organizacional está ligada à história e tradição do clube – também se verifica.

O facto de todos os sócios entrevistados considerarem o clube como uma segunda casa, como responsável pela formação da sua identidade, afirmarem ter uma relação afetiva e admitirem a existência de uma identificação pessoal com o próprio clube leva-nos a concluir também a terceira hipótese, de que os sócios do Fluvial se identificam com a cultura do clube.

A hipótese 4, que tentou perceber se os colaboradores do Clube Fluvial Portuense se identificam com a cultura da organização também se confirmou, uma vez que os colaboradores afirmam sentir o clube como “segunda casa” ou asseguram diretamente identificar-se com os valores e cultura desportiva existente na instituição.

A hipótese 5 foi também confirmada. Conclui-se que os colaboradores, os sócios e a direção atestam que a história e a tradição são importantes na imagem do clube, seja pelo reconhecimento de experiência no que diz respeito aos serviços aquáticos ou pelo mérito e vitórias desportivas conquistados ao longo dos anos.

A sexta hipótese foi refutada. Apesar dos sócios valorizarem a história e a tradição do clube, estes não são aos maiores atrativos do clube. Os sócios valorizam, sobretudo, os valores, a ligação e a familiaridade com o clube – o facto de já conhecerem o clube há muitos anos – e as infraestruturas, do que propriamente a história e a tradição.

Os sócios e os colaboradores do Clube Fluvial Portuense veem e sentem a organização como uma segunda casa, onde todos se conhecem e onde a amizade e o sentimento e ideia de “família” impera. Assim, a sétima hipótese também se confirma.

Por fim, a oitava e última hipótese formulada também se verificou. Conforme já referimos anteriormente a imagem do clube está em consonância com a forma como os colaboradores e direção pensam e sentem o Clube Fluvial Portuense. Trata-se de um clube histórico, um símbolo da cidade Invicta, que apesar das dificuldades pelas quais passou, conseguiu lutar pela sobrevivência, soube modernizar-se e, apesar da instabilidade financeira que atravessa, preocupa-se em evoluir e prestar o melhor serviço possível a sócios, utentes e atletas. Reconhecido pelas infraestruturas ímpares, o Clube Fluvial Portuense procura fazer jus à sua missão e ao seu estatuto de instituição de utilidade pública, e promover o desporto junto da comunidade.

Embora a investigação tenha tido algumas limitações, pelo tempo disponível ser escasso para realizar mais entrevistas e por se tratar de um único estudo de caso, não é possível extrapolar as conclusões obtidas para outras instituições desportivas centenárias. Contudo, este estudo mostrou-se bastante importante já que a bibliografia portuguesa sobre a cultura e imagem organizacionais, sobretudo de organizações desportivas é ainda muito escassa e pretende-se, assim, que possa acrescentar algo a futuras investigações científicas sobre o tema.

Propõe-se que, no futuro, se faça uma abordagem mais abrangente desta temática, que inclua outras instituições desportivas centenárias – nacionais e internacionais –, alargando também o leque de entrevistados, de forma a perceber se os resultados se mantêm.

7. BIBLIOGRAFIA

- Aktouf, O. (1993) 'O Simbolismo e a Cultura de Empresas: dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas', *O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas*, São Paulo: Atlas
- Alvesson, M. (1990) 'Organization: From Substance to Image', *Organization Studies*, 11: 373-394
- Araújo, C. (2012) *O Blog Corporativo como Desafio para os Profissionais de Comunicação*, São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo
- Argenti, A., Howel, R. & Beck, K. (2005) 'The Strategic Communication Imperative', *Mit Sloan Management Review*: Spring (83-89)
- Billings, A., Butterworth, M. & Turman, P. (2012) *Introduction to Communication and Sports*, South Dakota: Sage Publications
- Blazenaite, A. (2011) 'Effective Organizational Communication: in Search of a System', *Socialiniai Mokslai*, 4: 84-101
- Boorstin, D. (1961) *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America*. Atheneum: New York
- Boyaci, C. (1996) *The Importance of Communication within Organizations: a research on two 5 star hotels in Antalya region*, Antalya: Akdeniz University
- Cardoso, O. (2006) 'Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: Novos Desafios Teóricos', *RAP Rio de Janeiro*, 40 (6): 1123-1144
- Carrieri, A., Almeida, A. & Fonseca, E. (2004) 'Imagem Organizacional: um Estudo de Caso sobre a PUC Minas', *Administração em Diálogo*, 6: 23-35
- Costa, J. (2008) *A Comunicação Organizacional nas Associações Empresariais* [<http://ufpbdigital.ufpb.pt/dspace/handle/10284/902>, acessado em 13/05/2013]
- Dias, J. (2011) *Marketing e Comunicação: Estudo de Caso sobre o Sporting Clube de Braga*, Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
- Dowling, G. (1986) 'Managing Your Corporate Image', *Industrial Marketing*, 15 (2): 109-115

- Ferrand, A. & Pages, M. (1999) 'Management in Sport Organizations: the Creation of Value', *European Journal of Marketing*, 33 (3-4): 387-401
- Freire, A. (2011) *Comunicação Empresarial e Relacionamento nas Mídias Sociais: Análise das Empresas do Complexo Industrial de Suape* [<http://www.bocc.ubi.pt/pag/freire-adriana-comunicacao-empresarial-e-relacionamento-nas-midias.pdf>, acessado em 21/03/2013]
- Freitas, M. (1991) 'Cultura Organizacional. Grandes Temas em Debate', *Revista de Administração de Empresas*, 31 (3): 73-82
- Gonçalves, M. (2005) 'A Comunicação nas Organizações: para além da lógica do Marketing, a «arte da acção comunicacional»', *Livro de Actas 4º SOPCOM*: 503-512
- Haimes, G. (2006) *Organizational Culture and Identity: A Case Study from the Australian Football League* [<http://vuir.edu.au/525/1/01front.pdf>, acessado em 26/01/2013]
- Hatch, M. (1993) 'The Dynamics of Organizational Culture', *Academy of Management Review*, 18: 657-693
- Hatch, M & Schultz, M.J. (2002) 'The Dynamics of Organizational Identity', *Human Relations*, 55 (8): 989-1018
- Heath, R. (2001) *Handbook of Public Relations*, California: Sage
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill
- Hopwood, M. (2005) 'Public Relations Practise in English County Cricket', *Corporate Communications: An Internal Journal*, 10 (3): 201-212
- lasbeck, L. (2007) 'Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional', *Organicom*, 4 (7-2): 84-97
- Johansson, C. (2007) 'Research on Organizational Communication', *Nordicom Review*, 28 (1): 93-110
- Kollross, N. (2008) *As Relações Públicas nos Grupos Organizacionais* [<http://www.bocc.ubi.pt/pag/kollross-nicole-relacoes-publicas-grupos-organizacionais.pdf>, acessado em 21/03/2013]

- Kreps, G. (1990) *Organizational Communication*, New York: Longman
- Kunsch, M. (1986) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo: Summus
- Kunsch, M. (2009) 'Planejamento Estratégico da Comunicação', *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora (107-123)
- Laruccia, M. (1999) *O Modelo do Processo de Comunicação: Comunicação Organizacional Centralizada ou Descentralizada*, São Paulo: Pontifícia Universidade Católica
- Long, L. (2003) *Communication & Contemporary Organizations*, Illinois: Illinois State University
- Luck, E. & Buchanan, E. (2008) 'Sporting Organizations: Do They Need to Communicate with Members?', *3C Media: Journal of Community, Citizen's and Third Sector Media and Communication*, 4: 45-60
- Marchiori, M. (2008) *Cultura e Comunicação Organizacional: um Olhar Estratégico sobre a Organização*, São Caetano do Sul: Difusão Editora
- Marcondes Filho, C. (2004) *Até que ponto de fato nos comunicamos?*, São Paulo: Paulus
- Martins, M. (2002) 'Sobre o Poder da Imagem nas Organizações', *Caleidoscópio*, 3: 151-166
- McDonald, M., Milne, G. & Hong, J. (2002) 'Motivational Factors for Evaluating Sport Spectator and Participant Markets', *Sport Marketing Quarterly*, 11 (2): 100-113
- Mendes, A. & Tamayo, A. (2001) 'Valores Organizacionais e Prazer-Sofrimento no Trabalho', *Psico-USF*, 6 (1): 39-46
- Mitroff, I. & Kilmann, R. (1975) 'Stories Managers Tell: a New Tool for Organizational Problem Solving', *Management Review*, 67 (7): 18-28
- Moemeka, A. (1998) 'Communication and Conflict in Organizations: revisiting the basics', *Optimum The Journal of Public Sector Management*, 28 (2): 1-10
- Moingeon, B. & Soenen, G. (2002) *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*, London: Routledge

- Morgan, G. (1996) *Imagens da Organização*, São Paulo: Editora Atlas
- Neves, R. (2000) *Comunicação Empresarial Integrada: Imagem, Questões Públicas, Comunicação Simbólica, Crises Empresariais*, Rio de Janeiro: Mauad
- Nobre, A. (2010) *A Cultura como Estratégia?*. [<http://www.bocc.ubi.pt/pag/nobre-ana-a-cultura-como-estrategia.pdf>, acessado em 26/01/2013]
- Nogueira, K., Bagueês, T. & Silva, M. (2010) *Comunicação Empresarial: O Processo Comunicativo e as Barreiras à Comunicação Eficaz*, São Paulo: Centro Universitário Anhanguera de São Paulo
- Parent, M. & Foreman, P. (2007) 'Organizational Image and Identity Management in Large-Scale Sporting Events', *Journal of Sport Management*, 21: 15-40
- Pettigrew, A. (1979) 'On Studying Organizational Cultures', *Administrative Science Quarterly*, 2 (4): 570-581
- Pimentel, M. (2011) *O Impacto das Novas Tecnologias da Comunicação e da Informação na Gestão de Crises Organizacionais*, Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
- Pinho, J. (2001) *Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação*, Campinas: SP Papirus
- Pomohaci, M. (2011) 'Brand and Licenses: Communication in Management Tools Sporting Organizations', *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 4 (53): 152-156
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva
- Reis, H. (2010) *O Gerenciamento da Comunicação Organizacional* [http://www.academia.edu/2199135/o_gerenciamento_da_comunicacao_organizational, acessado em 25/03/2013]
- Robbins, S. (2007) *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Anhanguera Educacional
- Ruão, T. (1999) 'A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. Evolução e Actualidade', *Cadernos do Noroeste*, 12 (1-2): 179-194

Ruão, T. (2004) *O Estado da Arte em Comunicação Organizacional 1900-2000: Um Século de Investigação*, Actas do VI SOPCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação, Covilhã: Universidade da Beira Interior

Ruão, T. & Salgado, P. (2007) 'Comunicação, Imagem e Reputação em Organizações Desportivas: um Estudo Exploratório', *Comunicação e Cidadania*, 5º SOPCOM: 329-340

Ruão, T. (2008) *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a Aventura Comunicativa da Formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Universidade do Minho: Instituto de Ciências Sociais

Saad Côrrea, E. (2009) 'A Comunicação Digital nas Organizações: Tendências e Transformações', *Organicom*, 6 (10-11): 161-167

Sandi, A. (2007) 'Informação e Imagem Organizacional: Percepções e Estratégias Digitais', *VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul*. Passo Fundo

Santos, L. (2007) 'A Importância dos Estudos sobre Identidade para a Comunicação Organizacional', *XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Santos: Universidade Federal de Santa Maria

Santos, M. (1976) *Revista do Centenário do Clube Fluvial Portuense*, Porto: Gráfica Firmeza

Saraiva, L. (2002) 'Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático', *Revista de Administração Central*, 6 (1): 187-207

Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Scroferneker, C. (2006) 'Trajetórias Teórico-Conceituais da Comunicação Organizacional', *Revista FAMECOS*, 31: 47-53

Silva, A. (2011) 'Rituais como Estratégia de Comunicação Organizacional', *FISEC-Estratégias*, 6: 3-20

Silva Lopes, E. (2003) *Cultura Organizacional e Valores do Desporto numa Congregação Educativa Internacional*, Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

Slack, T. & Parent, M. (1997) *Understanding Sports Organizations: The Application of Organization Theory*, Champaign: Human Kinetics

- Souza, B., Fantini, L., Dallagnoli, S. & Moresco, S. (2009) *A Importância da Comunicação nas Organizações*, Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina
- Souza, S. (2008) *Estratégias de Comunicação para Administrar Crises de Imagem em Organizações Desportivas* [<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/wp-content/uploads/2011/04/TCC-Gradua%C3%A7%C3%A3o-Sabrina1.pdf>, acessado em 02/11/2013]
- Stern, B., Zinkhan, G. & Jaju, A. (2001) 'Marketing Images: Construct Definitions, Measurement Issues and Theory Development', *Marketing Theory*, 1 (2): 201-224
- Szymanski, S. (1998) 'Why is Manchester United so Successful?', *Business Strategy Review*, 9 (4): 47-54
- Tajada, L. (2002) *Estratègies de Comunicació: Imatge Empresarial*, Barcelona: Editorial UOC
- Tarrafa, A. (2009) *Relações Públicas no Desporto*, Instituto Superior Miguel Torga
- Tavares, F. (1996) 'A Cultura Organizacional como um Instrumento do Poder', *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1 (3): 1-5
- Thayer, L. (1976) *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*, São Paulo: Atlas
- Van Riel, C. & Fombrun, C. (2007) *Essentials of Corporate Communication*, New York: Routledge
- Vásquez, R. (2007) 'Identidade de Marca, Gestão e Comunicação', *Organicom*, 4 (7-2): 198-211
- Villafañe, J. (1999) *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, Madrid: Pirámides
- Williamson, D. (2009) *Marketing & Communications in Nonprofit Organizations* [<http://cpnl.georgetown.edu/document/1242781108295/Marketing+and+Communications.pdf>, acessado em 04/11/2013]
- Wysocki, M. (2012) *The Role of Social Media in Sports Communication: An Analysis of NBA Teams' Strategy*, Washington DC: School of Communication American University
- Zanluchi, E., Klippel, M., Koetz, A., Lacerda, D. & Koste, R. (2004) *As Teorias da Administração e a Evolução da Comunicação e da Aprendizagem no Contexto Histórico das Organizações* [<http://biblioteca.gpi.ufrj.br:8080/xmlui/handle/1/127>, acessado em 15/02/2013]

8. ANEXOS



ANEXO 1 – MEIOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO COM CADA UM DOS PÚBLICOS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

17 JUNHO
2013

CLUBE FLUVIAL PORTUENSE
NOTA DE IMPRENSA/PRESS RELEASE



Fluvial bicampeão sénior feminino de polo aquático

Equipa de Lordelo do Ouro venceu a Amadora no play-off

A equipa sénior feminina de polo aquático do Clube Fluvial Portuense, orientada pelo treinador Rui Tiago Santos, conquistou ontem o segundo título consecutivo nacional, ao vencer, na "negra", a Amadora por 9-7.

Mariana Prata, jogadora do Fluvial, conquistou o troféu de jogadora mais valiosa do play-off. Mariana Samento, também do Fluvial, foi a melhor marcadora da fase regular, ao apontar 75 golos.

As fluvialistas não perderam nenhum jogo durante a fase regular do campeonato nacional. Na meia-final do play-off venceram a equipa de Gondomar, sem necessidade de realizar um terceiro jogo. Na final, a equipa de Lordelo perdeu o primeiro jogo, na Reboleira, por 12-13 (após prolongamento). Em casa, no sábado, o Fluvial venceu a Amadora por 8-3, forçando assim o terceiro jogo.

O treinador, Tiago Santos, afirma que "foram três jogos bastante difíceis, o Clube Natação da Amadora tem jogadoras acima da média e é muito bem orientado", e acrescenta que "conseguimos lidar com a pressão de sermos favoritos e fomos, a meu ver, uns justos vencedores. Mérito total para as jogadoras que conseguiram mais uma vez demonstrar que uma equipa é muito mais do que a soma das partes".

Este foi o oitavo título da história do clube conquistado pela equipa sénior feminina de polo aquático. Este ano a mesma equipa já conquistou a Supertaça Carlos Meinêdo e sagrou-se também campeã regional.

ANEXO 2 – EXEMPLO DE *PRESS RELEASE* DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

UMA FÁBRICA DE CAMPEÃS COM PRONÚNCIA DO NORTE

FLUVIAL festejou bicampeonato nacional de polo aquático feminino. Sucesso assenta na formação

Norberto Vasconcelos Sousa
desporto@jn.pt

Referência no polo aquático feminino, o Fluvial voltou a impor-se à concorrência, e, com brilhantismo, conquistou o bicampeonato nacional, após vencer, na "negra", o Amadora (9-7). Um feito notável de um clube que volta a assumir-se como a grande potência nacional da modalidade. A forte aposta na formação é o segredo do sucesso do emblema portuense, no qual as atletas até pagam uma mensalidade de 17,5 euros. Segue-se o duelo pela tão desejada conquista da Taça de Portugal, para juntar ao campeonato e Supertaça.

Após seis anos de ferrejos, seguiram-se três a seco, com o clube a ter de reestruturar-se para contornar as saídas de atletas. Servido por uma fábrica de campeãs, o Fluvial alimentou a equipa principal com craques oriundas da formação e os resultados não tardaram a aparecer. "As mais jovens seguem os bons exemplos das seniores e, com enorme capacidade de trabalho, conseguem atingir patamares muito interessantes. Contudo, tal só é possível graças às excelentes condições do clube, que lhes possibilita uma qualidade e quan-



PLANTILHA // Guarda-redes: Carolina Faria, Erna Silva e Sara Félix. // Contrate: Joana Silva, Catarina Reis e Beatriz Ferreira. // Pivot: Mariana Prata, Ana Andrade e Mara Pombeiro. // Laterais: Susana Costa, Ana Monteiro, Vânia Vieira e Maria Pinto. // Pontas: Mariana Sarmento, Carlota Vilaça, Maria João Ferreira e Mafalda Mendes. // Equipa técnica: Tiago Santos (treinador) e Pedro Pires (treinador adjunto). // Staff: Valentim Miranda (presidente) e José Marques (diretor)

tidade de treino excecionais", sublinha o treinador, Tiago Santos, de 29 anos. Da atual equipa, seis jogadoras foram campeãs de juniores com o técnico, que cumpre o quarto ano à frente da formação principal, após outros tantos na formação.

"As mulheres são mais focadas e orientadas para o treino. O título mais não foi do que o culminar do excelente trabalho realizado ao longo da época. É prémio justo para

estas verdadeiras campeãs", acrescenta Tiago Santos, centrando, desde logo, todas as atenções na conquista da Taça de Portugal, cuja final four se realiza a 20 e 21 de julho. Caso vençam o Gondomar, as portuenses disputam a final com o vencedor do Gespaços-Amadora.

Champions é um sonho
Campeão em título, o Fluvial abdicou de jogar a Liga dos Campeões por não conseguir

"Temos a melhor equipa nacional e somos uma referência na formação de atletas".

Tiago Santos
Treinador do Fluvial

suportar, financeiramente, as deslocações ao estrangeiro. Um cenário que poderá repetir-se na próxima época, caso o clube não consiga reunir os apoios necessários. "As atletas mereciam jogar essa competição, mas não tínhamos capacidade para assumir os encargos", justifica o presidente, Valentim Miranda, considerando que "o grande objetivo da Direção passa por solidificar o clube", que preside há três anos.

"Não temos apoios de ninguém e teremos de continuar a ser muito rigorosos, para podermos perseguir o nosso caminho. Como prometimos desde o primeiro dia, vamos continuar a apostar forte na formação, que é a base para se alcançar o sucesso pretendido e dar boas condições aos nossos utentes", destaca Valentim Miranda, "orgulhoso" por presidir um clube com 1500 atletas em atividade. ●

Lenda viva continua a bater recordes

CONSIDERADA a melhor jogadora portuguesa de todos os tempos, Mariana Sarmento, professora de Educação Física, de 29 anos, contribuiu para a conquista do título nacional com 75 golos, em 12 jogos. Números impressionantes e que lhe possibilitaram ser a melhor marcador da prova, além de estabelecer um novo recorde pessoal. "Pui sempre muito rematadora e a eficácia vai melho-

rando com a experiência. O facto de esta época voltar a treinar diariamente com a equipa, após três anos a trabalhar em Lisboa, também foi determinante para a melhoria de rendimento", justifica a craque da companhia portuense, considerando que "o misto de experiência e juventude" foi fundamental para o êxito coletivo.

"Desde o início que nos assumimos como candidatas a



Sarmento é a goleadora

vencer todas as provas e, no campeonato, demonstrámos que somos a melhor equipa portuguesa. Agora, para a época ser perfeita, só falta vencermos a Taça de Portugal", observa, confiante, a jogadora que, após festejar o oitavo título nacional da carreira, continua desejosa de conquistar troféus ao serviço do Fluvial. "Não me imagino a jogar noutro clube", concluiu. ●

PRATA QUE VALE OURO

Praticante há oito anos, Mariana Prata rapidamente se tornou num valor seguro da modalidade, ao ponto de ter sido considerada a MVP da final - marcou quatro golos na "negra". A estudante de Gestão, 23 anos, tem vindo a dar espetáculo, mas rejeita qualquer protagonismo individual. "O treinador tem ajudado muito na nossa evolução e os resultados são um prémio para a dedicação, coesão e ambição que sempre demonstrámos", considera a atleta, esperançada em ver mais público nos jogos. "Quem assiste a um jogo emociona-se com este desporto. É completamente diferente de todos os outros".



Entrevistas

SÓCIOS E ATLETAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

NOME:

IDADE:

SÓCIO/ATLETA DESDE:

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?
- 2) Como teve conhecimento/qual o seu primeiro contacto com o CFP?
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?
- 4) Para si quais são os objetivos que norteiam o CFP?
- 5) Quando falo em "Clube Fluvial Portuense" qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?
- 6) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar do Clube Fluvial Portuense?
- 7) Que valores associa ao CFP?
- 8) Identifica-se com os valores do Clube Fluvial Portuense?
- 9) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?

- 10) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?
- 12) De onde recolhe informações sobre o CFP?
- 13) O CFP é um clube centenário, com mais de 136 anos de existência. A história/tradição do clube influencia a escolha desta organização em detrimento de outra que ofereça serviços idênticos? Porquê?
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?

ANEXO 4 – GUIÃO ENTREVISTA CONDUZIDA AOS SÓCIOS/ATLETAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

Entrevistas

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

NOME:

IDADE:

COLABORADOR/FUNÇÃO DESDE: FUNÇÃO:

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?
- 4) Quando falo em "Clube Fluvial Portuense" qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?
- 5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?
- 6) Que valores associa ao CFP?
- 7) Identifica-se com os valores do CFP?
- 8) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?

- 9) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimento técnicos e específicos das diferentes funções)?
- 10) Essas características espelham a cultura do clube?
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?
- 12) Como considera que o CFP é percebido externamente?
- 13) Que objetivos o CFP tem para o futuro?
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?

ANEXO 5 - GUIÃO ENTREVISTA CONDUZIDA AOS COLABORADORES/MEMBROS DA DIREÇÃO DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE



ANEXO 6 – BANCADA DAS PISCINAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE



ANEXO 7 – BANCADA DAS PISCINAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE



ANEXO 8 – ENTRADA DAS INSTALAÇÕES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE



ANEXO 9 – POLO DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

ANEXO 10 – GRELHAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES
ENTREVISTADO				
S1	Desde que me conheço por gente conheço o Fluvial.	Houve uma grande reviravolta no Fluvial quando mudámos de instalações.	Ter um serviço de qualidade e tentar personalizá-lo a cada sócio.	Velhinho, porque eu já conheço há muito tempo.
	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>
	Comecei a frequentar as piscinas com os meus pais... Os meus irmãos já andavam lá.	Claro que as antigas piscinas deixam saudades porque foram lá vividas muitas coisas mas foi uma volta positiva.	Satisfazer o sócio da melhor forma e ter um serviço de qualidade e de excelência.	Vem-me à memória o ser antigo e o tempo dos reis.
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>	
...como moro aqui ao lado sempre conheci o clube.			Boas recordações. É isso que também levo do Fluvial e vou levar sempre comigo o resto da vida.	
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>			<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	
			As amizades que fiz. É a minha segunda casa. <i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	

VALORES	COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS
Qualidade, confiança, respeito, ajuda.	Responsabilidade, simpatia, preocupação [com os sócios e atletas]	A experiência do clube pode ter algum peso na decisão.	Nova piscina, embora tenha tido alguns contras (instabilidade financeira)
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom/mau</i>

INFORMAÇÃO	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
------------	-------------------	---------------------------	--------

Clube, site e Facebook	A experiência do clube pode ter algum peso na decisão.	A identificação pessoal com a instituição é muito importante.	Precisavamos de algo assim grandioso [instalações] que fizessem jus ao nome do clube.
<i>Direção:N/A</i> <i>Intensidade:N/A</i>	<i>Direção:positivo</i> <i>Intensidade:neutro</i>	<i>Direção:positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	<i>Direção:positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>

É a minha segunda casa, é lá que tenho a minha segunda família e os meus amigos. Nunca me deixou ficar mal.

Direção:positivo
Intensidade:bom

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES
--	----------	----------	-----------	-------------

S2	Conheço o Fluvial desde que nasci. Sou de Lordelo e aqui o clube era muito conhecido, sobretudo pelo remo e basquetebol, mais tarde abriram as piscinas e eram as únicas cá portanto toda a gente ia para lá.	Estas instalações são muito melhores. As antigas deixam saudades pelo simbolismo. O clube tem sabido evoluir na qualidade e modernizar-se.	Procurar mais e melhor. Promover-se junto da comunidade, manter a qualidade, angariar mais sócios e ultrapassar as dificuldades financeiras.	História, tradição, desporto, piscinas, lazer, Porto.
	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:neutro</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>

VALORES	COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS
Excelência, qualidade, simpatia, história, companhia, tradição, família, lazer e convívio.	Profissionalismo, honestidade, amor ao clube.	Condições, conduta correta e identificação com o clube.	Os Verões na piscina antiga, na prancha de saltos.
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>
		As pessoas daqui da zona têm uma ligação ao clube, ou alguém da família ligado ao clube. Aprender a nadar aqui é uma tradição que passa de geração em geração. <i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	A mudança para as novas piscinas. <i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>

INFORMAÇÃO	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
Na piscina, em conversa com as pessoas e através dos avisos que lá há.	Aprender a nadar aqui é uma tradição que parece que passa de geração em geração	Foi um clube que me acompanhou toda a vida. O meu clube de coração é o Fluvial.	Tem sabido evoluir e modernizar-se.
<i>Direção: N/A</i> <i>Intensidade:N/A</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i>

MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES
----------	----------	-----------	-------------

Há 12 anos, os meus irmãos e eu praticávamos natação e decidimos mudar para um clube mais perto de casa.

Assisti a acontecimentos muito importantes para o clube, nomeadamente a mudança para o actual complexo desportivo, cujas instalações representaram um grande salto de qualidade em relação às anteriores.

Proporcionar as melhores condições aos sócios e atletas e contribuir para que as várias modalidades tenham sucesso, honrando o nome do clube.

A minha segunda casa.

S3	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>
		Evolução muito positiva ao nível das modalidades, pois surgiram algumas novas e outras viram aumentar o número de atletas praticantes.		Clube importante na cidade, com muita história e vocacionado para ser grandioso.
		<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>		<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>

VALORES	COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS
---------	---------------	------------	-------------------

Amizade, luta, dedicação, união, orgulho, honra.

Empenho, dedicação e conhecimento das especificidades do clube.

Os valores contribuem para que tenha uma forte ligação ao clube.

Mudança para o atual complexo desportivo.

Direção: positivo
Intensidade: bom

Direção: positivo
Intensidade: bom

Direção: positivo
Intensidade: bom

Direção: positivo
Intensidade: neutro

INFORMAÇÃO	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
------------	-------------------	---------------------------	--------

Diálogo/passa-a-palavra. Facebook.

A tradição e a história contribuem para a grande estima e respeito que tenho pelo CFP.

Foi onde cresci. Faz parte da minha identidade.

Clube com muita história e importante na cidade do Porto, e claro, vocacionado para ser grandioso.

Direção: N/A
Intensidade: N/A

Direção: positivo
Intensidade: bom

Direção: positivo
Intensidade: bom

Direção: positivo
Intensidade: bom

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES
S4	<p>Conheço desde 2008, quando vim para Portugal. Mal entrei aqui amei o clube e as instalações, sobretudo o tecto retráctil.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>	<p>Balanço bem positivo. O atendimento tem melhorado e o clube tem sabido renovar-se e evoluir.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>	<p>Diversificar a oferta, por exemplo para turistas. Formas de energia alternativa para que o clube gaste menos em gás e eletricidade e terminar as obras (museu e auditório).</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:neutro</i></p>	<p>Relaxamento, nadar, piscinas, paz, liberdade e natureza.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>

VALORES	COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS
<p>Respeito, convívio, amizade, desportivismo e modernidade.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>	<p>Profissionalismo, simpatia, cordialidade de forma a cativar os sócios.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>	<p>Os valores a par das instalações têm muito peso.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>	<p>Os jantares de aniversário do clube no hotel.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:neutro</i></p>

INFORMAÇÃO	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
<p>Piscina, site e newsletter.</p> <p><i>Direção: N/A</i> <i>Intensidade:N/A</i></p>	<p>Organização com experiência e que sobreviveu a tempos difíceis e manteve-se viva.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>	<p>Para mim Fluvial é relaxamento, convívio, paz, liberdade, amizade e acho que tem tudo a ver comigo e com a minha personalidade.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>	<p>Instalações e localização fantásticas. Amo isso aqui.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade:bom</i></p>

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES
S5	<p>Aprendi a nadar no Fluvial há 45 anos. Entretanto o meu pai foi para a tropa e fui com ele para Luanda. Morava na zona próxima do Fluvial e quando regressei a Portugal, no final de 1970, voltei para a competição.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i></p>	<p>Salto grande a nível de infraestruturas. A nível competitivo estamos a regressar à velha glória de antigamente, depois de um período de estagnação e renovação.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i></p>	<p>Ser uma referência a nível do desporto e das atividades aquáticas em todo o país. Angariar mais atletas e apostar na sua formação.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i></p>	<p>Natação, piscina, competição, infância, amigos, família.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i></p>
S6	<p>Eu morava aqui perto e era impossível não conhecer o Fluvial. Também fui cá atleta [basket] há trinta e tal anos.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i></p>	<p>Acho o empenho de algumas pessoas em ajudar o clube muito positivo.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i></p>	<p>Melhorar os serviços.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i></p>	<p>Piscina, natação, cidade do Porto, desporto, clube centenário.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i></p>
S7	<p>Conheço o clube há 12 anos, desde que vim morar para o Porto, para esta zona.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i></p>	<p>Nunca tive grande contacto com o clube e as suas atividades até este ano.</p> <p><i>Direção: negativo</i> <i>Intensidade: neutro</i></p>	<p>Introduzir novas atividades que tragam mais sócios.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i></p>	<p>Piscina com cobertura retráctil.</p> <p><i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i></p>

VALORES	COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS
História, competitividade, formação, amizade, familiaridade.	Fluvialistas, pessoas que se identifiquem com o espírito do clube. Honestidade e pessoas trabalhadoras.	É um clube familiar, que se preocupa com as pessoas e em prestar-lhes um bom serviço. O facto do clube ter um palmarés tao extenso, de ser um clube de campeões, também ajuda a cativar.	Provas na piscina antiga.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>
Competitividade, único.	Seriedade e pessoas competentes.	Neste momento o fator mais atrativo são as instalações.	A mudança das instalações, pena o projeto não ter sido totalmente concluído. As piscinas antigas deixam saudades pelos jardins.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>
História e tradição, por ser um clube bastante antigo. Promoção do desporto e espírito de grupo/equipa.	Eficiência, simpatia, profissionalismo.	Valores têm peso bem como história e tradição pois é um clube já com experiência no treino e gestão de equipas.	Como sou de Coimbra o único sobre o qual já ouvi falar bastante foi a mudança das instalações.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>

INFORMAÇÃO	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
Piscina, site e Facebook.	A tradição de competição e o palmarés do clube são fatores atrativos.	O clube acompanhou-me ao longo da vida e foi uma parte importante da minha formação. Ao clube e aos meus treinadores devo muito do que sou hoje.	Clube familiar, que se preocupa com as pessoas e em prestar-lhes um bom serviço. O facto do clube ter um palmarés tao extenso, de ser um clube de campeões, também cativa.
<i>Direção: N/A</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: N/A</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Piscina, site e Facebook.	Apesar de importante o clube também não pode ficar parado no tempo, tem que evoluir. Não é só pela história que as pessoas vêm para cá.	Já fui atleta do Fluvial, conheço o clube há muito tempo e tenho os meus filhos cá por isso sinto o Fluvial um bocado como nosso.	Clube único com piscinas muito atrativas.
<i>Direção: N/A</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: N/A</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Página do Facebook e nas piscinas.	Fator importante pois é um clube já com experiência no treino e gestão de equipas.	Identifico-me com os colaboradores e com os restantes sócios/atletas.	História e tradição, por ser um clube bastante antigo. Promoção do desporto e espírito de grupo/equipa.
<i>Direção: N/A</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: N/A</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES
S8	Desde os meus 10 anos [há mais de 30 anos]. A primeira vez que ouvi falar no clube foi associado à natação.	Clube que apesar das sucessivas dificuldades soube dar a volta, com profissionais, sócios e amigos que se esforçam diariamente para que o clube vingue e seja uma referência.	Ter mais sócios e atletas. Continuar a apostar nas modalidades e na formação para que possa ter sempre equipas competitivas de topo. Trabalhar para atingir a estabilidade financeira que o clube necessita.	Piscina, amigos, competição, remo, polo aquático, natação e dedicação.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
S9	Desde 2002, quando ia à piscina com o ATL. Mais tarde entrei para o Polo por intermédio de amigas da escola.	A evolução do clube nos últimos anos foi bastante grande a nível das infraestruturas.	Proporcionar a todas as pessoas da região, e não só, a possibilidade de aprender e competirem em diversos desportos aquáticos	Polo Aquático, piscinas, desportos aquáticos, padle.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>
S10	Conheço o clube há 28 anos, por intermédio de um familiar e o primeiro contacto foi através da frequência das piscinas no Verão.	Houve e continua a haver uma evolução positiva.	Fomentar o sentimento de grupo e criar um ambiente familiar. Aprimorar os métodos de treino e incrementar o nível de competição para resultados melhores.	Cor verde, orgulho, saudades dos treinos [de Remo] e competição. História, dificuldades, luta, sacrifício e espírito de competição.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom/mau</i>
S11	Desde que nasci. O primeiro contacto foi aos 5 anos quando vinha ter aulas de natação com a escola.	Evolução positiva com a mudança das instalações.	Continuar o trabalho que estão a fazer, incentivar o desporto e a formação dos atletas.	Os tempos em que jogava, bons tempos, amigos que fiz na altura.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>

VALORES	COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS	INFORMAÇÃO
Respeito, dedicação, qualidade, lealdade e perseverança.	Dedicação, profissionalismo, pessoas trabalhadoras.	Acho que as pessoas reconhecem a excelência do Fluvial no que diz respeito ao meio aquático.	A mudança de instalações foi uma viragem, para o bem e para o mal porque trouxe ou agravou os problemas financeiros do clube mas também criou uma onde de solidariedade e de união em torno dos sócios e atletas.	Piscina, passa palavra, Facebook.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: N/A</i>
<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom/mau</i>	<i>Intensidade:N/A</i>
Paixão pelo desporto, solidariedade, aprendizagem, conhecimento, entreaajuda.	Gosto pelo desporto, entreaajuda, dedicação.	Valores são fator que ao longo do tempo vão pesando mais.	Quando foi intitulado como "Real Clube Fluvial Portuense", construção das novas piscinas e todas as vitórias em competições nacionais e internacionais nas diversas modalidades.	Facebook, site e piscina.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: N/A</i>
<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:N/A</i>
Compromisso social, incentivo à competição e proporcionar um espaço de lazer e bem-estar.	Dedicação e o "vestir a camisola" do Fluvial.	Valores, juntamente com a história e já haver uma relação de alguns anos.	A própria fundação do clube, o intitular de "Real", as diversas Ordens de Mérito, o progresso e a evolução das modalidades, a alteração das instalações e o processo de insolvência e a recuperação do clube.	Posto náutico, piscinas, site e Facebook.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: N/A</i>
<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:N/A</i>
Lealdade e amizade.	Profissionalismo e simpatia.	Ligação/relação prévia com o clube.	Os verões na piscina e os saltos da prancha.	Internet e piscinas.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: N/A</i>
<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:neutro</i>	<i>Intensidade:neutro</i>	<i>Intensidade:N/A</i>

HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
137 anos de know-how devem transmitir a quem procura o clube alguma segurança e confiança.	É uma segunda casa.	Excelência no que diz respeito ao meio aquático.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>
Penso que é um fator importante dada a experiência do clube e das pessoas que lá trabalham na prestação deste tipo de serviços	Clube com história que sempre tentou proporcionar aos seus atletas condições para a prática desportiva e nível nacional e internacional.	Clube com história, apesar das dificuldades tem tentado todos os dias evoluir e melhorar as condições para os sócios e atletas.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom/mau</i>
Fatores que influenciam escolha, juntamente com uma relação de alguns anos.	Fui criado no clube enquanto atleta e é um local onde me sinto bem.	História, luta, sacrifício, compromisso social e fomento do espírito de grupo.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>
Acho que são fatores de peso. Já não estava ligado ao clube há muitos anos mas quando precisei de nadar por causa de um problema de saúde foi logo para cá que quis vir, regressar "à base".	Vi o clube crescer, fui à inauguração das piscinas e do pavilhão. Desde pequenino segui o clube e tenho uma ligação afetiva ao Fluvial.	Incentivo ao desporto e formação de atletas.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade:bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES
S12	Desde sempre, não me recordo mas tenho muitas fotografias muito pequenino no Fluvial. Morava na zona e vinha para a piscina frequentemente em miúdo.	A mudança foi grande, hoje em dia o Fluvial é excelente. Antigamente também era, para a época acho que não havia melhor assim nesta zona. Era um ponto de encontro de amigos. Acho que toda a gente da minha rua era sócio do Fluvial.	Ultrapassar os problemas financeiros, continuar a ser uma escola de campeões.	Natação, polo aquático.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>
S13	Desde sempre. A primeira vez que ouvi falar foi por causa do remo, já nem me recordo.	Clube marcante para a cidade e as suas gentes. Sempre foi um clube que deu cartas nas modalidades e é respeitado por isso. Apesar das dificuldades consegue continuar a fazer campeões.	Formar campeões, crescer, ter mais sócios e apostar na qualidade dos serviços prestados.	Piscinas, natação, competição.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>
S14	Desde sempre porque tinha aulas de natação através do infantário, nas piscinas antigas.	Clube que esteve muitas vezes refém de presidentes demasiado fechados na sua própria realidade. Falta de apoio financeiro para desenvolver as atividades.	Promoção do desporto.	Piscina, polo aquático, amizades, verde, rio.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: mau</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>
S15	Há uns 15 anos. Através da natação, enquanto atleta de outros clubes.	Não acompanhei.	Formar atletas a nível desportivo e pessoal.	Polo aquático, cidade do Porto.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>

VALORES	COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS
Antiguidade, história, ambição.	Espírito fluvialista, pessoas com vontade de trabalhar, que saibam que o clube passa por algumas dificuldades financeiras mas que tentem ajudar a melhorar a situação.	História, a tradição e as instalações, que desconheço que haja melhor em Portugal.	Tenho um episódio menos bom, passado no Fluvial. Um dos maiores acidentes da minha vida. Estava na brincadeira e caí da prancha de 5 metros, fora da piscina. Tinha 9 anos. Parti os maxilares, fiquei sem os dentes – atualmente tenho que utilizar uma prótese dentária - , fiquei sem falar quatro meses.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: mau</i>
Profissionalismo, antiguidade, história, competitividade, amizade.	Profissionais dedicados, simpatia, trabalho, pessoas que saibam transmitir aos utentes e atletas o espírito do Fluvial.	Ligação ao clube vai passando de geração em geração, nas famílias.	Verões na piscina antiga, mudança das instalações.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>
Independência, partilha, esforço.	Confiança.	Familiaridade de muitos anos.	Durar tanto tempo em condições tão adversas.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Competitividade e respeito.	Pessoas que saibam lidar com seres humanos porque enquanto atleta, passas tanto tempo na piscina, em contacto com as pessoas do desporto que praticas que os treinadores e as pessoas com quem convives são um bocadinho formadores e ajudam a formar a personalidade.	Os valores defendidos são importantes, a preocupação que há com as pessoas e o facto de ser um clube com experiência e história na cidade.	Lembro-me do Fluvial de quando nadava porque havia duas ou três raparigas do Fluvial, da minha idade, que eram pessoas muito simpáticas, muito afáveis e era um bocadinho o espírito da natação.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>

INFORMAÇÃO	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
Piscina, internet, jornais.	Deveria ser um fator de influência na escolha da organização, a par das instalações.	Sou uma pessoa ambiciosa, tal como o clube é.	Ambição e escola de campeões.
<i>Direção: N/A</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: N/A</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Como venho diariamente à piscina, é aqui,	Acho que ainda somos um povo que valoriza as tradições e se as pessoas têm família que cá andou – e gostou – quando querem pôr os filhos ou netos na piscina é cá.	É um clube que frequento diariamente há já muitos anos e que sempre me tratou bem e pelo qual nutro muita simpatia.	Símbolo da cidade, competição e formação de campeões.
<i>Direção: N/A</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: N/A</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
No fantástico site e no Facebook.	A idade não faz diferença na escolha da instituição.	Cresci e formei a minha personalidade em grande parte pela vivência diária no clube.	Promoção do desporto, independência, esforço, familiaridade.
<i>Direção: N/A</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: N/A</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Na internet, foi por aí que aqui vim dar. Agora mais Facebook do que página web.	O clube que já tem tantos anos isso deve-se a alguma coisa. É um clube com estrutura, que agora está a passar uma fase mais complicada mas é mais um motivo para que não acabe.	Identifico-me porque é um clube simpático, com pessoas simpáticas, colaboradores simpáticos e ótimas instalações.	Ótimas instalações, clube competitivo mas sem exageros, sem atropelar pessoas para atingir os objetivos, com respeito pelos atletas.
<i>Direção: N/A</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: N/A</i>	<i>Intensidade: bom/mau</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES	VALORES
ENTREVISTADO					
D1	Conheço o clube há mais de 35 anos, pelas piscinas. Mais tarde coloquei o meu filho na natação do clube.	Com as novas piscinas houve um salto enorme nas condições.	Consolidação e equilíbrio financeiro.	Polo Aquático, segunda família.	Espírito de família, união, amizade.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
		As novas instalações, pela sua dimensão, trouxeram maior distância entre os vários agentes.	Quanto ao Pólo Aquático, afirmar-nos como um eterno candidato à vitória em todas as provas em que participemos, em qualquer escalão e aumentar o número de atletas de formação.		
		<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>		
		<i>Intensidade: mau</i>	<i>Intensidade: bom</i>		
		Manutenção do complexo demasiado elevada e de difícil sustentabilidade. <i>Direção: negativo</i> <i>Intensidade: mau</i>			
D2	Conheço o Fluvial desde sempre. Aliás acho difícil alguém da minha idade, da zona do Porto ou Gaia, não conhecer o Fluvial. Os meus filhos foram em pequenos para a competição no clube e desde aí fui mantendo uma ligação ao clube.	O clube soube modernizar-se mantendo a mística e o caráter mais tradicional e familiar de outros tempos. O complexo que agora temos é ímpar no país.	Continuar a crescer e conseguir atingir a estabilidade financeira, cumprir o plano de insolvência e pagar as dívidas a todos os credores. Queremos chegar a mais gente, continuar a formar grandes atletas e grandes Homens, ter um serviço de reconhecida qualidade e credibilidade.	Natação, juventude, infância dos meus filhos, família, desportos aquáticos, resiliência, resistência, história, tradição.	Lealdade, resistência, competência, trabalho, formação, amizade, modernidade, história e tradição.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
		Claro que nem tudo é um mar de rosas, e o clube atravessou – e ainda atravessa – uma fase bastante delicada a nível financeiro, mas tenho confiança que havemos de alcançar a estabilidade e levar o Fluvial a bom porto.	Gostávamos de concluir as obras no complexo, temos espaço para um auditório e um museu do clube, mas não temos dinheiro para um investimento dessa ordem. Vamos ver o que o futuro nos reserva e continuar o nosso caminho, de olhos postos no futuro, sem esquecer a nossa história e as nossas raízes.		
		<i>Direção: negativo</i> <i>Intensidade: mau</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>		
D3	Comecei a praticar desporto no Fluvial aos 5 anos de idade, na ginástica e na natação simultaneamente, portanto há 31 anos que conheço o clube.	Desde que me lembro, a direção do Fluvial sempre viveu numa “obsessão” por objetivos imobiliários. Na década de 80 foi o pavilhão gimnodesportivo e nos finais dos anos 90 inícios dos anos 2000, o novo complexo de piscinas. Ambos os projetos quase liquidaram o clube.	Garantir a sua sustentabilidade e perpetuação, bem como o ecletismo e excelência desportiva.	Piscinas, como à grande maioria da população da cidade do Porto com idades entre os 25-65 anos. A nível mais pessoal, amigos. Desporto e competição.	Igualdade e integração social.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: mau</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
		Todos estes constrangimentos refletiram-se negativamente na vertente desportiva, com a extinção de várias modalidades, e queda na performance da modalidade de Natação (nos anos 80 e 90 éramos uma equipa de referência no panorama nacional). <i>Direção: negativo</i> <i>Intensidade: mau</i>			

COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
Capacidade, competência e lealdade.	Valores, envolvimento e familiaridade com o clube.	Construção do novo complexo.	Existe a preocupação de primeiro formar grandes Homens e Mulheres, para depois formar grandes Atletas!	Construímos um excelente grupo, com um excelente ambiente, em que a relação entre todos é pautada pelo respeito e amizade, com ambição de querer mais.	No meio desportivo (no caso do Polo), por arruaceiros e caloteiros, mas apenas temos a fama, porque o proveito é de outros.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: mau</i>
		Desportivamente, a participação da equipa sénior feminina nas competições europeias, os campeonatos nacionais de juniores 2010 e 2012, que ganhamos em condições adversas, e a última época da equipa sénior masculina.			
		<i>Direção: positivo</i>			
		<i>Intensidade: bom</i>			
Bons profissionais, lealdade, honestidade, amor ao clube, dinamismo, iniciativa e vontade de ajudar.	As infraestruturas e os bons profissionais que cá temos são um atrativo mas julgo que o facto de praticamente todas as famílias portuenses, e também de Gaia, terem um elemento que nadou no Fluvial e tem uma ligação ao clube, que faz com que as pessoas se lembrem do Fluvial quando procuram um clube.	A mudança para as novas instalações. Mais recentemente o facto de termos, em conjunto com os sócios, conseguido salvar o Fluvial de cair nas mãos da Câmara.	Praticamente todas as famílias portuenses, e também de Gaia, terem um elemento que nadou no Fluvial e tem uma ligação ao clube, que faz com que as pessoas se lembrem do Fluvial quando procuram um clube para a prática de natação ou outros desportos aquáticos.	É um “amor”, uma causa, pela qual luto – juntamente com toda a direção – diariamente. Já não consigo dissociar-me do Fluvial.	Espero que as pessoas vejam o Clube como um ex-libris do associativismo da cidade, um clube histórico e trabalhador, com serviços de qualidade. Um clube com um importante papel na formação de atletas e, sobretudo, de Homens. Uma segunda casa, para muitos atletas e sócios.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Pessoas que se identifiquem e valorizem o espírito de associativismo.	História, tradição e infraestruturas são grandes mais-valias.	Construção de ambos os complexos de piscinas são marcos do clube e da cidade.	História, tradição e infraestruturas são grandes mais-valias.	É a minha segunda casa.	Clube do povo e para o povo. Surpreendente na capacidade para ressurgir.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
		Em termos desportivos as participações olímpicas de atletas do clube.			
		<i>Direção: positivo</i>			
		<i>Intensidade: bom</i>			

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES	VALORES
ENTREVISTADO					
C1	Conheço o Fluvial há 39 anos porque o pai de uma amiga trabalhava cá e às vezes vinha com ela para a piscina.	Muito positiva. Tudo evoluiu muito bem, as instalações, o atendimento, está tudo melhor.	Angariar mais sócios e ter mais gente nas escolas. Dar mais qualidade aos sócios, sempre.	É o meu clube. Um bom espaço, uma referência, um espaço com muita gente. Toda a gente já passou pelo Fluvial.	Lealdade, respeito e amizade.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
C2	Conheço o Fluvial desde pequenina, quando ainda era lá em baixo. Tinha aulas de natação com o infantário.	Acho que a nível da natação o Fluvial já foi melhor, já no Polo acho que agora o Fluvial está mais "por cima".	Ter mais sócios. Voltar a ser o que era, também na natação de competição.	Piscina.	União, grupo coeso e trabalhador.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: mau</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>
		As instalações agora são melhores, penso que só falta uma piscina mais baixinha para os mais pequeninos, como havia lá em baixo.			
		<i>Direção: positivo</i>			
		<i>Intensidade: neutro</i>			
C3	Conheço o clube desde sempre pois a minha mãe trabalha no Fluvial há muitos anos.	Antigamente o clube tinha uma tendência mais familiar. Hoje temos 800 pessoas a nadar na nossa piscina ao mesmo tempo, é surpreendente.	Seguindo a linha da tradição, obter vitórias nas modalidades, chegar a toda a cidade, a mais associados e utilizadores do clube. "Pensar global, agir local".	As melhores piscinas de sempre. Clube de coração.	Confiança, profissionalismo e lealdade.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
		Houve uma mudança positiva sobretudo nas instalações.			
		<i>Direção: positivo</i>			
		<i>Intensidade: bom</i>			
C4	Conheço o Fluvial desde sempre, acho que inicialmente pelo que ouvia falar do Remo.	Houve grandes melhorias a nível das infraestruturas.	Manter as portas abertas e voltar à glória no seu máximo, a nível de estabilidade financeira.	Grandes piscinas, polo aquático e remo.	Longevidade, persistência e trabalho.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
C5	Conheci o clube há 23 anos, quando vim para cá trabalhar.	O clube cresceu imenso em termos de instalações. Para melhor, claro.	Fazer bons atletas, já que são eles que dão nome ao clube.	Água, piscina, atletas, segunda casa.	Lealdade, criação de laços, amizade, respeito, promoção do desporto, amor ao clube.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>

COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
Eficiência.	O carinho que se dá aos sócios/atletas. Tratá-los quase como família.	As noites de temporal de Inverno, na piscina antiga, em que já sabíamos que no dia seguinte o balão ia estar em baixo e ia ser uma confusão.	Os valores e reconhecimento do Fluvial também pesam na escolha do clube.	O Fluvial está no meu coração. É mais do que um emprego, é o meu clube do coração, é cá dentro.	Acho que o Fluvial é bem visto. Por vezes as pessoas estão renitentes mas depois vêm para aqui e gostam, fazem um balanço positivo.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: mau</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Dinamismo, disponibilidade física e mental.	O facto de as pessoas verem que somos quase uma família, que nos damos todos bem, também faz com que gostem mais do clube.	Antes de entrar para o colégio tentei entrar para a nataçao porque tinha o sonho de ser federada e cheguei a vir ao Fluvial e isso também me marcou.	O Fluvial é um marco na zona e na cidade.	Desde pequena o meu sonho era a nataçao. Fui para desporto já com o sonho de ser professora de nataçao e o clube acabou por me dar essa oportunidade.	Muito boa. As pessoas adoram isto, sobretudo no Verão.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Simpatia, seriedade, entreadada.	Ser um clube com muitos anos, faz com que os utilizadores confiem e percebam a lealdade do clube mais facilmente.	O facto de ter estado fechado devido à mudança e aos consequentes problemas financeiros.	Clube familiar, passa de geração em geração e tenta manter a sua vertente de tradição.	Sempre foi o meu clube de coração, sempre tive uma forte ligação ao clube e agora trabalho cá. Tenho imensa confiança no clube.	O CFP é visto como um clube que está a ultrapassar uma crise, como de resto quase tudo em Portugal.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: mau</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>
		A idade e as vitórias desportivas ao longo dos anos.			
		<i>Direção: positivo</i>			
		<i>Intensidade: bom</i>			
Amor à camisola, responsabilidade e gosto pelo que fazem.	O nome e a história do CFP têm um peso muito grande na escolha do clube.	Todas as taças e todas as conquistas desportivas.	O nome e a história do clube têm um peso muito grande.	Quando entramos no cais nota-se que há toda uma cultura desportiva enorme e que quem vem para aqui também vem com esse objetivo porque vê que há aqui uma história aqui dentro.	Um clube que luta pelos títulos e por não se ir abaixo e manter-se vivo.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Honestidade, iniciativa, competência, lealdade.	Algo geracional. O clube também agarra as famílias. As pessoas vêm para cá porque os pais já cá andaram.	Mudança de instalações foi um choque positivo.	Os atletas vão ficando por cá também por que ganham amor ao clube.	Sinto amor à camisola. Vim para cá miúda e aprendi cá muitas coisas.	Clube de tradição e história. De família e de gerações.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES	VALORES
C6	Desde que nasci. Quando era pequenina só havia estas piscinas e os meus pais vinham para aqui comigo.	A mudança de instalações foi uma transformação total.	Continuar a melhorar e a prestar um bom serviço. Continuar a lutar para que isto continue dos sócios.	Prancha, campeões, desporto, diversão, lazer, água.	Regras, amizade.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
C7	Desde 1963, altura da construção das piscinas lá de baixo.	As instalações melhoraram. Esta piscina é fantástica, olhando para o tecto, é outra coisa.	Era preciso mais colégios e mais motoristas e carrinhas para os transportar.	Vem bater no coração.	Respeito, amizade.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
C8	Desde os meus 16 anos, nos jogos de Polo em que o Fluvial era meu adversário.	As infraestruturas atuais destacam-se de tudo o resto e ao longo do tempo o clube nunca perdeu a história no Polo Aquático. A tradição que existe ainda se mantém.	Termos o máximo de rendimento possível nas equipas. Já temos atletas e infraestruturas.	Sentimento, mística.	Amizade, lealdade.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
C9	Há 14 anos através da natação de competição enquanto atleta de outros clubes.	Clube com altos e baixos.	Crescer e ultrapassar as dificuldades.	Equipa de natação, antiga piscina, remo e polo aquático.	Educação.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: mau</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>
C10	Comecei a vir ao Fluvial ainda recém-nascida porque os meus pais davam aulas na piscina antiga. Aos 11 regresssei para jogar Polo e desde aí estive sempre ligada ao clube.	Houve uma primeira fase, ate há uns 20 anos atrás, em que se ouvia falar muito e depois uma fase em que as notícias não eram pelos melhores motivos e nestes últimos dois anos tem-se notado uma vontade em voltar a conquistar a reputação que distinguiu o Fluvial dos outros clubes.	Chegar a mais gente, alargar o raio de ação, diferenciar a oferta.	Piscinas, ligação ao meio aquático e às modalidades ligadas à piscina, história, Rio Douro, amizade.	Tradição. A grande marca do clube é a sua antiguidade. Ao mesmo tempo tentar inovar e ser uma referência por essa inovação.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>

COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
Profissionalismo, dedicação.	Muita gente aprendeu aqui a nadar e também põem cá os filhos a aprender a nadar.	O que me marcava era realmente a prancha.	Acho que há um certo reconhecimento do clube pela antiguidade.	Identifico-me com a filosofia do clube e devemos continuar a lutar para que continuemos a ser os melhores e não haver dúvidas em relação a isso.	São as piscinas mais reconhecidas, não há nada que seja tão bom.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Simpatia, profissionalismo, experiência.	Reconhecimento, toda a gente conhece o Fluvial.	As travessias do Rio Douro que se faziam antigamente.	A qualquer pessoa antiga que se fale do Fluvial eles dizem "ai, grande clube, há tantos anos...!"	Gosto do Fluvial, é a minha segunda casa.	As pessoas agora dizem sempre bem do Fluvial, dizem que são as melhores piscinas que há.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Seres humanos bons, profissionalismo e pessoas que queiram ajudar o Fluvial.	Lealdade porque quando tivemos problemas financeiros isso afastou as pessoas mas depois regressaram logo.	A mudança de piscina, saudades da prancha e as vitórias desportivas do clube.	O clube também vive da história e há uma tradição de vitórias e glória no Polo Aquático que o clube se esforça por manter.	Para mim é uma segunda casa.	Acho que veem como um clube em expansão, um clube com futuro.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Empenho.	Identificação pessoal com o clube e o que este defende.	A designação de "Real" e a própria fundação do clube, que faz com que seja o mais antigo da cidade do Porto.	Eterna associação do clube à piscina antiga. Importância da fundação e título "Real".	Na fomentação do desporto sim, por vezes há alguma falta de organização, o que não se identifica comigo.	Clube de grandes dimensões, devido às instalações.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>
Ligação ao clube, dinamismo, iniciativa.	No Norte, as pessoas têm uma ligação muito forte à família e às tradições, aos hábitos, às rotinas. Quase toda a gente tem na sua história pessoal algo que a liga ao clube e as pessoas também vêm para cá por isso.	A mudança de instalações. Foi o grande ponto de viragem.	Tradição. A grande marca do clube é a sua antiguidade. Deve ser colocada em primeiro lugar.	Pelas questões da tradição e da família porque fui criada dentro desses valores e portanto para mim fazem todo o sentido. As pessoas que fazem parte do clube fazem também com que me sinta cá bem.	Há pessoas que tinham uma imagem forte de um clube que marcava pela tradição e antiguidade, presença de muitos anos nas modalidades e pelos resultados desportivos e que ficou debilitada pela situação que o clube atravessou. As pessoas veem que o CFP quer manter os valores de antigamente mas tb trazer mais energia.
<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>

	MEMÓRIAS	EVOLUÇÃO	OBJETIVOS	ASSOCIAÇÕES	VALORES
C11	Conheço há dois anos, quando vim para cá estagiar. Antes disso só tinha ouvido falar do remo.	A evolução nem sempre foi positiva mas tem vindo a melhorar. Os aspetos financeiros nem sempre foram positivos mas em termos de sócios e propaganda o clube foi evoluindo e agora está no caminho certo.	Aumentar o número de sócios, chamar mais pessoas, tentar formar atletas em todas as modalidades para representarem o clube e ganharem títulos.	Piscinas, desporto, trabalho, colegas, família. É um sítio onde gosto de estar.	Respeito, responsabilidade, integração e bom ambiente.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo/negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom/mau</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
C12	Conheço o clube desde sempre, desde que comecei a nadar no FC Porto há 42 anos.	Quando comecei a nadar o Fluvial era tão bom ou melhor do que o FC Porto, a nível da nataçãõ. A ideia que tenho do Fluvial, de miúdo, é a de ser um dos melhores clubes a nível nacional.	A médio prazo o clube devia tornar-se, a nível nacional, um dos clubes mais fortes a nível de disciplinas aquáticas - nataçãõ, polo, sincronizada e masters. Já começa a ser porque não há muitos clubes em Portugal que tenham as modalidades todas como nós temos.	Piscina - a de lá de baixo -, prancha, nataçãõ.	Formaçãõ de atletas, lealdade.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>
			Ser cada vez melhor a nível do número de atletas e de resultados. <i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>		
C13	Conheço o clube há sete anos, na altura através de uma amiga.	Faço um balanço positivo, principalmente a nível das instalações acho que melhorou imenso.	Ultrapassar esta crise que está a passar, liquidar as dívidas que tem para que continue para a frente e a crescer.	É a minha segunda casa. Amizade, lazer, conquistas, inovação, evolução, futuro.	Trabalho de equipa, família, integração.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
C14	Conheço o Fluvial há 15 anos desde que comecei a ir a competições de nataçãõ, por outros clubes.	Sempre achei que o clube tem um bom espírito de equipa, que seria um clube onde as pessoas seriam bem integradas. Sabemos das dificuldades que o clube atravessa agora mas tenho esperança que melhore.	Crescer, tornar-se sustentável e proporcionar o melhor serviço possível às pessoas da cidade.	Competição, nataçãõ, escolas, trabalho.	Amizade, solidariedade, espírito de equipa.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>
C15	Conheço o Fluvial desde os 3 anos pois os meus pais levavam-me para lá para aprender a nadar.	Antigamente o Fluvial era mais eclético, tinha mais modalidades. A construção do novo complexo fragilizou, e muito, o presente do Fluvial.	Cumprir o plano de insolvência, ser economicamente sustentável e apresentar equipas competitivas em todas as modalidades.	Manhãs e férias passadas na piscina antiga.	Capacidade de sofrimento, resistência, incoformismo, associativismo.
	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: negativo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>	<i>Direção: positivo</i>
	<i>Intensidade: neutro</i>	<i>Intensidade: mau</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>	<i>Intensidade: bom</i>

COLABORADORES	MOTIVAÇÕES	MARCOS HISTÓRICOS	HISTÓRIA/TRADIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO COM O CLUBE	IMAGEM
Empenho, bom-senso, amor ao clube e gosto pelo que fazem.	As pessoas sentem-se confortáveis aqui, é um ambiente familiar e acolhedor.	Os festivais das escolas, os campeonatos da Europa de Polo, campeonatos nacionais de Natação, quando há cá jogos de Polo.	As pessoas mais velhas acabam por conhecer bem o clube, por ser antigo, e se calhar até frequentaram as piscinas quando eram mais novas.	Por causa dos valores e das pessoas com quem trabalho, do ambiente que as pessoas criam em torno do clube. É um ambiente familiar, as pessoas sentem-se bem, é quase como se viesse ter com a família.	As pessoas mais velhas conhecem bem o clube, por ser antigo e se calhar até frequentaram as piscinas quando eram novas. A malta mais nova não conhece tanto as piscinas.
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>
					Mas acho que as pessoas têm uma boa imagem, que foi onde muita gente aprendeu a nadar e falar bastante bem do clube apesar de algumas pessoas não conhecerem as instalações novas.
					<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>
Lealdade, honestidade, qualidade.	O facto do clube ter a idade que tem deveria ter peso na escolha e chamar gente para cá. Acho que apesar de ter tantos anos, é atualmente um clube moderno. Tem umas condições espetaculares. As infraestruturas são uma mais-valia.	Lembro-me de competir no Fluvial às sextas à noite, com a piscina descoberta. Era das coisas que mais gostava nessa altura. E lembro-me do primeiro meeting do Porto, nas piscinas do Fluvial, em 1983.	O facto do clube ter a idade que tem deveria ter peso na escolha do clube e chamar gente para cá.	Embora seja sócio do FCP e o meu clube de coração seja o FCP sempre tive uma simpatia muito grande pelo Fluvial.	No que respeita à nataçao de competiçao até agora era o clube simpático que fornecia atletas aos outros clubes. Agora se calhar começa a parecer um clube desportivamente mais forte e já começa a incomodar os outros.
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>
Profissionalismo, espírito de equipa e entreadada.	Quem vem cá gosta, sente-se confortável e gosta do nosso trabalho.	Como já fui jogadora também, as conquistas no Polo Aquático e as provas de Natação que já recebemos aqui.	Apesar de antigo, associou a inovação, evolução e futuro.	É a minha segunda casa. As pessoas com quem trabalho transmitem-me conhecimentos, valores e fazem com que cresça a nível pessoal e profissional.	Acho que veem como um clube que está em evolução, que tem mais condições do que as outras piscinas.
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>
Disponibilidade, qualidade.	Imagem que o clube transmite.	Recordo-me de ir competir à piscina antiga. As novas instalações também são marcantes, melhor no país e a nível internacional é difícil de fazer.	O Fluvial cada vez mais se assume como um clube de referência na cidade, novamente.	Pelos valores, pela seriedade, pela afinidade com que fui recebido.	Um clube que atravessa dificuldades e luta para as ultrapassar. Acho que temos conseguido passar uma imagem bastante positiva.
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: neutro</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>
Resistência, capacidade de luta e sacrifício.	Para os atletas é um gosto e uma responsabilidade representar um clube com mais de 130 anos de história. O utente, sócio que utiliza meramente as instalações preocupa-se mais com a qualidade do serviço prestado.	A inauguração do antigo pavilhão, o encerramento das piscinas antigas, a inauguração do novo complexo e todos os títulos que conquistei.	Para qualquer atleta é um gosto e uma responsabilidade poder representar um clube com mais de 130 anos de história.	Eu sou Fluvial, durante toda a minha vida estive ligado ao clube.	No meio aquático o clube é visto como uma estrutura muito importante. Para um público mais generalizado é um sítio onde grande parte da população do Porto aprendeu a nadar e há uma ligação afetiva ao clube. Nos meios comerciais o clube não será muito bem visto devido aos incumprimentos.
<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>	<i>Direção: positivo</i> <i>Intensidade: bom</i>

Código Entrevista: C1

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIÓNÁRIO DESDE: 1984 FUNÇÃO: Recepção e Secretaria

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Há uns 39 anos, mais ou menos.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?** Porque o pai de uma amiga minha trabalhava cá, era encarregado e às vezes ia com ela para a piscina.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Sim, sempre. Muito positivo, claro. Tudo evoluiu muito bem, as instalações, o atendimento... acho que está tudo melhor.
- 4) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** É o meu clube.
- 5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?** Um espaço bom, uma boa referência, um espaço com muita gente. Toda a gente já passou pelo Fluvial.
- 6) Que valores associa ao CFP?** Lealdade, que acho que há entre os colegas. O respeito que acho que há entre todos, desde a direção até aos funcionários. Amizade pois nos damos todos lindamente, parecemos uma família fora de casa.
- 7) Identifica-se com os valores do CFP?** Sim, completamente.
- 8) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Acho que sim. Se não nos conhecerem se calhar não é por aí que vão escolher, mas quem sabe acho que sim. Os sócios gostam muito de serem conhecidos, de serem tratados pelo nome deles, com carinho. Também ajuda a manter as pessoas cá, contribui para a continuidade dos sócios.
- 9) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimento técnicos e específicos das diferentes funções)?** Eficiência.
- 10) Essas características espelham a cultura do clube?** Sim, acho que sim.
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** Agora o que me vem à cabeça é das noites de temporal de Inverno, que já sabíamos, antigamente, na piscina antiga, que o balão ia estar em baixo e que o dia seguinte ia ser uma confusão. Agora há outra qualidade e não há essa preocupação. Éramos tão pobres e tínhamos que dar soluções a esses problemas. Recordo-me também das sardinhas no final da época e dos festivais.
- 12) Como considera que o CFP é percebido externamente?** Com bons olhos e se estão um bocadinho renitentes com alguma coisa é porque às vezes o que dizem lá fora nem é bem assim, e depois quando chegam aqui concordam que não é bem assim e fazem um balanço positivo.

- 13) Que objetivos o CFP tem para o futuro?** Angariar mais sócios e ter mais gente nas escolas, o espaço já está a ser bem rentabilizado e dar mais qualidade aos sócios.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Sim, porque é no coração que ele está. Não é por um emprego, é o meu clube do coração, é cá dentro.

Código Entrevista: C2

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIONÁRIO DESDE: Outubro 2012 FUNÇÃO: Professora/Nadadora-salvadora

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Desde pequenina, quando ainda era lá em baixo.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?** Vinha para cá ter aulas de natação com o infantário.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Mais ou menos porque entretanto fui morar para Gaia e acabei por me desligar um bocadinho desta zona aqui. Acho que a nível da natação o Fluvial já foi melhor, já no Polo acho que agora o Fluvial está mais “por cima”. As instalações agora são melhores, penso que só falta uma piscina mais baixinha para os mais pequeninos, como havia lá em baixo.
- 4) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Piscina.
- 5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?** Antes de entrar para o colégio tentei entrar para a natação porque tinha o sonho de ser federada e cheguei a vir ao Fluvial e isso também me marcou.
- 6) Que valores associa ao CFP?** União. Um grupo coeso e trabalhador, tentar voltar a ser o que era.
- 7) Identifica-se com os valores do CFP?** Sim.
- 8) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Sim, principalmente pelo que vejo dos sócios. Se eles sentirem isso também acabam por gostar muito mais. Quando estava a trabalhar na praia e falava no Fluvial toda a gente falava do Fluvial, é um marco na zona e na cidade.
- 9) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimento técnicos e específicos das diferentes funções)?** Pessoas dinâmicas, com disponibilidade física e mental.
- 10) Essas características espelham a cultura do clube?** Muito. Porque se estiveres a dar uma aula em que estás com má cara, também não estás motivada as pessoas também acabam por se desinteressar e não dar valor à aula.

- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** Basicamente foi quando tentei entrar na competição. Acabei por já não entrar por já ser demasiado grande para iniciar a competição.
- 12) Como considera que o CFP é percebido externamente?** Muito bem, mesmo. As pessoas adoram isto, principalmente no Verão. Acaba por ser chato quando está frio as pessoas queixam-se da água e da temperatura.
- 13) Que objetivos o CFP tem para o futuro?** Ter mais sócios, a qualidade acho que já está a melhorar. No fundo voltar a ser o que era, também na natação e que consiga chegar a bom porto.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Sim, desde pequena que o meu sonho era a natação. Fui para desporto já com o sonho de ser professora de natação e o clube acabou por me dar essa oportunidade.

Código Entrevista: C3

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIÓNÁRIO DESDE: 2010 FUNÇÃO: Rececionista

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP) e como?**
Desde sempre conheço o clube, pois a minha mãe trabalha no Fluvial há muitos anos.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?**
Neste caso, penso que se considere passa a palavra.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?**
Uma evolução significativa, sem dúvida. Antigamente o clube tinha uma tendência mais familiar. Hoje, apenas o facto de termos nas nossas piscinas quase mais de 800 pessoas a nadar ao mesmo tempo, é surpreendente. Houve uma enorme mudança, positiva, nas instalações principalmente, o que fez também, com que o número de associados aumentasse. Assim cada vez mais pessoas conhecem o nosso clube e teremos cada vez mais utilizadores.
- 4) Para si quais são os objetivos que norteiam o CFP?**
Embora neste momento, e como toda as pessoas e praticamente todas as organizações, o CFP ultrapassa uma época de crise, o que faz com que os seus objetivos tenham um prazo cada vez mais alargado. Os seus objetivos, sem falhar a tradição, são obter muitas vitórias em todas as secções desportivas, espalhar o nome do clube por todos os locais da cidade, de modo a “pensar global, agir local”, atingindo assim cada vez mais associados, amantes, e utilizadores do clube.
- 5) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?**
“As melhores piscinas de sempre”.

6) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?

Outra ideia que surge é a de ser o clube de coração, para muitos atletas foi onde alcançaram grandes vitórias. Para mim foi o primeiro clube onde tive contacto com a água e ao qual sempre estive ligada.

7) Que valores associa ao CFP?

Associo valores como confiança, profissionalismo e lealdade.

8) Identifica-se com os valores do CFP?

Sim, identifico. Isso porque para frequentarmos um clube muitos anos seguidos, esse clube tem de nos transmitir confiança. Acho que é um clube que faz tudo pelos seus sócios e transmite isso mesmo.

9) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?

Sim são e sendo um clube com muitos anos, faz com que os utilizadores confiem e percebam a sua lealdade mais facilmente.

10) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?

Trabalhadores sérios, que não fujam às regras do seu posto de trabalho. Trabalhadores que, apesar das dificuldades, recebam os utilizadores com um sorriso. E que se ajudem entre as várias funções.

11) Essas características espelham a cultura do clube?

Sim, pois só um clube com tantos anos e bons colaboradores conseguiria chegar ao nível do CFP.

12) Quais são os marcos na história do Fluvial?

As grandes vitórias, de geração em geração. A idade, já vai completar este ano 137 anos. E o facto de ter estado fechado alguns anos devido à mudança de instalações e aos problemas financeiros que isso também trouxe.

13) Como considera que o CFP é percebido externamente?

Na minha opinião o CFP é visto como um clube que está a ultrapassar uma crise, como tudo em Portugal. Sendo que o Fluvial tem uma dificuldade acrescida de não ter quase nenhum tipo de publicidade, como cartazes na rua e procura meios mais económicos de se auto-promover.

14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?

Identifico. Apesar de nunca ter frequentado o clube assiduamente sempre foi o meu clube de coração. Sempre tive uma ligação muito forte e agora trabalho cá. Tenho imensa confiança no clube.

Código Entrevista: C4

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIONÁRIO DESDE: 2009 FUNÇÃO: Professora

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Desde sempre.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?** Acho que foi com o remo, lá em baixo. De quando era miúda, do tempo do meu pai.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Sim, também cheguei a ter cá aulas, através da escola, na primária. Houve grandes melhorias de infraestruturas, neste momento está muito melhor.
- 4) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Grandes piscinas.
- 5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?** Ao Polo e ao Remo, porque lá em baixo na Ribeira é aquilo que sobressai.
- 6) Que valores associa ao CFP?** Longevidade, persistência, trabalho.
- 7) Identifica-se com os valores do CFP?** Claro que sim.
- 8) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Sem dúvida nenhuma. Acho que o nome e toda a história têm um peso muito grande.
- 9) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimento técnicos e específicos das diferentes funções)?** Amor à camisola, acho que é dos primeiros. Responsabilidade e que gostem daquilo que estão a fazer.
- 10) Essas características espelham a cultura do clube?** Sim, sim.
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** Todas as taças e todas as conquistas desportivas.
- 12) Como considera que o CFP é percebido externamente?** É essa, é um clube que luta pelos títulos e por estar sempre presente ao longo dos anos, sem ir abaixo, depois do que tem passado tenta manter-se.
- 13) Que objetivos o CFP tem para o futuro?** Manter as portas abertas e voltar à glória no seu máximo, também a nível de estabilidade financeira.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Claro que sim, senão não estava aqui. Quando entramos ali no cais nota-se que há toda uma cultura desportiva enorme e que quem vem para aqui também vem com esse objetivo porque vê que há aqui uma história aqui dentro. Há muita gente que se queixa às vezes das coisas menos boa, mas que gosta do clube e não se vai embora.

Código Entrevistas: C5

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIONÁRIO DESDE: 1989 FUNÇÃO: Rececionista

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Há 23 anos, mais ou menos.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?** Antes de vir para cá trabalhar não conhecia o clube. Vim cá parar por intermédio de uma funcionária que cá trabalhava na altura.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Sim, sim. O clube cresceu imenso, em termos de instalações. Para melhor, claro.
- 4) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Água, piscina.
- 5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?** Atletas e, para mim, que passo cá muitas horas, é a minha segunda casa.
- 6) Que valores associa ao CFP?** Lealdade, criação de laços, amizades, respeito. Incutir o gosto pelo desporto e pelo próprio clube. Os atletas vão ficando por cá também por que ganham amor ao clube.
- 7) Identifica-se com os valores do CFP?** Sim, por isso é que estou cá há tanto tempo. Também sinto o amor à camisola.
- 8) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Também por que os jovens que começam agora a aprender vêm porque os pais deles também já aprenderam cá. Há pessoas que estão fora do clube dez ou quinze anos mas depois também começam a ter os seus filhos e é aqui que vêm coloca-los a aprender. É uma coisa que fica nas pessoas, que nunca esquecem que aprenderam cá. O clube também agarra as famílias.
- 9) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimento técnicos e específicos das diferentes funções)?** Pessoas honestas, que desempenhem bem o seu trabalho e com iniciativa e leais.
- 10) Essas características espelham a cultura do clube?** Sim, com certeza. As pessoas que às vezes estão muitos anos fora depois voltam e lembram-se dos funcionários e perguntam pelas pessoas. É porque essas pessoas transmitem confiança senão esqueciam-se de nós.
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** Comecei a trabalhar no Fluvial antigo, lá em baixo, depois fui para o Posto Náutico e isso marcou-me por que parece que arrancaram um bocadinho de mim e depois estive lá e gostei imenso. Entretanto voltei para cá. Quando mudamos de instalações houve um choque positivo pois antes trabalhávamos em instalações muito degradadas.
- 12) Como considera que o CFP é percebido externamente?**
- 13) Que objetivos o CFP tem para o futuro?** Ainda tem muito a fazer. Fazer com que os nossos atletas, são eles que dão nome ao Fluvial, sejam bons, incentivá-los a trabalhar nesse sentido.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Sim, já estou cá há 23 anos e aprendi muito cá. Vim para cá era miúda, tinha 18 ou 19 e passei cá muitos anos, aprendi muito, conheci muita gente e identifico-me completamente com o Fluvial.

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIÓNÁRIO DESDE: 2012 FUNÇÃO: Professora/Coordenadora dos Serviços Aquáticos

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Eu comecei a vir ao Fluvial acho que era recém-nascida porque os meus pais davam aulas na piscina antiga, através de um banco. Entretanto os meus pais também deixaram o clube e há 11 anos regresssei ao Fluvial, para jogar Polo e desde aí estive sempre ligada ao clube.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?** A primeira vez de ouvir falar do Fluvial foi enquanto um clube que era conhecido pelas equipas de natação e polo aquático.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Sim, fui sempre sabendo mais ou menos em termos de resultados desportivos e envolvimento aqui na zona da Foz. Eu julgo que houve uma primeira fase, se calhar até há uns 20 anos atrás, em que se ouvia falar muito e depois uma fase em que as notícias não eram pelos melhores motivos e agora nestes últimos dois anos tem-se notado uma vontade em voltar a conquistar aquela reputação que distinguia o Fluvial dos outros clubes que existem na cidade.
- 4) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Piscinas, a ligação ao meio aquático e às modalidades ligadas à piscina em si.
- 5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?** Associo sempre à história do desporto porque estudei na faculdade enquanto Prof. de Educação Física e por toda a história do clube ao longo dos anos, a evolução do clube, o remo, a ligação ao Rio Douro. Depois também sempre tive muitos amigos de infância que foram passando por cá e foi uma constante ao longo da minha vida.
- 6) Que valores associa ao CFP?** Tradição é o que acho que é importante e deve ser mais valorizado. A grande marca do clube é a sua antiguidade e o ter acompanhado a própria evolução e crescimento da cidade. Neste momento aqui à volta há uma zona também habitacional muito grande e acho que se pegarmos nessa tradição e conseguirmos recuperar um bocadinho as lembranças que as pessoas têm de familiares, da sua infância, do tempo que aqui passaram, vamos conseguir que as pessoas regressem. Acho que é um valor que devemos colocar em primeiro lugar.
- 7) Identifica-se com os valores do CFP?** Sim, identifico bastante também por ter sido criada no mundo do desporto e da atividade física.
- 8) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Acho que sim. Principalmente na zona Norte do país as pessoas têm uma ligação à família muito forte, são mais conservadoras e dão mais importância às tradições, aos hábitos, às rotinas e portanto acho que uma pessoa que ouça falar do Fluvial, a maior parte das pessoas também tem, na sua história pessoal, algo que a liga ao clube e portanto acho que será mais fácil ela aproximar-se por esses motivos.

- 9) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?** Além da ligação ao clube, dos colaboradores sejam pessoas que partilhem esses valores e que tenham eles próprios essas histórias que os ligam ao clube, também procura matéria jovem, pessoas com novas ideias, que tragam mais vida e mais dinâmica à instituição. Neste momento temos de tentar fazer essa junção da tradição e das pessoas mais antigas com as pessoas mais novas, que tenham ideias novas.
- 10) Essas características espelham a cultura do clube?** Sim, tentar manter os valores de tradição e família, mas tentar inovar e ser uma referência por essa inovação.
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** Eu acho que a coisa que mais me marca foi a inauguração das novas instalações e a altura em que mudamos para cá. Mesmo que não tenha sido a ideal ou a que idealizamos acho que foi o grande ponto de viragem desta nova fase.
- 12) Como considera que o CFP é percebido externamente?** Acho que ainda não há uma ideia generalizada sobre o clube. Há aquelas pessoas que realmente tinham uma imagem forte de um clube que marcava por essa tradição e antiguidade, presença de muitos anos nas modalidades e pelos resultados desportivos que tinha na natação, polo aquático, remo e etc e que ficou debilitada pela situação que o clube atravessou. Depois acho que existe este voltar dessas equipas aos bons resultados e esta estabilidade que o clube encontrou nos últimos meses e que faz com que as pessoas voltem a recuperar essa ideia que tinham. Acho que as pessoas estão a perceber que o Fluvial quer manter aqueles valores de antigamente mas ao mesmo tempo trazer essa energia com malta jovem.
- 13) Que objetivos o CFP tem para o futuro?** Chegar a mais gente, sempre. Alargar o raio de ação e chegar mais perto das pessoas, acho que é esse o objetivo de qualquer instituição de utilidade pública e acho que o Fluvial tem esse objetivo. Diferenciar também a oferta que até há bem pouco tempo incidia muito sobre as crianças ou as equipas de competição e neste momento temos instituições de apoio a pessoas com deficiências, lares, estamos a conseguir diferenciar um bocadinho e a chegar a mais gente.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Sim. Primeiro pelas questões da tradição e da família porque fui criada dentro desses valores e portanto para mim fazem todo o sentido. Depois porque há esse paralelismo entre a atividade física pela questão da saúde mas sem nunca esquecer o alto rendimento que para mim também é algo que me motiva muito. Em terceiro lugar pelas pessoas que estão cá diariamente no clube. São pessoas muito próximas de mim em termos pessoais, são pessoas que partilham o prazer que tenho pela atividade física e pelo desporto e isso faz com que me sinta cá bem e queira que as coisas corram da melhor forma e que o clube continue a crescer por muitos anos.

Código Entrevista: D2

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIÓNÁRIO DESDE: Janeiro 2010

FUNÇÃO: Presidente C.A.

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Conhecer o Fluvial, julgo que conheço desde sempre. Acho difícil haver alguém da minha idade, da zona do Porto e de Gaia, que não conheça o Fluvial.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?** O meu contacto mais “direto”, por assim dizer, com o clube começou quando os meus filhos, na altura com cerca de 5 ou 6 anos, foram para a Natação. A partir daí, de forma mais ou menos ativa, fui sempre mantendo uma ligação ao clube.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Sim. É assim acho que o clube soube – e vai sabendo – modernizar-se, mantendo a mística e o lado mais tradicional e, se quisermos, familiar, de outros tempos. O complexo que temos agora é ímpar no nosso país. Dos melhores, senão mesmo o melhor, da Península Ibérica. Claro que nem tudo é um mar de rosas, e o clube atravessou – e ainda atravessa – uma fase bastante delicada a nível financeiro, mas tenho confiança que havemos de alcançar a estabilidade e levar o Fluvial a bom porto.
- 4) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Natação.
- 5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?** Associo o Fluvial à minha juventude e à infância dos meus filhos e, portanto, a família. A desportos aquáticos, a resiliência e resistência, a história, tradição... afinal de contas somos um clube centenário. O primeiro da cidade [do Porto]!
- 6) Que valores associa ao CFP?** Lealdade – conforme o nosso “grito” de guerra [“Pelo Fluvial, Leal, Leal, Leal”]; resistência, qualidade, competência, trabalho, formação, amizade, modernidade e, conforme já disse, história e tradição.
- 7) Identifica-se com os valores do CFP?** Sim, claro. Caso contrário também não “daria a cara” pelo clube e pela “causa Fluvial”.
- 8) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Acredito que sim. As infraestruturas e os bons profissionais que cá temos também são um atrativo mas julgo que o facto de praticamente todas as famílias portuenses, e também de Gaia, terem um elemento que nadou no Fluvial e tem uma ligação ao clube, que faz com que as pessoas se lembrem do Fluvial quando procuram um clube para a prática de natação ou outros desportos aquáticos.
- 9) Quais as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?** Bons profissionais, leais, honestos, com amor ao clube e à camisola, gente dinâmica, com iniciativa e vontade de ajudar.
- 10) Essas características espelham a cultura do clube?** Sim, os colaboradores contribuem para aquilo que o clube é. E acredito que o clube também contribua na formação pessoal dos colaboradores, sobretudo dos que vêm para cá ainda jovens, como é o caso de muitos professores e malta jovem que agora temos.
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** Acho que a mudança para estas instalações foi algo histórico. Mais recentemente destacaria o facto de termos, em conjunto com os sócios, conseguido salvar o Fluvial de cair nas mãos da Câmara. O Fluvial é dos sócios e lutamos todos os dias para que continue a ser, por muitos e bons anos.

- 12) Como considera que o CFP é percebido externamente?** Espero que as pessoas vejam o Clube como um ex-libris do associativismo da cidade, como um clube histórico e trabalhador, com serviços de qualidade. Um clube com um importante papel na formação de atletas e, sobretudo, de Homens. Uma segunda casa, para muitos atletas e até mesmo sócios.
- 13) Que objetivos o CFP tem para o futuro?** Continuar a crescer e conseguir atingir a estabilidade financeira, cumprir o plano de insolvência e pagar as dívidas a todos os credores. Queremos chegar a mais gente, continuar a formar grandes atletas e grandes Homens, ter um serviço de reconhecida qualidade e credibilidade. Gostávamos também de concluir as obras no complexo, temos espaço para um auditório e um museu do clube, mas não temos dinheiro para um investimento dessa ordem, pelo menos para já. Vamos ver o que o futuro nos reserva e continuar o nosso caminho, de olhos postos no futuro, sem esquecer a nossa história e as nossas raízes.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Claro que sim. É um “amor”, uma causa, pela qual luto – juntamente com toda a direção – diariamente. Já não consigo dissociar-me do Fluvial.

Código Entrevista: D1

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIÓNÁRIO DESDE: 2006 FUNÇÃO: Diretor da Secção de Pólo Aquático

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Há mais de 35 anos.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?** Primeiro, pelas piscinas que tinha. Depois, porque o meu primeiro patrão, era sócio e tinha sido atleta do clube. E por fim, com a ida do meu filho para as escolas de natação e depois para a competição de pólo aquático.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** É um facto indesmentível que com a nova piscina, se deu um salto enorme em condições, quer para os sócios, quer para a competição. Possuímos a melhor piscina do País e uma das melhores da Europa. No entanto, sinto que nas novas instalações, talvez pela sua dimensão, trouxe uma maior “distância” entre os vários agentes, atletas, pais, sócios, colaboradores e outros. Lamento que anteriores responsáveis do clube, não tenham sido mais realistas na construção do complexo, que possui uma manutenção demasiado elevada e de difícil sustentabilidade, hipotecando um futuro que poderia ter sido muito mais tranquilo.
- 4) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Pólo Aquático
- 5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?** É a minha segunda Família.
- 6) Que valores associa ao CFP?** Espírito de família, de união e de amizade.
- 7) Identifica-se com os valores do CFP?** Se assim não fosse, não estaria envolvido com o Clube.

- 8) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Evidentemente. O Fluvial passou a ser o meu primeiro Clube, relegando o também “meu” FCP para segundo plano.
- 9) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?** Capacidade, competência e lealdade.
- 10) Essas características espelham a cultura do clube?** Essas características são a cultura do clube.
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** A construção do novo complexo. Desportivamente, a participação da equipa sénior feminina nas competições europeias, os campeonatos nacionais de juniores 2010 e 2012, que ganhamos em condições adversas, e a última época da equipa sénior masculina, na qualificação para o play off, eliminado pelo campeão nacional por apenas um golo.
- 12) Como considera que o CFP é percebido externamente?** No meio desportivo (no caso do Polo), por arruaceiros e caloteiros, mas apenas temos a fama, porque o proveito é de outros.
- 13) Que objetivos o CFP tem para o futuro?** A nível do clube, a consolidação e o equilíbrio financeiro. Desportivamente, e em especial, quanto ao Pólo Aquático, afirmar-nos como um eterno candidato à vitória em todas as provas em que participemos, em qualquer escalão e aumentar o número de atletas de formação.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Conforme já referi, se assim não fosse, não continuaria a colaborar com este Clube. Porque conseguiu-se construir um excelente grupo, com um excelente ambiente, em que a relação entre todos é pautada pelo respeito e amizade, sem nunca perder o sentido de ambição de querer sempre ganhar mais. Aqui existe a preocupação de primeiro formar grandes Homens e Mulheres, para depois formar grandes Atletas!

Código Entrevista: D3

COLABORADORES DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

COLABORADOR/FUNCIÓNÁRIO DESDE: 2 anos FUNÇÃO: Diretor Secção Natação

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Comecei a praticar desporto no Fluvial aos 5 anos de idade, na ginástica e na natação simultaneamente, portanto há 31 anos.
- 2) Como teve conhecimento do Clube Fluvial Portuense?** Na altura existiam apenas duas opções para a prática da natação na cidade do Porto, as piscinas do FCP (algo elitistas e exclusivas, quer no preço quer na disponibilidade) e as do Fluvial que acabaram por ser a opção dos meus pais.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?**
O Fluvial desde sempre, até à atual comissão administrativa, foi gerido de uma forma algo “unipessoal”, por pessoas que mesmo que “bem intencionadas” não tiveram a capacidade de delinear uma estratégia de longo prazo e sustentável para os destinos do clube. Desde que me lembro, a direção do Fluvial sempre viveu numa “obsessão” por objetivos imobiliários. Na década de 80 foi o pavilhão gimnodesportivo e nos finais dos anos

90 inícios dos anos 2000, o novo complexo de piscinas. Ambos os projetos quase liquidaram o clube. O novo complexo desportivo, se bem que existisse uma necessidade de substituição de infraestruturas obsoletas, pela sua dimensão e complexidade deviam ter sido projetadas, estudadas, executadas e geridas de uma forma mais profissional. Todos estes constrangimentos refletiram-se negativamente na vertente desportiva, com a extinção de várias modalidades, e queda na performance da modalidade de Natação (nos anos 80 e 90 éramos uma equipa de referência no panorama nacional). Apenas o polo aquático, fruto do empenho, dedicação e entrega incondicional de algumas pessoas (dirigentes, treinadores e atletas), conseguiu um desenvolvimento de registo neste período.

4) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?

Piscinas, como à grande maioria da população da cidade do Porto com idades entre os 25-65 anos. A nível mais pessoal, amigos.

5) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar em Clube Fluvial Portuense?

Desporto e competição.

Que valores associa ao CFP?

Igualdade e integração social. O Fluvial sempre teve nas suas equipas elementos de origens sociais e económicas diametralmente opostas.

6) Identifica-se com os valores do CFP?

Absolutamente.

7) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?

Sim, pela sua história e tradição. Atualmente a localização e infraestruturas também são grandes mais-valias.

8) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?

Pessoas que se identifiquem e valorizem o espírito de associativismo.

9) Essas características espelham a cultura do clube?

Diria mais, são fundamentais para a manutenção do espírito e tradição do clube.

10) Quais são os marcos na história do Fluvial?

A construção de ambos os complexos de piscinas são marcos do clube e da cidade.

Em termos desportivos, as participações olímpicas de atletas do clube.

11) Como considera que o CFP é percebido externamente?

Clube do “povo” e para o povo. Ultimamente, para alguns mais distraídos, surpreendente na sua capacidade de ressurgir.

12) Que objetivos o CFP tem para o futuro?

Garantir a sua sustentabilidade e perpetuação, bem como o ecletismo e excelência desportiva

13) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?

Sim. É a minha segunda casa.

SÓCIOS E ATLETAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

SÓCIO/ATLETA DESDE: Sócia desde os 3 anos e atleta desde 1997.

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Desde que nasci.
- 2) Como teve conhecimento/qual o seu primeiro contacto com o CFP?** Desde que me conheço por gente que conheço o Fluvial porque comecei a frequentar a piscina com os meus pais desde, sei lá, de bebé. Os meus irmãos já andavam lá e como moro aqui ao lado, sempre conheci o clube.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Sim. Quando se evolui tenta-se que seja sempre para melhor e acho que o clube tem evoluído nesse sentido. Pelo menos houve uma grande reviravolta no Fluvial, quando mudámos de instalações. Claro que as antigas piscinas deixam saudades porque foram lá muitas coisas vividas mas foi uma volta muito positiva para o Fluvial e esse é assim o marco que tenho mais presente do Fluvial.
- 4) Para si quais são os objetivos que norteiam o CFP?** Ter um serviço de qualidade e tentar personalizá-lo a cada sócio. Tentar perceber qual a necessidade de cada sócio para depois o encaixar no leque de serviços existentes. Acho que esse é o objetivo, satisfazer o sócio da melhor forma e ter um serviço de qualidade e de excelência.
- 5) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Velhinho, porque eu já conheço há muito tempo. E antes era “Real Clube Fluvial Portuense” então vem-me à memória o ser antigo e o tempo dos reis, mas num bom sentido.
- 6) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar do Clube Fluvial Portuense?** Infância. Passei lá muitos verões, na piscina, muitas boas recordações. É isso que também levo do Fluvial. Vou levar sempre comigo para o resto da vida. Quando penso no Fluvial penso nisso, nas amizades que fiz. É a minha segunda casa.
- 7) Que valores associa ao CFP?** Qualidade, confiança – é um clube que sei que posso contar sempre – e respeito pelos sócios e atletas. É um clube que tenta sempre ajudar os atletas/sócios.
- 8) Identifica-se com os valores do Clube Fluvial Portuense?** Sim, senão não andava lá.
- 9) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Claro, acho que sim porque uma pessoa que vá lá e se identifique com os valores que o clube tem é meio caminho andado para essa pessoa se inscrever. Acho que a identificação pessoal com a instituição é muito importante.
- 10) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?** Responsabilidade, acima de tudo. Pessoas simpáticas, preocupadas com os sócios e atletas e com o clube. Se os colaboradores não quiserem saber de quem frequenta as piscinas as pessoas também acabam por se desinteressar do clube.

- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** O investimento nesta nova piscina, embora tenha tido alguns contras como toda a gente sabe. Mas acho que isso foi um momento de viragem, acho que estávamos a precisar de algo assim grandioso, que fizesse jus ao nome do clube.
- 12) De onde recolhe informações sobre o CFP?** No clube, no site e no Facebook, principalmente.
- 13) O CFP é um clube centenário, com mais de 136 anos de existência. A história/tradição do clube influencia a escolha desta organização em detrimento de outra que ofereça serviços idênticos? Porquê?** Sim, acho que sim porque tendo o Fluvial estes anos de experiência, em relação a um clube que tenha acabado de se formar, acho que pode ter algum peso na decisão do sócio. É um clube que já trabalha há anos, tem experiência nesse serviço e em relação a outro que é novo pode influenciar pois é um clube que já tem anos disto.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Sim, sem dúvida. É como eu digo, é a minha segunda casa, é lá que tenho a minha segunda família e é lá que tenho os meus amigos. E o clube nunca me deixou ficar mal e sempre me apoiou em tudo o que precisei.

Código Entrevista: S4

SÓCIOS E ATLETAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

SÓCIA DESDE: Janeiro 2008

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Conheço desde que vim para Portugal. Antes de vir para cá o meu marido já tinha feito natação cá, ainda nas instalações antigas – que eu não conheci – então sabia da existência. Mas conhecer mesmo só em 2008 quando vim. Mal cheguei vim logo inscrever-me pois já praticava natação há muito tempo, fiz inclusive natação, e adoro nadar e mal entrei aqui amei o clube e as instalações, sobretudo o facto do tecto ser retráctil permitindo estar aberto no Verão.
- 2) Como teve conhecimento do CFP?** É, foi através de meu marido que tomei conhecimento do clube. Ele já tinha andado cá, quando ainda era na piscina antiga.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Desde que vim para cá e me tornei sócia, sim tenho vindo a acompanhar. Faço um balanço bem positivo. O atendimento tem vindo a melhorar, o clube tem feito algumas obras de manutenção e tem sabido renovar-se e evoluir. Pena alguns nadadores salvadores não deixarem sempre o tecto aberto no Verão. Se as pessoas têm frio que vão para outra piscina. O tecto retráctil é a maior vantagem do clube e temos de aproveitá-la.
- 4) Para si quais são os objetivos que norteiam o CFP?** Acho que o clube deveria procurar diversificar a oferta. Por exemplo fazer packs para turistas. Sempre que tenho amigos do Brasil cá trago-os à piscina e todos adoram. Devíamos também, o clube e os seus associados, pensar em formas de energia alternativa de forma a que o clube gaste menos gás e eletricidade pois aquecer e manter este complexo espectacular fica

muito caro. Devia-se tentar também terminar as obras e aproveitar estas infraestruturas fantásticas. Sei que há um espaço para um museu do clube e um auditório que ainda não estão terminados.

5) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?

Relaxamento, nadar, piscinas, paz, liberdade.

6) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar do Clube Fluvial Portuense?

Associo muito também o clube à natureza. Como venho todos os dias e nado mais ou menos uma hora no estilo de costas, quando o tecto está aberto consigo ver o céu, as árvores. É o melhor sitio para relaxar e estar em paz comigo e com a natureza.

7) Que valores associa ao CFP?

Respeito, convívio, amizade, desportivismo e também modernidade, pelas instalações que têm.

8) Identifica-se com os valores do Clube Fluvial Portuense?

Completamente. Adoro nadar, vir cá conversar com as pessoas na recepção na piscina, conviver. Embora alguns sócios sejam muito fechados acho que com o tempo, e se virem as mesmas caras durante alguns dias, se habitam e vão-se tornando mais comunicativos e abertos.

9) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?

Penso que para quem não conhece se calhar também não é por aí que escolhe. Mas depois do primeiro contacto acho que são factores que, a par das instalações, têm muito peso.

10) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?

Acho que acima de tudo o profissionalismo. Também é importante que sejam simpáticos e cordiais para os sócios e saibam cativá-los e envolve-los no clube.

11) Quais são os marcos na história do Fluvial?

Ai assim algo que me tenha marcado desde que sou sócia aqui do clube são os jantares de aniversário no hotel, acho que são muito bacanos e um evento à altura do que um clube com tanta historia e tantos anos de vida merece. Recordo-me também de um dia em que o antigo presidente, o Sr. Neto Dias, me levou lá em cima a ver as vistas. Vê-se o rio e as árvores, é fantástico. Acho que a localização do clube também é um ponto a favor. Tem sitio para correr, tem jardins aqui à volta, rio e praia ali a dois passinhos. Fantástico mesmo.

12) De onde recolhe informações sobre o CFP?

Sobretudo aqui na piscina, quando venho nadar. Mas também no site, na Internet e através da newsletter.

13) O CFP é um clube centenário, com mais de 136 anos de existência. A história/tradição do clube influencia a escolha desta organização em detrimento de outra que ofereça serviços idênticos? Porquê?

Acho que sim. Penso que as pessoas olham para o clube como uma organização com experiência e que soube sobreviver a tempos difíceis e manter-se viva durante tantos anos e que por isso deve saber o que está fazendo.

14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?

Eu me identifico completamente. Para mim Fluvial é relaxamento, convívio, paz, liberdade, amizade e acho que tem tudo a ver comigo e com a minha personalidade. Amo isso aqui, a sério. Adoro nadar, adoro o clube, adoro o sol!

SÓCIOS E ATLETAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

SÓCIO/ATELETA DESDE: atleta desde 2007 acho eu

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Desde 2002, quando ia à piscina com o ATL.
- 2) Como teve conhecimento do CFP?** Através do ATL e mais tarde quando entrei para o Polo por intermédio de amigas da escola.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?**
A minha primeira experiência no clube foi nas piscinas mais antigas portanto penso que a evolução do clube nos últimos anos foi bastante grande a esse nível das infraestruturas.
- 4) Para si quais são os objetivos que norteiam o CFP?**
Acredito que o grande propósito do clube seja proporcionar a todas as pessoas da região, e não só, a possibilidade de aprender e competirem em diversos desportos nomeadamente aquáticos.
- 5) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?**
Pólo.
- 6) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar do Clube Fluvial Portuense?**
Piscinas, desportos aquáticos, padle.
- 7) Que valores associa ao CFP?**
Paixão pelo desporto, solidariedade, aprendizagem/conhecimento, entreajuda.
- 8) Identifica-se com os valores do Clube Fluvial Portuense?**
Sim, claro.
- 9) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?**
Não o foram inicialmente, mas penso que com a idade são fatores que vão pesando mais.
- 10) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?**
Gosto pelo desporto, entreajuda, dedicação.
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?**
Quando foi intitulado como “Real Clube Fluvial Portuense”, construção das novas piscinas e todas as vitórias em competições nacionais e internacionais nas diversas modalidades.
- 12) De onde recolhe informações sobre o CFP?**
Facebook, site e piscina.
- 13) O CFP é um clube centenário, com mais de 136 anos de existência. A história/tradição do clube influencia a escolha desta organização em detrimento de outra que ofereça serviços idênticos? Porquê?**
No meu caso específico não influenciou a escolha, mas penso que é um fator importante dada a experiência do clube e das pessoas que lá trabalham na prestação deste tipo de serviços.

14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?

Sim, é um clube com história que sempre tentou proporcionar aos seus atletas condições para a prática desportiva a nível nacional e internacional. Apesar de todas as dificuldades que tem passado tem tentado todos os dias evoluir e melhorar as condições para todos os sócios e atletas.

Código Entrevistas: S12

SÓCIOS E ATLETAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

IDADE: 34 anos

SÓCIO/ATLETA DESDE: Sempre

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Desde sempre, desde que me miúdo, não me recordo mas tenho fotografias muito pequenino no Fluvial.
- 2) Como teve conhecimento/qual o seu primeiro contacto com o CFP?** Morava aqui na zona e costumava cá vir quando era miúdo, durante muitos anos. Até aos meus 15 anos vinha cá frequentemente.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Sim. Para mim o Fluvial só teve três formas de ser: uma com as piscinas antigas, que toda a gente conhece, depois já com o novo pavilhão e atualmente, com as novas instalações. A mudança foi grande, hoje em dia o Fluvial é excelente. Antigamente também era, para a época acho que não havia melhor assim nesta zona. Era um ponto de encontro de amigos. Acho que toda a gente da minha rua era sócio do Fluvial.
- 4) Para si quais são os objetivos que norteiam o CFP?** Acredito muito que as pessoas que hoje em dia estão à frente do Fluvial vão conseguir ultrapassar os problemas que o Fluvial ultrapassa a nível financeiro. O Fluvial já é uma instituição muito antiga, com campeões em todas as modalidades que tem e acho que o Fluvial vai continuar a ser uma escola de campeões. Quem está ligado ao Fluvial acho que acredita muito nisso, pelo menos.
- 5) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Natação.
- 6) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar do Clube Fluvial Portuense?** Polo Aquático. Já cheguei a apoiar alguns jogos no passado porque tinha conhecidos e amigos de amigos que eram praticantes da modalidade, ainda nas piscinas antigas. Ainda me cheguei a chatear algumas vezes enquanto adepto.
- 7) Que valores associa ao CFP?** Antiguidade, história, ambição. Devia haver mais respeito pelo clube, a nível político, de quem está à frente da cidade.
- 8) Identifica-se com os valores do Clube Fluvial Portuense?** Sim, também sou ambicioso.
- 9) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?**
- 10) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?** Quando

vim para o clube não tinha o espírito fluvialista, como chamam aqui, mas aos poucos vai-se adquirindo esse espírito. Normalmente acho que querem pessoas com vontade de trabalhar, que saibam que o clube passa por algumas dificuldades financeiras mas que tentem sempre ajudar a melhorar a situação.

- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** Tenho um episódio menos bom, passado no Fluvial. Um dos maiores acidentes da minha vida foi no Fluvial. Estava na brincadeira e caí da prancha de 5 metros, fora da piscina. Tinha 9 anos. Parti os maxilares, fiquei sem os dentes – atualmente tenho que utilizar uma prótese dentária -, fiquei sem falar quatro meses. Fiquei com cicatrizes para toda a vida. Mas depois disso continuei a ir, no ano seguinte já lá estava outra vez. A idade às vezes não nos deixa ver o perigo.
- 12) De onde recolhe informações sobre o CFP?** Piscina, internet, jornais . Aqui com as pessoas, o pessoal vai falando e todas as modalidades vão fazendo campeões e acaba por vir algumas notícias nos jornais. Acho que a melhor publicidade que se pode ter é o feedback das pessoas e o boca-a-boca. Uns trazem outros.
- 13) O CFP é um clube centenário, com mais de 136 anos de existência. A história/tradição do clube influencia a escolha desta organização em detrimento de outra que ofereça serviços idênticos? Porquê?** Deveria ser. Pelo facto de ser o clube mais antigo da cidade e por ter as condições que tem que não conheço, a nível de instalações, desconheço que haja algo melhor em Portugal. Acho que mesmo no passado, as piscinas antigas eram uma mais-valia para o clube.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Sim. Porque sou uma pessoa ambiciosa, como julgo que o clube é.

Código Entrevista: S15

SÓCIOS E ATLETAS DO CLUBE FLUVIAL PORTUENSE

IDADE: 29 anos

SÓCIO/ATLETA DESDE: Novembro 2011

- 1) Há quanto tempo conhece o Clube Fluvial Portuense (CFP)?** Do tempo em que nadava. Há uns 15 anos.
- 2) Como teve conhecimento/qual o seu primeiro contacto com o CFP?** Através da natação, enquanto atleta de outros clubes.
- 3) Foi acompanhando a sua evolução ao longo dos anos? Que balanço faz dessa evolução?** Nem por isso.
- 4) Para si quais são os objetivos que norteiam o CFP?** Formar atletas a nível desportivo e pessoal.
- 5) Quando falo em “Clube Fluvial Portuense” qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?** Polo Aquático, sempre associei a esta modalidade.
- 6) Que outras ideias lhe surgem quando ouve falar do Clube Fluvial Portuense?** Como eu não sou de cá, associo o Fluvial à própria cidade do Porto. À zona aqui junto ao rio.

- 7) Que valores associa ao CFP?** Parece-me um clube competitivo mas sem exageros, sem atropelar pessoas para atingir os objetivos. Um clube com respeito pelos atletas.
- 8) Identifica-se com os valores do Clube Fluvial Portuense?**
- 9) Esses valores são determinantes na escolha do CFP em detrimento de outra instituição ou empresa que ofereça um serviço semelhante?** Sem dúvida. Acho que não se pode olhar para o desporto só pelos resultados. Acho que tem também de se olhar para as pessoas e para o bem-estar das pessoas. É um desporto mas acima de tudo tens que te sentir bem cá, não pode ser uma obrigação.
- 10) Na sua opinião, quais são as características que o CFP procura nos colaboradores que contrata (para além dos conhecimentos técnicos e específicos das diferentes funções)?** Pessoas que saibam lidar com seres humanos porque acima de tudo, enquanto atleta, passas tanto tempo na piscina, em contacto com as pessoas do desporto que praticas que os treinadores e as pessoas com quem convives são um bocadinho formadores e ajudam a formar a tua personalidade. E esse é um papel importante para quem nos acompanha.
- 11) Quais são os marcos na história do Fluvial?** Quando nadava era muito pontualmente que me encontrava com clubes de fora da zona centro. Lembro-me do Fluvial porque havia duas ou três raparigas do Fluvial, da minha idade, que eram pessoas muito simpáticas, muito afáveis e era um bocado o espírito da natação.
- 12) De onde recolhe informações sobre o CFP?** Na internet, foi por aí que aqui vim dar. Agora mais Facebook do que página web.
- 13) O CFP é um clube centenário, com mais de 136 anos de existência. A história/tradição do clube influencia a escolha desta organização em detrimento de outra que ofereça serviços idênticos? Porquê?** Claro, um clube que já tem tantos anos isso deve-se a alguma coisa. É um clube com estrutura, que agora está a passar uma fase mais complicada mas é mais um motivo para que não acabe. É um clube já com história na cidade e no país.
- 14) No geral, identifica-se com o Clube Fluvial Portuense? Porquê?** Sim, identifico-me. É um clube simpático, com pessoas simpáticas, colaboradores simpáticos, ótimas instalações, não tenho nada de mau a apontar.