

Prefácio

1. Introdução

SECÇÃO TEÓRICA

2. Definição standard do OLA e público alvo

2.1. Definição standard de um OLA

2.2. Público alvo

2.2.1. Adeptos

2.2.2. Administração do clube e departamentos

2.2.3. Pessoal da segurança, polícia

2.2.4. OLA de outros clubes

2.2.5. Federações nacionais e ligas

2.2.6. UEFA

3. Benefícios

SECÇÃO PRÁTICA

4. Selecção do OLA

5. Ligação e apoio a adeptos

5.1. Questões de organização

5.2. Requisitos mínimos para os OLA e recomendações

5.3. Requisitos mínimos para clubes e recomendações

5.4. Apoio da federação nacional/liga

5.5. Ferramentas de comunicação

6. Que tipo de tarefas desempenha um OLA?

6.1. OLA do Clube

6.2. Coordenador dos OLA da federação nacional/liga

7. Perspectivas e implementação

8. Análise de casos práticos

8.1. Brøndby IF, Dinamarca

8.1.1. Introdução à situação do Brøndby

8.1.2. Entrevista com Ole Palmå, Director Executivo do Brøndby IF

- 8.1.3. Entrevista com Patrick Vestphael, OLA no Brøndby IF

- 8.2. Alemanha
 - 8.2.1. Introdução à situação na Alemanha
 - 8.2.2. Entrevista com Volker Fürderer, oficial de segurança no FC Schalke 04

- 8.3. FC Slovan Liberec, República Checa
 - 8.3.1. Introdução à situação do FC Slovan Liberec
 - 8.3.2. Entrevista com o OLA do FC Slovan Liberec, Tomáš Čarnogurský

- 9. Recursos/contactos/*links*

- 10. Reconhecimento/Agradecimentos

PREFÁCIO

Os adeptos são a força vital do futebol profissional. Sem os seus adeptos, o futebol profissional não seria muito diferente de qualquer desporto amador ou passatempo. Enquanto a maioria dos jogadores e treinadores mudam de clube durante a sua carreira, os adeptos mantêm a sua dedicação nos bons e nos maus momentos e permanecem fiéis à sua equipa, constituindo a base ou os alicerces do seu clube. Naturalmente, nos bons momentos, o apoio e o interesse num clube podem crescer, mas quando os clubes passam por tempos difíceis, são os adeptos leais que permanecem a apanhar os cacós.

A UEFA acredita que este manual será um passo importante para garantir uma melhor comunicação entre os clubes e os seus adeptos. No mundo confuso e sempre em mudança do futebol de clubes ao mais alto nível, acreditamos que tal é mais necessário do que nunca, para benefício quer dos adeptos, quer dos clubes de futebol.

Temos verificado que muitos clubes por toda a Europa se tornam consideravelmente mais conscientes da necessidade de trabalhar em conjunto com os seus adeptos, e existem muitos exemplos de iniciativas nesse sentido que têm sido introduzidas. Contudo, muito ainda precisa de ser feito nesta área e é por essa razão que a exigência do oficial de ligação aos adeptos (OLA) foi introduzida na plataforma de licenciamento de clubes da UEFA, que abrange mais de mil clubes profissionais e é a plataforma mais importante para a gestão do futebol de clubes.

A exigência do OLA explica-se pela necessidade de melhorar a comunicação e fornecer um apoio único para os adeptos se organizarem melhor e fazerem ouvir a sua voz. Adeptos mais bem organizados só pode ser positivo, na medida em que enfatizam o lado positivo do comportamento do adepto em contraponto com os elementos negativos amplamente noticiados.

Este manual é um primeiro passo. O nível de sucesso deste projecto dependerá da atitude, quer dos adeptos, quer dos clubes, do seu envolvimento construtivo em conjunto. Não há dúvida que o papel de um OLA é um grande desafio e que são esperadas dificuldades, como se aperceberão pela leitura deste manual. A UEFA não espera que a introdução da exigência do OLA seja perfeita e não enfrente dificuldades ao longo do processo, mas a maior parte das coisas que, de facto, valem a pena, não são fáceis. Contudo, com o envolvimento dos adeptos, administração e proprietários dos clubes, com a valiosa assistência contínua da Supporters Direct e o apoio e formação das federações nacionais e ligas, estamos certos que, com o tempo, o OLA tornar-se-á uma parte integrante essencial no cenário do futebol.

Michel Platini

Presidente da UEFA

1. INTRODUÇÃO

As recomendações constantes neste manual são baseadas no Artigo 35º do Regulamento de Licenciamento de Clubes e Fair-Play Financeiro da UEFA de 2010. De acordo com o Artigo 35º, será solicitado aos clubes de toda a Europa, antes do início da época 2012/13, que nomeiem um oficial de ligação aos adeptos (OLA) de modo a garantir um diálogo adequado e construtivo entre si e os seus adeptos. A introdução desta exigência no processo de licenciamento da UEFA constitui um novo paradigma de referência nas relações clube-adepto e enfatiza a importância que a UEFA atribui ao diálogo e à comunicação entre clubes e adeptos.

O Artigo 35º é o resultado de conversações intensas entre o órgão dirigente do futebol europeu e a Supporters Direct. Durante a fase de desenvolvimento, o conceito OLA foi discutido no Congresso de Adeptos do Futebol Europeu de 2009, organizado pela Football Supporters Europe (FSE) em Hamburgo. O conceito OLA obteve total aprovação, em 2009/10, por parte das federações nacionais representadas no Comité de Licenciamento de Clubes da UEFA e foi desenvolvido em estreita cooperação com a Supporters Direct.

Foi criado um grupo de especialistas, que engloba a FSE e os OLA dos órgãos dirigentes e clubes, com o intuito de apoiar a UEFA e a Supporters Direct na implementação do projecto.

Os adeptos e as federações nacionais foram informados sobre o projecto e foi-lhes pedido o seu *feedback*, que foi integrado neste manual.

Artigo 35º - Oficial de ligação aos adeptos

- 1. O candidato à licença deve nomear um oficial de ligação que será o principal interlocutor dos adeptos.*
- 2. O oficial de ligação aos adeptos deve reunir regularmente com a administração do candidato à licença e coordenar com o responsável pela segurança em questões relacionadas com a segurança.*

Em geral, os critérios de pessoal e administrativos constantes no Regulamento de Licenciamento de Clubes e Fair-Play Financeiro da UEFA destinam-se a melhorar a forma como os clubes de futebol são geridos (bom governo). Um objectivo crucial da implementação do OLA é aumentar a transparência e melhorar a comunicação entre as partes envolvidas.

O projecto OLA reconhece que os adeptos não são definidos pelo seu papel como consumidores no sistema do futebol profissional, e que é do interesse de todos dar passos cada vez mais firmes no sentido de construir relações consensuais e harmoniosas entre os clubes e os seus adeptos.

A maioria dos adeptos razoáveis e responsáveis devem ser levados mais a sério, uma vez que são eles os principais “investidores culturais” a longo prazo. Envolvê-los e aos seus *feedbacks* nos processos de tomada de decisão ajudará os clubes a fazer melhores escolhas.

A evidência mostra que, se os adeptos tiverem uma palavra a dizer sobre a forma como são tratados, se comportarão melhor, enquanto que a exclusão e a repressão comprovadamente não funcionam bem. Em vez de serem vistos como potenciais desordeiros, os adeptos devem ser considerados como pessoas capazes de dar um contributo activo para o desenvolvimento dos seus clubes. Os OLA dos Clubes podem contribuir para que os adeptos sejam parceiros mais responsáveis e ainda melhorar a qualidade e utilidade do diálogo.

Objectivos do Artigo 35º

O Artigo 35º visa os seguintes objectivos:

- Estabelecer redes de OLA a nível nacional e europeu, de modo a facilitar a partilha de conhecimento e das melhores práticas e a melhorar as relações entre as várias partes interessadas, especialmente a relação entre adeptos e directores/proprietários de clube e organizações de segurança.
- Fornecer garantias de que ocorre um nível mínimo de comunicação entre o clube e os adeptos reduzindo assim a possibilidade de estes se sentirem excluídos.
- Harmonizar a capacidade de os adeptos contribuírem para a tomada de decisões do clube através da sua importância fulcral para o clube.
- Incentivar a maioria dos adeptos dos clubes normalmente não organizados a unirem-se e expressarem as suas opiniões. Uma base de adeptos mais organizada terá um contributo mais poderoso e o OLA trará mais oportunidades de esse contributo ser tomado em consideração.

Origem dos OLA

Apoiados pelos adeptos

Nos últimos anos, os representantes dos adeptos por toda a Europa realçaram a necessidade de melhorar a comunicação entre adeptos, clubes, órgãos dirigentes e a polícia e propuseram a implementação de OLA, após amplas discussões a nível nacional e europeu.

Apoiados pela UEFA e pelas federações nacionais

A UEFA acredita que este diálogo reflecte bem a natureza do futebol como um jogo, com uma variedade de grupos de interesse, cujas perspectivas devem ser consideradas. Os adeptos de futebol foram durante muito tempo ignorados neste diálogo, mas são agora considerados parte interessada/membros da família do futebol.

Num estudo conduzido pela Supporters Direct em nome da UEFA, em 2007, a maioria das federações membros consultadas exprimiram a opinião de que o diálogo entre adeptos e federações e entre adeptos e clubes merece ser melhorado, porque permite aos adeptos tornarem-se parceiros mais sérios e responsáveis.

Tendo reconhecido que os adeptos são parte importante no jogo e, ao apoiar as organizações de adeptos pan-europeias Supporters Direct (SD) e Football Supporters Europe (FSE) e o trabalho do Football Against Racism in Europe (FARE) e do Centre for Access to Football in Europe (CAFE), a UEFA está a ajudar a estabelecer regras para os grupos de adeptos.

O presidente da UEFA, Michel Platini, reiterou a abordagem da UEFA em relação aos adeptos quando disse: "Os adeptos são a força vital do futebol profissional – são a identidade dos clubes. Os proprietários, treinadores e jogadores mudam, mas os adeptos permanecem sempre. Na UEFA, tentamos incorporar as perspectivas dos adeptos no que fazemos."

Sobre este manual

O manual deverá servir para os recém-chegados à função, bem como para os que têm já experiência de trabalhar com adeptos. É um documento de base que assenta no *feedback* dos grupos de adeptos, federações nacionais, clubes e outras partes interessadas, e que pretende estabelecer as normas mínimas e recomendações das melhores práticas. Em conjunto com vários Recursos *on-line* que a UEFA está a desenvolver, este manual destina-se a dar um contexto ao projecto OLA, bem como a estabelecer exigências mínimas e recomendações.

Órgãos dirigentes, clubes e adeptos devem continuar a desenvolver directivas nacionais em conjunto, tendo em consideração as diferentes estruturas e variações entre as federações membros da UEFA e as principais preocupações que existem em cada país.

No seguimento de reuniões com adeptos, OLA e órgãos dirigentes, a Supporters Direct e a UEFA reuniram um grupo de especialistas na área (ver Reconhecimento/Agradecimentos), para ajudarem a desenvolver este manual e elaborar o perfil da função, as qualificações exigidas e os requisitos mínimos para OLA, clubes e órgãos dirigentes.

O manual será acompanhado de recursos *on-line* que serão actualizados regularmente, tendo em conta o *feedback* e os desenvolvimentos, numa tentativa contínua de desenvolver e melhorar a relação entre adeptos e os seus clubes. Serão também organizados *workshops* de formação para os OLA das federações nacionais e clubes.

2. DEFINIÇÃO STANDARD DO OLA E PÚBLICO-ALVO

2.1 Definição standard de um OLA

Para garantir que estamos todos a falar da mesma coisa quando nos referimos a OLA, elaborámos a seguinte definição standard da sua função:

- Os Oficiais de Ligação aos Adeptos (OLA) são uma ponte entre os adeptos e o clube e ajudam a melhorar o diálogo entre as partes.
- O seu trabalho está dependente da informação que recebem de ambas as partes e da credibilidade de que gozam junto de ambas as partes.
- O OLA informa os adeptos sobre decisões relevantes tomadas pela administração do clube e, na outra direcção, comunica os pontos de vista dos adeptos à administração do clube.
- O OLA constrói relações, não apenas com grupos de adeptos e suas iniciativas, mas também com a polícia e os oficiais de segurança.
- O OLA relaciona-se com OLA de outros clubes antes dos jogos, para contribuir para que os adeptos se comportem de acordo com as directivas de segurança.

Como o nome sugere, um oficial de ligação aos adeptos é alguém que faz a ligação – é um mediador entre os adeptos e o clube, a federação nacional e a liga. O OLA também serve de elo entre outras partes envolvidas no futebol, tal como a polícia e os assistentes de recinto desportivo.

Idealmente empregado pelo clube para fazer a ligação com os adeptos, o OLA é um advogado de ambas as partes, representando os interesses do clube (ou federação nacional/liga) e os dos adeptos.

"Fui contratado pelos adeptos e pelo clube." (Patrick Vestphael, OLA Brøndby IF)

Para realizar adequadamente o seu trabalho, o OLA necessita de receber boas informações de todas as partes. Assim, é essencial que o OLA seja credível e tenha o respeito e aceitação de todos os envolvidos, ou seja, o clube, os adeptos, a federação nacional, a liga, a polícia, os assistentes de recinto desportivo, etc.

No que diz respeito às decisões tomadas pela administração do clube, pode muitas vezes ser preferível que estas decisões sejam comunicadas aos adeptos pelo OLA, e não serem simplesmente lidas pelos adeptos nos jornais ou no *site* do clube. Ao mesmo tempo, os adeptos podem apresentar as suas sugestões ao clube através do OLA. Neste processo, o OLA pode ajudar o clube a tomar melhores decisões ao comunicar as opiniões, necessidades e preocupações dos adeptos à administração do clube. Os OLA têm assim um papel activo no delinear da política e processos do clube e não estão lá apenas para fornecer um serviço.

Assim, desenvolver relações com as várias partes interessadas é uma parte essencial da função do OLA. Tal envolve falar, não só com os adeptos, mas também com a polícia e as organizações responsáveis pelo controlo da multidão. Uma forma de o fazer é na reunião de segurança antes do jogo, onde podem ser discutidos potenciais problemas associados com aquele jogo específico. O OLA pode desempenhar aqui um papel importante ao comunicar à polícia e assistentes de recinto desportivo o estado de espírito dos adeptos.

É do interesse de todos que os jogos decorram pacificamente. Fornecer aos adeptos informações adequadas ajuda a atingir esse fim. Os OLA conhecem os seus próprios adeptos, as suas cidades e a cultura de adepto e assim podem dar informações valiosas, como a melhor forma de chegar ao estádio, o local onde os adeptos podem estacionar, que bar os adeptos visitantes podem visitar em segurança, o que os adeptos estão autorizados a levar para dentro do estádio, se os adeptos estiveram envolvidos em descatos recentemente, etc. Para além disso, os adeptos sabem que, no OLA, têm alguém que comunicará com a polícia e os assistentes de recinto desportivo em seu nome.

Para o clube anfitrião, esta troca de informações entre OLA significa que sabem o que podem esperar dos adeptos visitantes e podem preparar-se em conformidade. Sabem se alguns dos elementos dos adeptos visitantes têm reputação como desordeiros, por exemplo, e sabem de que forma os adeptos se vão deslocar para o estádio. Tal permite aos clubes fazer uma diferenciação, em vez de tratar todos os adeptos visitantes da mesma maneira, e isso significa que os adeptos são mais bem tratados. O estabelecimento de uma rede de OLA através da Europa será um factor chave neste processo e é um dos principais objectivos do projecto.

O que é que isto significa na prática?

É importante compreender que estamos no início de um processo e que este processo, no início, apenas pode envolver requisitos mínimos. A função de OLA não é uma função reconhecida como tal – toda a gente sabe o que é e o que faz um taxista, mas poucos entendem o papel do OLA. Será assim necessário aprender muito com a experiência prática num período inicial, para além da formação básica a ser fornecida pelos órgãos dirigentes em conjunto com a Supporters Direct e a UEFA. Redes a nível nacional e europeu também ajudarão os OLA a trocar experiências, a aprender uns com os outros e a melhorar cada vez mais o nível do seu trabalho.

Ao fazer a ligação entre o clube, de um lado, e os adeptos, do outro, o papel do OLA tem sido comparado à tentativa de conduzir dois cavalos ao mesmo tempo. O OLA tem de garantir que eles permanecem lado a lado. Se o OLA passa muito tempo a conduzir apenas um cavalo, ou seja, a representar os interesses de um lado mais do que do outro, não está a fazer o seu trabalho correctamente e não será eficaz. Os dois lados afastar-se-ão.

Outro aspecto que é importante compreender é que o OLA é um comunicador, não um 'bombeiro'. Uma das tarefas do OLA é tentar prevenir descatos. O OLA fá-lo educando, comunicando, informando, persuadindo e envolvendo-se com os adeptos. O objectivo é encorajar os adeptos a assumirem a responsabilidade pelas suas acções. A auto-regulação dos adeptos será sempre a melhor forma de prevenção, e estratégias policiais modernas, tal como estabelecidas no Manual da UE para Cooperação Policial, reconhecem agora a necessidade urgente de desenvolver ligações estreitas e de desenvolver o diálogo com os grupos de adeptos e, naturalmente, com os OLA. Mas, se a violência, de facto, ocorrer, então é tarde demais – a intervenção do OLA está terminada e este tem de entregar o caso à polícia ou aos assistentes de recinto desportivo. Prevenção e auto-regulação são aqui as palavras-chave. Isto implica fazer da violência um tabu e promover o respeito e a tolerância para com os outros adeptos e para com as minorias que assistem aos jogos de futebol. Encorajar os adeptos a escrever e a cumprir um código de conduta é uma forma de abordar esta tarefa.

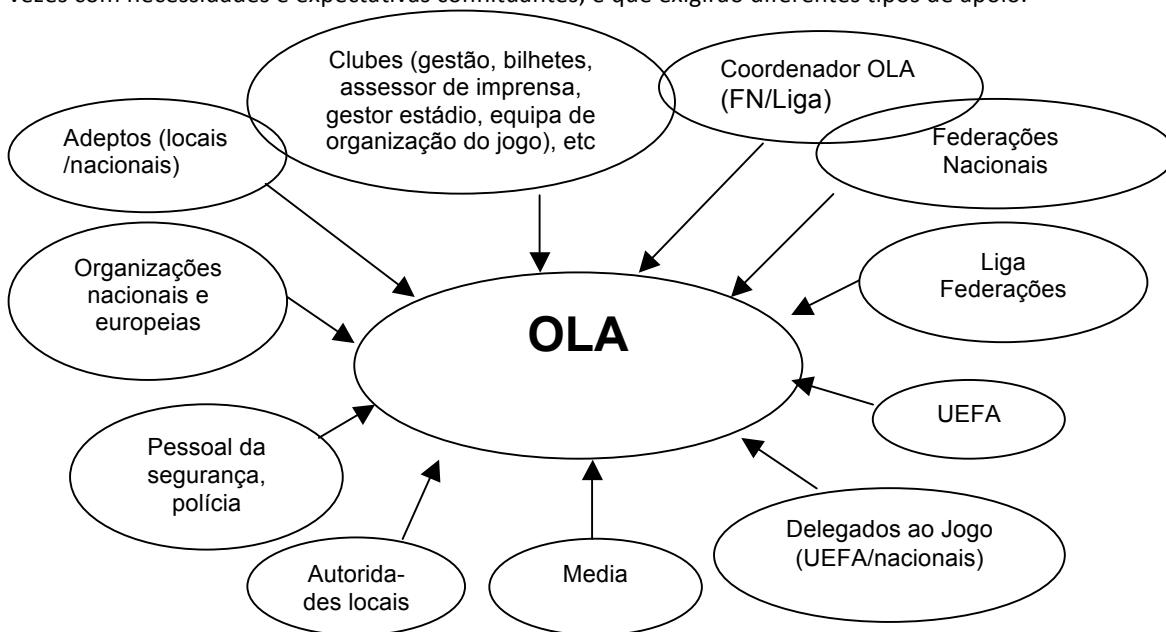
O OLA está mais bem colocado que o oficial de segurança para alcançar a auto-regulação entre os adeptos, já que é um deles. É muito mais provável que os adeptos confiem no OLA e o oiçam. Para manter esta confiança, o OLA tem de tratar as informações sensíveis sobre os adeptos com confidencialidade, e os clubes devem entender que o OLA não poderá relatar-lhes tudo o que chega ao seu conhecimento. Para além disso, enquanto o oficial de segurança apenas pode ver o crime, o OLA vê o processo que pode levar ao crime. É por esta razão que acreditamos que o OLA e o oficial de segurança devem ser duas funções separadas, como estabelecido no Artigo 35º, e é também por isso que a credibilidade é tão importante.

Contudo, hoje em dia, um OLA é muito mais que um mediador entre clube e adeptos. Como parte das suas funções, o OLA, por vezes, desempenha tarefas que se enquadram mais no perfil de um agente de viagens, de um gestor da relação com o cliente ou de um consultor, por exemplo.

É precisamente por esta razão que o OLA deve ser escolhido dentre os adeptos, sempre que possível. O OLA tem de estar presente entre os adeptos. O OLA tem de os conhecer e ser conhecido e aceite por eles. Só assim pode avaliar o estado de espírito entre os adeptos. Só assim pode entender os problemas que os adeptos enfrentam e as suas necessidades e desejos. É um trabalho difícil que exige muita resiliência e trabalho árduo. Assim, recomendamos a nomeação de um adepto genuíno.

2.2 Público-alvo

No desempenho da sua função, os OLA estarão em contacto com vários grupos de interesses, muitas vezes com necessidades e expectativas conflituantes, e que exigirão diferentes tipos de apoio.

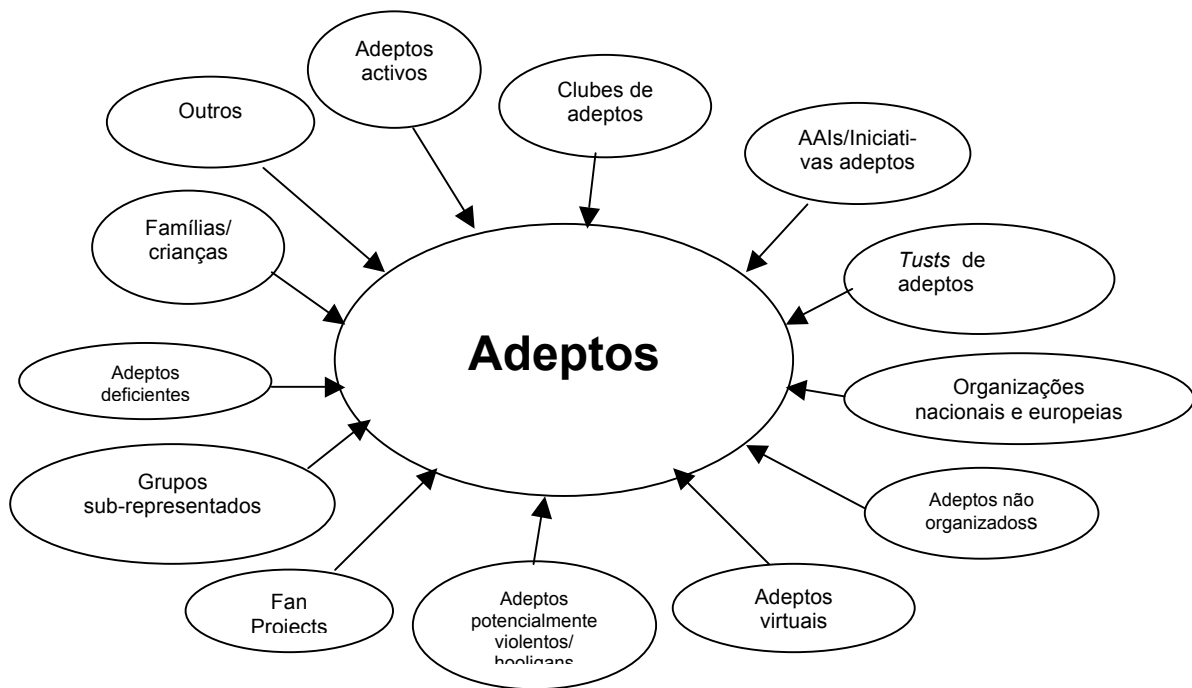


2.2.1 Adeptos

Como sugere o título da função, os adeptos são o principal grupo-alvo do OLA. Os adeptos de futebol têm um envolvimento emocional e pessoal com o clube que apoiam, mas não são um grupo homogéneo e têm necessidades e expectativas muito diversas, com que os OLA têm de lidar no seu trabalho quotidiano. Os OLA dos clubes e das federações nacionais devem construir uma ponte entre eles próprios e os adeptos. Mas quem são os adeptos?

Até um certo ponto, o futebol é um espelho da sociedade e das comunidades em que os clubes estão inseridos. Existem muitas razões para as pessoas irem ao estádio assistir a um jogo, e elas são influenciadas por factores culturais, históricos, sociais e até psicológicos, que interagem uns com os outros e mudam constantemente. Não existe o adepto típico. Pelo contrário, encontramos uma cultura de adeptos diversa em cada clube. É, assim, impossível classificar os adeptos em categorias rígidas. Em vez disso, podemos apenas traçar um esboço sobre a quem se deve dirigir o trabalho dos OLA.

A base de adeptos compreende vários grupos com quem os OLA necessitam de se relacionar. Estes grupos variarão dependendo das estruturas e culturas locais e não existirão em todos os países.



Adeptos activos (visitados e visitantes)

Adeptos activos consideram-se os adeptos que geram a atmosfera no estádio, visualmente e acusticamente, por exemplo ultras. Embora sejam vários grupos com diferentes filosofias, todos têm em comum uma relação extremamente emotiva com o clube. A sua criatividade e paixão por vezes colidem com os requisitos de segurança dentro do estádio e podem conduzir a mal-entendidos com a polícia.

O OLA deve esforçar-se por reduzir as percepções negativas entre as partes, estabelecendo diálogo entre os adeptos activos, oficial de segurança, assistentes de recinto desportivo e polícia.

Clubes de adeptos

O OLA tem de comunicar com os grupos organizados de adeptos (por exemplo: “clubes de adeptos”) para poder representar os interesses dos adeptos junto do clube. Um diálogo respeitoso e efectivo com os grupos organizados é indispensável e pode ser desenvolvido com os representantes ou porta-vozes desses grupos, por exemplo.

Associações de adeptos independentes (AAIs)/ iniciativas dos adeptos

Estas associações surgem quando os adeptos se organizam em grupos para fazer campanha por uma determinada causa, tais como hora de início de jogos, preços dos bilhetes, anti-discriminação, por exemplo, e são outra forma de representação de adeptos.

Trusts de adeptos

AS trusts de adeptos representam adeptos através de cooperativas democráticas, sem fins lucrativos, conhecidas como trusts de adeptos, que procuram adquirir acções e representação nos órgãos dirigentes dos seus clubes. Promovem a democracia e a transparência na forma como os clubes são geridos e fortalecem os laços com as comunidades que estes servem.

Organizações de adeptos nacionais e europeias

O OLA deve também manter uma ligação com as organizações de adeptos nacionais e europeias, tais como a Football Supporters Europe (FSE) e a Supporters Direct (SD), bem como com ONGs, tais como

Football Against Racism in Europe (FARE), a European Gay & Lesbian Sports Federation (EGLSF) e o Centre for Access to Football in Europe (CAFE). Podem ser encontradas mais informações sobre estas organizações na Secção 9.

Adeptos não organizados

Embora os OLA passem a maior parte do tempo a trabalhar com grupos organizados de adeptos, é importante não negligenciar a maioria dos adeptos de todas as idades que assistem aos jogos e que não são representados por qualquer grupo específico.

Adeptos virtuais

Verificar o estado de espírito dos adeptos em mensagens publicadas na Internet e estabelecer o diálogo com eles, sempre que tal for apropriado, é outro aspecto importante do trabalho do OLA. Os OLA fazem cada vez mais uso das redes sociais, tais como o *Facebook* e o *Twitter*, como parte do seu trabalho de comunicação.

Adeptos potencialmente violentos/hooligans

Nos grupos de adeptos de futebol verifica-se muitas vezes uma tendência minoritária para procurar conflitos violentos com os adeptos adversários, muitas vezes em locais pré-definidos. Outros adeptos, que não são normalmente considerados hooligans, podem fazer uso da violência se sentirem que estão a ser tratados injustamente ou de forma despropositada pela polícia ou pelos assistentes de recinto desportivo, por exemplo.

Apesar de os OLA não poderem eliminar a violência do futebol para sempre, é essencial que tenham acesso a esses grupos, para poderem contribuir para uma redução da violência, através de abordagens baseadas na prevenção e pacificação.

Fan Projects

Em vários países, foram criados projectos, centrados principalmente em trabalho social, que envolvem as vertentes cultural e educacional destinados a prevenir a violência entre jovens adeptos. Uma das suas principais tarefas é fornecer uma linha de comunicação permanente entre adeptos (hooligans, ultras, etc.) e o clube, para melhorar o entendimento mútuo e assim dar lugar a mudanças estruturais e ideológicas sustentáveis e positivas de ambos os lados.

Adeptos deficientes

Os adeptos deficientes podem ter várias necessidades adicionais, de modo a usufruir do jogo e a apoiar a sua equipa. O OLA deve ajudá-los a aceder mais facilmente aos estádios e a estabelecer, manter e melhorar os níveis de cooperação com o oficial de acesso (deficiência) do clube. Prevê-se que o OLA trabalhará em estreita colaboração com o oficial de acesso e pode acontecer que uma pessoa desempenhe os dois papéis em alguns clubes. Quando este for o caso, o OLA deve estar familiarizado com a legislação relativa à deficiência e ao acesso e regulamentações em matéria de construção, e ter bons conhecimentos de concepção inclusiva relativamente a instalações e serviços.

Grupos sub-representados

As minorias étnicas, as mulheres, e os adeptos homossexuais, bissexuais e transexuais, por exemplo, são tradicionalmente sub-representados e/ou discriminados nos estádios de futebol por toda a Europa, e o OLA deve tentar encorajar uma maior participação destes grupos, integrando-os a todos os níveis e garantindo que o estádio está aberto e recebe bem todos os membros da comunidade. O OLA deve estar consciente das diferentes formas de discriminação no estádio e dispor de práticas para reagir às mesmas, assim como deve trabalhar em estreita colaboração com as associações de adeptos que representam estas minorias, solicitando-lhes orientação.

Famílias e crianças

Devem ser tomadas medidas adequadas para famílias em estádios modernos. Os clubes de adeptos juniores ou clubes de crianças não devem ser vistos meramente como bases de recrutamento para futuros adeptos. Também aqui pode fazer parte do trabalho do OLA tomar medidas educacionais destinadas a fomentar o respeito e a tolerância.

Outros

Os OLA devem tentar fornecer um serviço para todos os adeptos no estádio. Para tal, eles necessitam de entender os vários grupos e a sua cultura. Os OLA podem usar abordagens específicas para apoiar grupos, tais como reformados, por exemplo.

2.2.2 Administração do clube e departamentos

Os OLA são contratados ou nomeados pelo clube, estão sujeitos às directivas da administração do clube. Uma relação estreita com os adeptos é importante para qualquer clube. Alargar a base de adeptos serve quer os objectivos financeiros, quer as responsabilidades sociais do clube. Um ambiente seguro no dia do jogo é também uma prioridade, e o OLA pode ajudar a atingir estes objectivos estabelecendo uma estreita ligação com os vários departamentos do clube durante a semana e nos dias de jogo.

2.2.3 Pessoal da segurança e conforto, polícia

A segurança e o conforto dentro e ao redor do estádio de futebol em dias de jogo é uma questão de primordial importância. Os OLA devem, assim, estar em constante comunicação com o oficial de segurança do clube, a polícia e os assistentes de recinto desportivo, empresas de transporte, etc. Devem ainda informar o pessoal da segurança após o dia do jogo de quaisquer problemas/tendências e recolher o *feedback* relativamente a incidentes positivos/negativos. Para que não subsistam dúvidas, esclarece-se que os OLA não assumirão qualquer responsabilidade no que diz respeito à segurança, mas podem ter uma função de apoio (se tal for solicitado e apropriado).

2.2.4 OLA de outros clubes

Uma boa relação com os OLA de outros clubes é crucial para entender e comunicar as necessidades e desejos dos respectivos adeptos. Os OLA de todos os clubes devem trocar informações sobre viagens, regulamentos do estádio, o que se pode e não se pode fazer, por exemplo, e desenvolver planos para ajudar a garantir uma experiência ótima para todos no dia do jogo.

"Uma boa gestão implica proteger os adeptos." (Steve Coppell, ex-extremo do Manchester United e da selecção inglesa e treinador de vários clubes ingleses)

2.2.5 Federações nacionais e ligas

Os órgãos dirigentes esforçam-se por gerir o jogo profissionalmente com o envolvimento de todas as partes interessadas. A relação entre adeptos e os seus clubes desempenha um importante papel neste contexto. A federação nacional ou a liga – aquela que for a entidade licenciadora no sistema de licenciamento de clubes da UEFA – deve nomear alguém responsável pelo projecto do OLA, um gestor de projecto responsável pela comunicação do projecto e dos seus requisitos durante a fase de implementação e pela gestão do projecto depois de aplicado. Devem tentar melhorar as qualificações e competências dos OLA, organizando regularmente *workshops* de formação e fornecendo apoio adicional. Para além disso, pode ser muito útil para as federações nacionais a introdução do conceito de um OLA activo que desempenhe o papel-chave de desenvolver relações com as organizações nacionais de adeptos e os adeptos da selecção nacional. Tendo em conta o ambiente e motivações similares necessárias para se ser gestor de projecto e o OLA da federação nacional, pode muito bem tratar-se da mesma pessoa.

2.2.6 UEFA

A UEFA acredita que os adeptos são o núcleo essencial da comunidade do futebol que representam. Para além disso, um dos objectivos da UEFA, conforme está previsto no Artigo 2(j) dos seus Estatutos, é "garantir que as necessidades das diferentes partes interessadas do futebol europeu (ligas, clubes, jogadores, adeptos) são devidamente tidas em consideração." Ao melhorar o diálogo entre todas as partes interessadas, a UEFA pretende melhorar a gestão do futebol, enquanto procura garantir ambientes seguros nas suas competições. A UEFA estabelecerá e suportará uma rede europeia de OLA, para ajudar a garantir, quer uma melhor gestão, quer uma maior segurança nos dias dos jogos. Trabalhando em estreita colaboração com a UEFA, a Supporters Direct também fornecerá formação e apoio geral aos OLA de órgãos dirigentes e clubes.

3 BENEFÍCIOS

É importante para os clubes e adeptos trabalharem em conjunto na introdução dos OLA, de modo a garantir que todas as partes tiram daí o máximo benefício. Com base na experiência em países que já dispõem de OLA, identificámos os seguintes potenciais benefícios para os clubes, federações nacionais, ligas e adeptos:

- uma linha directa de comunicação entre clubes, federações nacionais/ligas e adeptos;
- uma melhor relação com os adeptos (clube de adeptos da selecção nacional, organizações de adeptos nacionais, grupos de adeptos relevantes a nível do clube);
- maior conhecimento dos pontos de vistas e estruturas dos adeptos, proporcionando uma maior competência na resolução de problemas ;
- adeptos mais bem organizados;
- maior transparência de ambas as partes, conduzindo a um melhor *feedback*, melhor tomada de decisão e menos mal-entendidos;
- melhor diálogo entre adeptos de diferentes clubes;
- menos violência/melhor gestão de conflitos;
- melhor ambiente;
- benefícios financeiros devido a maiores assistências nos estádios, mais vendas de produtos de *merchandise* e mais receitas provenientes de patrocínios, maior identificação dos adeptos com o clube/selecção nacional.

A UEFA acredita que os clubes devem colher mais do que plantam, o que significa que o OLA é um instrumento com uma muito boa relação custo/eficácia. Os OLA possuem uma competência valiosa que não poderia, de outra forma, ser trazida para o mercado. Embora os OLA actuem principalmente como canal de ligação entre adeptos e administração do clube, melhorando o fluxo de informação, eles podem também servir de amortecedor entre oficiais dos clubes e adeptos, oferecendo um ponto de contacto fixo no clube para os adeptos que podem, de outro modo, “bombardear” o director desportivo, o assessor de imprensa ou o oficial de segurança com pedidos de informação. Para os adeptos, oferecem uma oportunidade de garantir que as suas opiniões são ouvidas e não simplesmente ignoradas. Os adeptos sentem que as suas necessidades e desejos são levados a sério, e a reputação do clube junto dos adeptos sai melhorada. A relação entre clubes e adeptos goza assim de uma melhoria substancial.

Os clubes e as federações nacionais devem também beneficiar de grupos de adeptos mais bem organizados e, como resultado, melhores linhas de comunicação com parceiros de contacto definidos. Lidar com algumas organizações de adeptos estabelecidas, em vez de lidar com grupos de adeptos desorganizados, significa que os clubes têm mais parceiros de confiança, procedimentos melhorados e uma maior influência no diálogo. O papel do OLA no clube Arsenal da Premier League inglesa, por exemplo, é juntar os ‘clubes de adeptos’ (aproximadamente 120 filiais). Neste processo, é importante deixar que os ‘clubes de adeptos’ mantenham a sua independência. Os clubes devem reconhecê-los, pedindo-lhes que sigam certas directivas, mas dando-lhes, de resto, rédea livre.

Uma maior transparência deverá também verificar-se ao nível dos preços dos bilhetes, por exemplo, uma vez que o OLA está mais bem posicionado para comunicar decisões da administração do clube. Consultar os adeptos neste processo pode também melhorar a qualidade das decisões tomadas e ajudar a evitar erros custosos. É sempre aconselhável explicar aos adeptos as razões das decisões, em vez de lhas impor simplesmente.

O sistema OLA deverá também conduzir a um melhor diálogo e cooperação entre adeptos de diferentes clubes. As conversas entre OLA antes de um jogo são disso um exemplo. Nesta ocasião, o OLA do clube visitado fornece ao OLA visitante informações sobre uma vasta gama de assuntos. As folhas informativas da Liga dos Campeões da UEFA, que são enviadas aos adeptos com o respectivo bilhete, são outro exemplo. Os adeptos podem também assumir a responsabilidade de reduzir o antagonismo, reunindo-se antes dos jogos para discutir quaisquer potenciais problemas e transmitir informações relevantes à polícia e oficial de segurança.

Outro efeito colateral deverá ser a redução da violência, como ficou demonstrado na Alemanha, nos últimos 18 anos, apesar de as assistências nos estádios terem triplicado. Todas as medidas descritas neste manual servem, em última análise, para isolar a pequena minoria de desordeiros dos adeptos genuínos, ou seja, a vasta maioria dos adeptos. Foi por esta razão que a liga de futebol profissional portuguesa, por exemplo, decidiu nomear um Provedor para os adeptos. Fê-lo porque acredita que reduzir a violência através da melhoria das relações com adeptos razoáveis e responsáveis é um modo eficaz de atrair famílias e adeptos comuns de volta aos estádios.

Os clubes também deverão assistir a uma melhoria do ambiente, uma vez que o OLA pode ser usado para comunicar com os adeptos em todas as áreas. O OLA pode trabalhar com os grupos ultra na preparação de coreografias, por exemplo, ou na organização de zonas de cânticos e venda de bilhetes para as secções mais leais de apoio ao clube, etc.

Somos também da opinião que melhores relações com os adeptos levarão a benefícios financeiros, tais como maiores receitas provenientes da venda de bilhetes, *catering*, *merchandising* e patrocínio, e um aumento da assistência nos estádios. O departamento de marketing do clube pode consultar o OLA para perceber que produtos os adeptos terão mais tendência para comprar. Os adeptos que sentem que as suas necessidades e desejos estão a ser levados a sério identificar-se-ão mais com a equipa e terão assim uma maior tendência para gastar dinheiro no estádio.

Finalmente, os pilares-chave em que assenta o Artigo 35º, nomeadamente a importância da consulta e da comunicação para a melhoria da organização, não são novos – são conceitos com provas dadas no futebol. Quem pode esquecer as cenas do Campeonato do Mundo da FIFA 2006 na Alemanha ou do UEFA EURO 2008 na Áustria e Suíça, onde os adeptos se misturaram e celebraram juntos na zonas de adeptos e nos parques de adeptos, assistindo juntos aos jogos nos ecrãs gigantes? Tudo isto foi possível porque os conceitos de segurança introduzidos na Alemanha em 1992 relacionados com a ligação e apoio a adeptos foram integrados no conceito de hospitalidade e segurança nas principais competições internacionais. Nada melhor para confirmar a validade do conceito de ligação descrito neste manual.

4 SELECÇÃO DO OLA

A responsabilidade de seleccionar um OLA cabe à administração do clube. Seleccionar a pessoa certa para o cargo não é tarefa fácil, mas os candidatos surgirão muitas vezes naturalmente, através do seu trabalho anterior em organizações de adeptos no seu clube. Devido ao grande número de tarefas envolvidas, não é qualquer adepto que pode tornar-se um OLA. Os principais pré-requisitos gerais para se ser um OLA são ser conhecido entre os adeptos do clube, ser bem aceite e entender os grupos-alvos muito bem.

De preferência, o OLA deve ser empregado pelo clube em regime de *full-time*. Nalgumas das ligas maiores, os clubes podem sentir a necessidade de nomear mais do que um OLA, tendo em conta o grande volume de trabalho envolvido. Noutras ligas, os clubes podem não dispor dos recursos financeiros para empregar um OLA em regime de *full-time*. Nestes casos, deve considerar-se a possibilidade de empregar um OLA em regime de *part-time* ou combinar a função de OLA com outro cargo no seio do clube. Em clubes mais pequenos, O OLA pode actuar em regime de voluntariado, sendo-lhe reembolsadas apenas as despesas, como custos de telefone, quer seja directamente pelo clube ou colectivamente através do órgão dirigente, como na Áustria.

Se não for possível nomear um adepto para a função, pode ser feita uma nomeação interna. Contudo, neste caso é importante, para alcançar o máximo benefício, que a pessoa escolhida tenha um entendimento profundo dos adeptos e que viaje e assista aos jogos ao seu lado. Alguns clubes podem sentir-se tentados a nomear um OLA que não seja adepto (um ex-jogador, por exemplo), mas devem ter consciência que, de acordo com experiências do passado, a pessoa em questão muitas vezes rapidamente se demite, devido à natureza exigente da função e às competências necessárias.

A seguir apresentamos um conjunto de atributos desejáveis para ajudar os clubes a seleccionar um OLA apropriado.

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

- Experiência efectiva de gestão de pessoas
- Experiência e contacto com redes-chave de adeptos (por exemplo 'clubes de adeptos', ultras e hooligans) a nível local e nacional
- Qualificação profissional ou técnica ou grau académico
- Competências básicas na área educativa, psicológica e sociológica no tratamento com pessoas, especialmente no que diz respeito à dinâmica de grupos
- Conhecimentos básicos de Inglês (para jogos europeus)
- Conhecimentos sólidos de novos meios de comunicação/tecnologias (aplicações informáticas da área comercial, Internet etc.)
- Neutralidade política
- Respeito de valores-chave, como a anti-discriminação e a rejeição da violência

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

- Boas competências de comunicação e de resolução de conflitos
- Capacidade para trabalhar em equipa
- Vontade de aprender
- Alto nível de empenho, motivação, fiabilidade e flexibilidade
- Capacidade de comunicação, em particular em grupo e em público

- Pensamento e comportamento orientado para o serviço
- Capacidade de negociação e assertividade
- Experiência de vida apropriada e experiência em lidar com os adeptos; conhecimento e contactos junto da base de adeptos do clube
- Flexibilidade (em termos horários), especialmente ao fim-de-semana e resiliência pessoal
- Profissionalismo adaptado à situação
- Conduta profissional tranquilizante, apaziguadora e de forma a desencorajar a emotividade em situações de stress e conflito

5 LIGAÇÃO E APOIO A ADEPTOS

Para facilitar a implementação do Artigo 35º na fase inicial, a UEFA, em cooperação com a Supporters Direct Europe estabeleceu um número de requisitos mínimos a serem cumpridos pelos OLA, clubes e órgãos dirigentes, e apresentou várias recomendações destinadas a fazer avançar o trabalho nos próximos anos. Na secção 6, é fornecida uma análise mais pormenorizada das tarefas do dia-a-dia inerentes à função.

5.1 **Questões de organização**

O OLA deve ser empregado pelo clube, sempre que possível, e assim incluído no organograma do clube. Se tal não for possível, aplicam-se as seguintes condições:

- O OLA responde perante a administração do clube e está sujeito às suas instruções.
- Os seus deveres e poderes devem ser especificados num plano de trabalho. O OLA deve ter um alto grau de liberdade e autonomia na organização do seu trabalho.
- O OLA deve reportar à administração com regularidade.
- A administração do clube deve ouvir o OLA em todas as matérias especificamente relacionadas com os adeptos e conceder-lhe o direito de se dirigir à administração, a pedido.
- O clube deve fornecer um endereço de e-mail para o OLA e identificá-lo no *site* do clube, juntamente com um *link* para este manual e uma breve descrição do projecto.
- A legislação laboral nacional deve ser observada, especialmente no que diz respeito às horas de trabalho.

5.2 **Requisitos mínimos para os OLA e recomendações**

Os OLA devem cumprir os seguintes requisitos mínimos:

- O OLA tem de estar disponível enquanto principal ponto de contacto do clube para os adeptos.
- O OLA gere o fluxo de informação/comunicações/diálogo entre os adeptos e o clube.
- O OLA serve de ligação e desenvolve relações com os vários grupos de adeptos, outros oficiais de ligação, a associação de futebol, a liga, a polícia, etc.
- O OLA tem de ser credível para os adeptos e, logo, deve ter experiência e contacto com as redes da base de adeptos do clube.
- O OLA reúne *feedbacks*, e monitoriza e avalia o projecto.

Recomendações

Com os interesses do clube no coração, os OLA devem esforçar-se por manter e aumentar o apoio nuclear em tudo o que fazem, promovendo o aumento da assistência nos estádios (quer em diversidade, quer em volume), nos jogos em casa e fora. Devem encorajar activamente o envolvimento dos adeptos com o clube em todas as áreas.

Em particular, O OLA deve procurar garantir um bom diálogo entre adeptos, polícia e assistentes de recinto desportivo desde a fase inicial, representando de forma adequada os interesses dos adeptos na sua interacção com a polícia e os interesses da polícia e assistentes de recinto desportivo na sua interacção com os adeptos.

Em dias em que não há jogo, o OLA deve procurar:

- organizar/participar em reuniões para informar os adeptos acerca dos últimos desenvolvimentos no clube/tratar dos pedidos e preocupações relacionados com os adeptos;
- organizar reuniões entre adeptos e representantes do clube (jogadores, treinadores, membros da direcção, oficiais, gestor do estádio, etc.) e representantes institucionais (por exemplo, polícia, assistentes de recinto desportivo, empresas de transportes públicos, as autoridades

loais, etc.), por exemplo, com o objectivo de melhorar o diálogo entre as várias partes e o seu entendimento dos papéis e pontos de vista uns dos outros;

- organizar eventos dirigidos a adeptos (por exemplo torneios de futebol, festas, etc.);
- participar em reuniões de adeptos do clube;
- participar em discussões no *site* dos adeptos (murais de mensagens, etc.) e fazer uso das redes sociais para promover uma cultura de apoio positiva;
- trabalhar com representantes dos meios de comunicação, prestando uma atenção especial ao seu trabalho e aos adeptos, garantindo que são retratados fielmente nos meios de comunicação;
- contactar o OLA do outro clube antes de um jogo para:
 - trocar informações relevantes para os adeptos,
 - contrariar atitudes negativas e preconceitos e prevenir conflitos (a organização de eventos conjuntos, como jogos de futebol entre adeptos, zonas de adeptos, etc. podem ajudar a este nível).

Em dias de jogo (antes, durante e após os jogos) o OLA deve:

- estar presente entre os adeptos;
- encorajar o apoio à equipa influenciando positivamente os adeptos durante o jogo e procurando neutralizar tendências para a violência de que se aperceba;
- após o jogo, registar quaisquer queixas dos adeptos que assistem ao jogo e tentar estabelecer as circunstâncias e razões subjacentes a essas queixas e quaisquer outras questões que tenham surgido no dia do jogo.

5.3 Requisitos mínimos para clubes e recomendações

Os clubes devem cumprir os seguintes requisitos mínimos:

- nomear um OLA e garantir que este participa nos cursos para OLA organizados pela entidade licenciadora;
- fornecer recursos adequados (por exemplo gabinete, equipamento, acreditação, etc.);
- organizar reuniões regulares entre a administração do clube e o OLA;
- proporcionar condições para reuniões regulares entre o OLA e os vários grupos de adeptos;
- consultar o OLA em matérias relevantes para os adeptos.

Recomendações

Além destes requisitos mínimos, os clubes devem tentar apoiar o OLA da melhor forma possível, tendo em conta que o OLA tem um difícil papel de mediador como advogado dos adeptos, por um lado, e de representante do clube, por outro.

Existem várias coisas que um clube pode fazer para ajudar o OLA a desempenhar os seus deveres tão eficazmente quanto possível, tais como:

- fornecer um gabinete específico com o necessário equipamento (com telefone fixo e telemóvel, fax, computador, Internet, impressora, etc.) no edifício administrativo do clube e acesso às redes relevantes do clube (contactos dos meios de comunicação e de agências, etc.);
- disponibilizar as infra-estruturas do clube (sala de reuniões, equipamento técnico, etc.);
- fornecer acesso a um veículo para permitir ao OLA visitar os grupos-alvo relevantes;
- fornecer um orçamento anual para o trabalho de ligação aos adeptos ;
- fornecer *merchandising* (postais autografados, posters, emblemas, T-shirts, etc.) para distribuir pelos adeptos e um contingente de bilhetes grátis, sempre que possível;

- fornecer assistência na escrita e produção publicações relacionadas com os adeptos;
- organizar sessões de formação internas para garantir que o pessoal do clube sabe quem é o OLA e compreende o seu papel;
- ajudar a estabelecer o contacto entre ‘clubes de adeptos’ e jogadores, treinadores e oficiais do clube;
- ajudar na organização e realização de eventos organizados pelos e para os adeptos (por exemplo, torneios de futebol, deslocações para jogos fora);
- fornecer formação e instrução;
- garantir que a informação sobre o clube está ampla e rapidamente disponível;
- garantir a transparência, explicando as razões que motivam as decisões;
- estabelecer um procedimento formal para administrar proibições de entrada no estádio, comunicando as decisões aos adeptos e considerando as suas reclamações, garantindo que o OLA é ouvido em todas as fases do processo;
- disponibilizar assistentes de recinto desportivo do clube para acompanharem os adeptos nas deslocações para os jogos fora;
- partilhar informações com outros clubes;
- fornecer acreditação para o OLA da equipa visitante.

5.4 Apoio da federação nacional/liga

Os órgãos dirigentes devem esforçar-se por cumprir os seguintes requisitos mínimos:

- desenvolver, coordenar e promover o trabalho de ligação aos adeptos desenvolvido pelos clubes;
- organizar eventos de formação dos OLA, de modo a:
 - estabelecer as melhores práticas relativamente a questões relacionadas com os adeptos e o trabalho de ligação aos adeptos desenvolvido pelos clubes,
 - Estabelecer procedimentos standard e assegurar o estabelecimento de objectivos comuns,
 - facilitar a troca de informações e experiências;
- manter uma base de dados com os dados de contacto dos OLA submetidos pelos clubes como parte do processo de licenciamento;
- Avaliar o cumprimento por parte dos clubes dos critérios relativos aos OLA, de acordo com o Artigo 35º do Regulamento de Licenciamento de Clubes e Fair-Play Financeiro da UEFA, e sancionar os clubes se existir incumprimento;
- fornecer aos OLA ferramentas de comunicação de informações e *feedback*.

É assim recomendado aos órgãos dirigentes que estabeleçam o seu próprio ponto de contacto para adeptos, supervisionado pelo gestor do projecto, e que contratem um OLA para o dirigir e cumprir assim os requisitos mínimos estabelecidos acima.

Para assistir os OLA nos seus contactos com as várias partes envolvidas no futebol, os órgãos dirigentes podem considerar emitir acreditação para os OLA, concedendo-lhe acesso geral a todos os estádios do país.

5.5 Ferramentas de comunicação

Existe uma gama de opções para os clubes no que diz respeito à comunicação e para melhorar a relação com os seus adeptos, e o OLA pode desempenhar um útil papel ao juntá-las todas. Incluem:

- cartas dos adeptos, ou seja acordos que estabelecem objectivos comuns e obrigações dos clubes para com os seus adeptos e vice-versa e que definem claramente os direitos e obrigações de cada parte;
- fóruns de adeptos (reuniões regulares [de dois em dois meses ou quadrimestralmente] com a presença dos responsáveis do clube e representantes dos adeptos, com as actas publicadas no *site* do clube, por exemplo);
- painéis de adeptos ou grupos de consulta para reunir *feedbacks* dos adeptos;
- Inquéritos à satisfação dos adeptos/formulários do *feedback* dos adeptos;
- reuniões de adeptos (reuniões informais onde os adeptos têm a possibilidade de transmitir opiniões ao pessoal do clube);
- procedimentos em caso de reclamações;
- secção dedicada aos adeptos no *site* do clube, incluindo uma secção “dê a sua opinião” e um mural de mensagens;
- *newsletters* e publicações similares;
- redes sociais (*Facebook, Twitter, etc.*);
- clubes de adeptos juniores / clubes de crianças;
- voluntários nos dias de jogo que assistem os adeptos numa vasta gama de assuntos;
- zonas de adeptos;
- embaixadas de adeptos (por exemplo nos Jogos europeus);
- dias de treino aberto
- eventos de adepto (por exemplo, no Natal ou na pré-época) com sessões de autógrafos.

6. QUE TIPO DE TAREFAS DESEMPENHA UM OLA?

6.1 OLA do Clube

A seguir especificamos algumas das tarefas que um OLA pode desempenhar na área da ligação aos adeptos. As tarefas estão divididas em trabalho do dia-a-dia nos dias sem jogos e trabalho de ligação nos jogos em casa e fora, antes, durante e após o jogo. Tendo em conta o volume de trabalho envolvido, pode ser conveniente que o clube nomeie uma equipa de OLA, para substituir o OLA principal na sua ausência, por exemplo. O trabalho do OLA variará, naturalmente, de país para país, dependendo da cultura local e das estruturas implementadas. Não existe um modelo único. Esta lista serve, assim, apenas como guia.

a) Trabalho do dia-a-dia

i. Tarefas de rotina

(1) Correspondência com adeptos (tornando a política do clube transparente)

Responder, encaminhar ou enviar e-mails/cartas

- questões directas ou pessoais
- questões gerais

(2) Chamadas telefónicas/internet

- responder e encaminhar questões recebidas
- comunicar com os adeptos
- visitar murais de mensagens na e, quando aplicável, juntar-se à discussão

(3) Gestão de dados

- administrar a base de dados de adeptos do clube
- actualizar o *site* dos adeptos

(4) Recolha de informações (no clube, clubes de adeptos, questões relacionadas com os adeptos, etc.)

Potenciais fontes:

- meios de comunicação social
- Internet
- conferências de imprensa
- sessões de treino
- contactos pessoais
- sistemas actuais GRC (gestão da relação com os clientes) do clube

Potenciais beneficiários:

- adeptos
- oficiais dos clubes
- departamentos internos
- meios de comunicação social (apenas em matérias relacionadas com os adeptos)

(5) Participação em grupos de trabalho/participação em reuniões sobre questões relacionadas com os adeptos

Questões de interesse para os adeptos (actualizações gerais da parte da administração do clube, *catering*, reuniões com patrocinadores, eventos para membros, bilheteira e campanhas anti-discriminação, etc.).

(6) Participação em reuniões de segurança e/ou de planeamento antes do jogo

- pré-época
- antes e, quando aplicável, após jogos em casa
- se necessário

(7) Input na imposição de proibições de acesso ao estádio

- diálogo com a administração do clube e os adeptos em questão
- contacto com o clube visitante

(8) Bilheteira (especialmente para jogos fora)

- atribuir o contingente de bilhetes, se aplicável
- verificar o contingente de bilhetes
- guardar um número de bilhetes para 'emergências'

ii. Tarefas a médio e longo prazo

(1) Organizar as comunicações entre jogadores e adeptos

- noites de jogadores
- sessões de perguntas/respostas para membros/clubes de adeptos
- reuniões de clube regionais de adeptos com jogadores
- visita a festas de clubes de adeptos com jogadores
- sessões de autógrafos
- visita a torneios de futebol

(2) Organizar viagens de adeptos (quando não organizadas independentemente pelos adeptos)

Fazer a ligação com a agência de viagens do clube ou nomear representantes para:

- viagens fora (nacionais e na Europa)
- jogos amigáveis
- estágios
- jogos da selecção nacional

(3) Trabalho de comunicação/redes

- OLA de outros clubes
- organizações de adeptos locais e nacionais

(4) Formação e troca de informação/experiências

- participação obrigatória do OLA em reuniões organizadas pela federação nacional/liga e reuniões organizadas pelos próprios OLA (várias vezes ao ano, conforme for aplicável)
- participação em eventos relacionados com os adeptos e conferências
- organização de reuniões com outros OLA
- participação em reuniões de segurança

- manutenção de contacto com a federação nacional
- cursos de formação e seminários da federação nacional/liga
- elaboração de relatórios no dia de jogo em nome da entidade licenciadora

b) Actividades relacionadas com o dia de jogo

i. Jogos fora

(1) Recolha de informações (situação no clube anfitrião)

- informações sobre viagem, preparativos, rotas
- coisas que se devem e não se devem fazer na cidade/vila/país visitado e no clube
- pontos de encontro para os adeptos visitantes
- contacto com o OLA da equipa anfitriã
- contacto com o oficial de segurança
- contacto com a polícia e assistentes de recinto desportivo e, se apropriado, troca de informações
- antes dos jogos europeus fora, contacto com o clube anfitrião para identificar o ponto de contacto e as pessoas que falam a língua da equipa visitante ou, pelo menos, Inglês

(2) Meios de comunicação

- informação no *site* do clube
- *newsletters*, *e-mails* aos clubes de adeptos ou adeptos individuais
- se aplicável, pessoalmente por *e-mail* ou telefone

(3) Viagem para jogo

- um comboio ou autocarro organizado para adeptos
- independentemente de automóvel/comboio/avião

(4) Antes do jogo

- presença e comunicação com adeptos fora da secção de visitantes (possivelmente usando um veículo do clube como ponto de contacto para os adeptos)
- presença e comunicação com adeptos em bares e pontos de encontro de adeptos
- breves reuniões com colegas (OLA da equipa anfitriã, oficial de segurança, polícia, assistentes de recinto desportivo), por exemplo 45 minutos antes do início do jogo

(5) Durante o jogo

- presença na secção de adeptos (bancada ou área de lugares sentados dos adeptos visitantes)
- se necessário, presença temporária ao lado do terreno de jogo, de modo a exercer uma influência tranquilizante e apaziguadora sobre os adeptos (contudo, o OLA não deve assumir deveres de controlo da multidão)
- mediação entre assistentes de recinto desportivo e adeptos em caso de problemas
- comunicação com adeptos no intervalo
- comunicação com gestores de controlo de multidão, polícia, assistentes de recinto desportivo e colegas

(6) Após o jogo

- presença junto à saída da secção dos visitantes
- comunicação com adeptos após o jogo
- controlo da partida dos adeptos
- presença na cidade ou área local (dependendo do estádio e conforme for necessário de acordo com situação)
- participação em reuniões de adeptos em bares na cidade e, se aplicável, festas e eventos organizados pela equipa de ligação aos adeptos ou clubes de adeptos

(7) Viagem de regresso

Viagem de regresso independente

ii. Jogos em casa

(1) Actividades dos adeptos/coreografias

- consulta com as organizações de adeptos envolvidas
- coordenação de procedimentos com a equipa de marketing/ organização do estádio
- notificação aos gestores de segurança e ligação

(2) Encaminhamento de informações relativas à situação no próprio recinto

- coisas a fazer e não fazer
- contacto com o OLA da equipa visitante
- contacto com o oficial de segurança
- ponto de encontro de adeptos / centro de acolhimento
- contacto com a polícia e assistentes de recinto desportivo e, se aplicável, troca de informações

(3) Meios de comunicação

- informação no site do clube
- *newsletters, e-mails* aos clubes de adeptos ou adeptos individuais
- se aplicável, pessoalmente por *e-mail* ou telefone

(4) Preparação de cerimónias de apresentação e actividades no terreno

- apresentações de clubes de adeptos no campo
- presença de clubes de adeptos ou jovens adeptos
- organização dos acompanhantes dos jogadores/apanha-bolas
- anúncio de aniversários, etc.

(5) Antes do jogo

- presença e, se aplicável, comunicação com adeptos visitantes e representantes fora da secção de visitantes
- presença e comunicação com adeptos dentro do estádio e pontos de encontro de adeptos
- breves reuniões com colegas (OLA da equipa visitante, oficial de segurança, polícia, assistentes de recinto desportivo), por exemplo 45 minutos antes do início do jogo

(6) Durante o jogo

- presença na secção de adeptos

- se necessário, presença temporária ao lado do terreno de jogo, de modo a exercer uma influência tranquilizante e apaziguadora sobre os adeptos (contudo, o OLA não deve assumir deveres de controlo da multidão)
- mediação entre assistentes de recinto desportivo e adeptos em caso de problemas
- comunicação com adeptos no intervalo
- comunicação com gestores de controlo de multidão, polícia, assistentes de recinto desportivo e colegas

(7) Após o jogo

- presença nas proximidades do ponto de informação (ou local de contacto similar) e comunicação com adeptos nesse local
- participação em reuniões de adeptos em bares na cidade e, se aplicável, festas e eventos organizados pela equipa de ligação aos adeptos ou clubes de adeptos

6.2 Coordenador dos OLA da federação nacional/liga

Os Coordenadores dos OLA da Federação Nacional/Liga serão responsáveis pela supervisão do projecto durante a fase de implementação, organizando acções de formação e desenvolvimento de procedimentos standard, e supervisionando o trabalho de ligação efectuado pelos clubes. Desenvolver relações positivas com adeptos individuais e organizações nacionais de adeptos é outra tarefa-chave. Algumas federações podem também ter um clube de adeptos da selecção nacional, com toda a responsabilidade organizativa que tal implica. As funções variarão de acordo com a situação nacional. Seguem-se algumas sugestões para actividades que podem ser levadas a cabo a nível nacional:

a) Gestão do projecto

i. Desenvolvimento e formação

- Criação e estabelecimento de procedimentos e regras standard;
- Organização de cursos para treino dos OLA dos clubes e reuniões (incluindo reuniões conjuntas com oficiais de segurança dos clubes, quando apropriado);
- Pertença a comissões nacionais relevantes;

ii. Monitorização do trabalho desenvolvido pelos OLA dos clubes

- relatórios dos dias de jogo e avaliação para identificação de aspectos a corrigir para que o sistema funcione;
- avaliação da situação dos OLA dos clubes (ex.: com recurso a *checklists* em visitas nos dias de jogos) e seu acompanhamento regular;
- sugestões de aspectos a melhorar;
- monitorização das nomeações dos OLA para confirmar se são adequados;

iii. Comunicação

- recolha de informação dos clubes, OLA, organizações de adeptos, revistas especializadas, Internet, etc.
- processamento e transmissão de informação às pessoas/organismos competentes
- cooperação com a polícia, universidades e outras organizações relevantes
- contacto com instituições estrangeiras congéneres

b) Ligação aos adeptos ao nível da liga

i. Ponto de contacto para os clubes

- Fornecimento de informação no que respeita a assuntos relacionados com os adeptos;
- Apoio na selecção dos OLA pelos clubes e na sua formação inicial;
- Apoio geral para problemas que surjam;

ii. Ponto de contacto para OLA dos clubes, organizações nacionais de adeptos (quando existirem) e adeptos em geral

- centro de informações e serviços
- comunicações regulares
- assistência com problemas que surjam
- organização de encontros com representantes dos adeptos (reuniões com a federação nacional, fóruns de adeptos, congressos de adeptos, etc. se aplicável)
- Participação em *workshops*, mesas redondas, reuniões de OLA e outros encontros organizados pelos adeptos, como representante oficial da federação nacional/liga
- Preparação de um manual da ligação aos adeptos com os adeptos
- Preparação de guias para adeptos (por exemplo: nos grandes torneios) com os adeptos
- Envolvimento em campanhas (anti-discriminação, prevenção da violência, etc.)
- Organização de projectos relevantes para os adeptos, quando apropriado

c) Actividades da selecção nacional

Algumas federações nacionais podem também considerar útil que o seu coordenador de OLA supervisione as actividades do clube de adeptos da selecção nacional (quando existir). Isto pode envolver as seguintes tarefas:

i. Ligação aos adeptos (jogos em casa)

- coordenação da implantação do OLA local
- coordenação da ligação e apoio aos serviços para adeptos deficientes em cooperação com o oficial de acesso
- função de interface geral (adeptos, clube de adeptos da selecção nacional, OLA, federação nacional de futebol, assistentes de recinto desportivo, gestão do estádio, polícia, etc.)
- manutenção do contacto com o pessoal dos clubes de adeptos, OLA, adeptos assíduos, voluntários
- presença na secção de adeptos/área de cânticos: mediação, resposta a questões, troca de informações, anotação de sugestões, assistência com problemas que surjam, etc.

ii) Ligação aos adeptos (jogos fora)

- coordenação da ligação aos adeptos e serviços de apoio (como for apropriado)
 - equipa de OLA
 - pessoal dos clubes de adeptos
 - embaixada de adeptos
- funções de interface geral (departamentos de segurança e bilheteira da federação nacional, federação nacional de futebol, federação nacional anfitriã, polícia, OLA, clubes de adeptos, embaixada de adeptos, outros adeptos, etc.)
- presença geral na secção de adeptos visitantes (ver jogos em casa)

7 PERSPECTIVAS E IMPLEMENTAÇÃO

Parece ter sido alcançado um consenso geral, no futebol europeu, quanto à importância do envolvimento dos adeptos no diálogo, não apenas entre adeptos e clubes e/ou federações, mas também entre os próprios adeptos. Estratégias policiais modernas centram-se na necessidade do envolvimento com os adeptos, de modo a criar um ambiente seguro para se assistir ao futebol. O projecto OLA é mais um passo no sentido de garantir que os adeptos são reconhecidos como parceiros sérios e responsáveis nesta interacção, melhorando, ao mesmo tempo, a qualidade e utilidade do diálogo.

Um objectivo geral do projecto é estabelecer redes de OLA, quer a nível nacional, quer a nível europeu. Incidentes recentes nos jogos da Liga dos Campeões da UEFA e na Liga Europa da UEFA evidenciaram problemas que poderiam ter sido evitados se tivesse havido um diálogo entre os OLA na preparação destes jogos.

Levantamentos regulares sobre os OLA, a nível dos clubes e a nível nacional e sobre os grupos de adeptos, fornecerão meios de identificação de áreas que necessitam de melhorias no trabalho desenvolvido pelo OLA e permitirão que este manual seja actualizado de acordo com os últimos desenvolvimentos.

O que se segue?

Para implementar os novos requisitos, foi criada uma rede de contactos do projecto OLA de cada órgão dirigente nacional na Europa, para ajudar a explicar o projecto aos clubes e grupos de adeptos. Uma vez implementada, a UEFA e as federações nacionais serão o ponto de contacto para as questões relacionadas com os OLA por parte dos clubes e OLA dos clubes, enquanto a Supporters Direct Europe será o ponto de contacto para questões gerais de grupos de adeptos ou adeptos que desejem envolver-se activamente no projecto junto do seu clube.

Para a época 2011/12, candidataram-se à licença da UEFA 591 clubes, sendo que mais de 700 outros clubes se candidataram a licenças nacionais baseadas nos mesmos princípios ou princípios similares. Isto explica o âmbito alargado e a importância do projecto OLA. Tal como o próprio sistema de licenciamento, a implementação e desenvolvimento do OLA será uma ferramenta para elevar os standards mínimos – um sistema dinâmico que vai evoluindo, e que se centra no desenvolvimento e melhoria do diálogo entre adeptos e clubes.

Cada clube deverá ter nomeado um OLA na altura em que for avaliado na Primavera de 2012 para a obtenção de uma licença de clube para a época de competições da UEFA 2012/13.

Formação para federações nacionais e clubes

A formação é crucial. As federações nacionais devem organizar *workshops* anuais para permitir aos OLA avaliar o trabalho que está a ser desenvolvido nos seus países, trocar informações e acordar regras e procedimentos nacionais. Sempre que possível, representantes dos adeptos devem estar envolvidos em algumas partes da formação para garantir que as suas necessidades e pedidos são ouvidos e tomados em consideração.

Na fase inicial de implementação, o recurso da UEFA ao conhecimento de pessoas já experientes no trabalho de OLA e a cooperação com a Supporters Direct ajudará os órgãos dirigentes a desenvolver *workshops* de formação para os seus clubes e para os OLA desses clubes. Para ajudar a implementação do Projecto OLA e, tendo consciência que o conceito é novo em alguns países, foram preparados vários vídeos para fins de formação que serão disponibilizados primeiramente às federações nacionais e depois aos clubes, através do *site* da UEFA e de outras plataformas de comunicação internas (por exemplo plataforma KISS). Estas ferramentas vídeo de formação fornecem instrução e exemplos de OLA de clubes e órgãos dirigentes que já introduziram o OLA. À medida que o projecto for evoluindo, serão continuamente acrescentados exemplos das melhores práticas e análises de casos práticos.

O desenvolvimento de uma solução de software que permita às federações nacionais avaliar o trabalho de ligação aos adeptos desenvolvido ao nível do clube está também a ser considerado.

A nível nacional, recomendamos que a entidade licenciadora assuma a responsabilidade da tradução deste manual ou excertos-chave do mesmo para a sua língua nacional para ser distribuído aos clubes. As entidades licenciadoras podem também acrescentar ou adaptar o manual, de modo a reflectir quaisquer especificações e objectivos nacionais.

A UEFA continuará a sublinhar a importância do OLA e a chamar a atenção dos dirigentes nacionais, bem como de outras partes interessadas cruciais do futebol (clubes através da Associação de Clubes Europeus, a Associação de Ligas de Futebol Profissional Europeias, FIFPro, a UE, etc.).

Recolha de *feedbacks*

É vital continuar a recolher *feedbacks* dos adeptos, clubes e órgãos dirigentes para identificar, não apenas exemplos de melhores práticas, mas também os desafios e requisitos, numa tentativa de melhorar os serviços oferecidos e de melhorar este manual. A Supporters Direct e a rede de órgãos dirigentes nacionais garantirão que a UEFA é capaz de o fazer.

8 ANÁLISE DE CASOS PRÁTICOS

8.1 **Brøndby IF, Dinamarca**

8.1.1 **Introdução à situação do Brøndby**

O Brøndby é um dos clubes dinamarqueses de maior sucesso, tendo vencido dez campeonatos nacionais e seis taças nacionais, desde a sua formação em 1964. Alguns dos seus ex-jogadores são Michael Laudrup, Kim Vilfort, John Jensen e Peter Schmeichel. Os adeptos do Brøndby são conhecidos pelo seu apoio criativo e apaixonado, quer visual, quer vocalmente, embora também tenham reputação de violentos. Numa tentativa de cultivar uma melhor relação com os adeptos do clube, e após consulta de especialistas na área, a direcção do Brøndby decidiu tornar-se pró-activa e nomear um OLA em regime de *full-time*, **Patrick Vestphael**, em Novembro de 2010. A Supporters Direct falou com o na altura director executivo do Brøndby IF, **Ole Palmå**, a 18 de Janeiro de 2011, para perceber porque é que o clube tinha tomado essa medida antes da introdução do Artigo 35º do Regulamento de Licenciamento de Clubes e Fair-Play Financeiro da UEFA para a época 2012/13.

8.1.2 **Entrevista com Ole Palmå, Director Executivo do Brøndby IF**

Ole, porque razão decidiu nomear um OLA, cerca de 18 meses antes de ser exigido fazê-lo pelo Artigo 35º?

Estávamos sob grande pressão, porque os nossos resultados eram maus e o desempenho da equipa não era o melhor, e verificava-se uma certa inquietude no seio da administração devido a uma percepção negativa do clube. Os adeptos estavam desapontados e procuravam respostas para a perda de atractividade do clube que amam. Os adeptos têm um sentimento de propriedade e de amor e paixão pelo clube. Mas havia uma grande frustração e a reacção dos adeptos era mista. Do lado positivo, existia o apoio *tifo* ao clube. Do lado negativo, existia vandalismo, hooliganismo e tumultos (contra o clube). Mas estávamos sob pressão, não apenas das pessoas associadas ao clube, mas também da FN e dos nossos patrocinadores. Por um lado, existia uma velha escola de pensamento que exigia acção na forma de multas e proibições de acesso ao estádio, etc. Por outro lado, havia os meios de comunicação social, que têm um efeito tão importante nestas questões. Por vezes exageram, naturalmente, e, muitas vezes, centram-se nos aspectos negativos e nos distúrbios.

O clube (a sua administração) estava frustrado pelas razões indicadas acima. Tínhamos de fazer algo agora e nomear um OLA era a coisa certa a fazer. Queríamos construir uma ponte entre os adeptos e o clube. Queríamos enfrentar os problemas. **Queríamos mudar a imagem de negativa para positiva e queríamos alterar a agenda.**

Quem são os vossos adeptos?

Mantivemos um diálogo com os adeptos durante anos. Todo o conceito do apoio ao futebol na Dinamarca teve o seu início no Brøndby, após a sua origem na selecção nacional nos anos 80. Os Adeptos do Brøndby são criativos e pró-activos; estabelecem regras. Têm também um forte sentimento de independência. Não querem ser controlados pelo clube e é importante reconhecer isso.

A beleza do futebol é que normalmente, na actividade comercial, tem-se um produto e tenta-se vendê-lo. Ouve-se os clientes. Mas o futebol é diferente. Os adeptos, que são também os consumidores, são também parte do produto. Quando vendemos patrocínios, o aspecto mais importante é a e atmosfera. Tal foi demonstrado por dois estudos que realizámos. Os adeptos são parte do produto, não se limitam a comprá-lo. Assim, os **adeptos têm de estar envolvidos na tomada de decisões. Têm de ser ouvidos e compreendidos. No bem e no mal!**

Além de promover uma cultura de adeptos positiva, por que outras razões é tão importante para vós ter um OLA?

As pessoas têm de poder vir a um jogo e sentir-se seguras. Queremos adeptos que vão ao limite – mas que não o ultrapassem. Não nos importamos que empurrem os limites, mas dizemos não à violência. Têm de existir certas regras e regulamentos. Tentámos o diálogo no passado, organizámos reuniões, mas foi, por vezes, difícil entendermo-nos uns aos outros. Estariam os adeptos a ouvir-nos? Será que nos compreendiam?

Em última análise, temos todos os mesmos objectivos. Queremos vir ao estádio e demonstrar os nossos sentimentos. Queremos gritar e berrar. Amamos o nosso clube. Mas a comunicação é por vezes difícil. Falamos a mesma língua? Queremos as mesmas coisas? É por isso que sentimos que um oficial de ligação aos adeptos é importante.

O Patrick não pode impedir que as pessoas usem foguetes luminosos mas talvez possa ajudar-nos a melhorar o nosso entendimento das coisas, para que as possamos mudar. Podemos não conseguir explicar sempre as situações aos adeptos, mas o Patrick tem uma grande proximidade com o clube, ele sabe o que está a acontecer, e assim é mais fácil para ele comunicar. **O aspecto principal para nós é que isto é um sinal do clube. É o reconhecimento de que a única forma de resolver as questões negativas e de melhorar a situação para os adeptos e para o clube é manter o diálogo.** Existem duas maneiras de o fazer – ou conversamos mais ou impomos mais castigos.

Sofremos grande pressão por parte dos políticos e da polícia. Há competição para orçamentos e muitas outras coisas se estão a passar. É fácil para as pessoas dizerem "resolvam o problema". Mas será que querem genuinamente ajudar?

Assim, nomear um OLA representa uma grande mudança para o clube. Compreendemos a frustração dos adeptos. Houve uma atitude de "senão gostas, sai". É um símbolo de mudança e é realmente importante para nós, mas vai levar o seu tempo.

O que fazem para melhorar as relações entre adeptos e o Brøndby IF?

Organizámos uma conferência de adeptos em Novembro último [2010]. Queríamos ter lá o maior número possível de diferentes grupos, incluindo a polícia, a Federação Dinamarquesa de Futebol (DBU), a associação de clubes, adeptos de outros clubes, académicos e o responsável de segurança do Cardiff City. A DBU e a associação de clubes começaram por dizer: "O problema é vosso, têm de o resolver. Se não o resolverem, resolvemo-lo nós." Dissemos-lhes que o queríamos resolver, mas que não concordávamos com eles quanto à maneira de o resolver. Examinámos casos práticos do Reino Unido e vimos que a polícia adoptou uma abordagem muito diferente. Assim, temos agora o que chamamos de polícia de eventos. Falámos com os adeptos para descobrir o que queriam e eles disseram que queriam uma marcha de adeptos iniciada num bar, por exemplo. Em conjunto com a polícia, dissemos que os íamos ajudar. Isto passou por bloquear o trânsito para a marcha e por deixá-los urinar discretamente na rua durante o percurso. Funcionou! Bastou quebrar um pouco as regras.

As viagens para fora eram outra questão. A companhia ferroviária dinamarquesa costumava ter problemas com o vandalismo ao transportar adeptos para os jogos fora. Custava-lhes oito milhões de coroas dinamarquesas por ano, e havia pedidos de indemnização para o clube pagar. Por isso, agora, organizamos comboios de adeptos. Existem três regras: é proibido o uso de drogas, a venda de drogas e o vandalismo. As viagens são baseadas na confiança, nem todos os bilhetes são verificados. São agora tão populares que os funcionários da companhia ferroviária chegam a perguntar se podem trabalhar nestes comboios de adeptos! O custo dos danos baixou para 200-300,000 coroas dinamarquesas, que é o que se espera normalmente. Está tudo relacionado com comunicação e dar e receber. A conferência de adeptos demonstrou que existem diferentes maneiras de resolver problemas. No Brøndby, acreditamos no diálogo e na importância do oficial de ligação aos adeptos.

Organizam reuniões de segurança antes dos jogos?

Não temos reuniões de segurança antes de todos os jogos, no momento. Temos um máximo de cinco "jogos de alto risco". Contudo, é nossa intenção organizar essas reuniões no futuro. Falaremos com a polícia para decidir como abordar essa questão e o Patrick estará presente.

Quais foram os vossos critérios de selecção na nomeação do OLA?

Antes de mais, concordámos que o OLA tinha de ser um a pessoa que fosse apoiada e respeitada por todos os adeptos. Este foi o principal critério. Uma nomeação interna não teria credibilidade. Também contactámos alguns académicos que tinham feito investigação sobre o assunto, de modo a percebermos melhor o que era necessário.

Em segundo lugar, necessitávamos de alguém com bom coração e "costas largas". A empatia e a capacidade de comunicação são importantes, porque O OLA ver-se-á colocado em situações difíceis. O OLA tem de ser capaz de trabalhar no actual ambiente político. Tem de ser capaz de comunicar com adeptos furiosos e com agentes da polícia. Tem de falar de forma correcta e tem de ter o tipo de

personalidade certo. Embora ainda seja bastante jovem, o Patrick é experiente e cumpre todos os critérios.

A próxima fase consiste em provar que pode funcionar. O Patrick precisa de delinear o seu próprio papel. Tem de decidir como desempenhará a sua função e quais são as suas tarefas. Isto é muito importante. Trata-se também de confiança. Precisamos de confiar no Patrick, mas também compreendemos que não nos contará tudo. Ele precisa de ter a confiança dos adeptos. Não mudaremos o seu papel apenas para fazer os adeptos felizes, ou sequer para fazer o clube feliz.

Pensa que o Conceito OLA funcionará no Brøndby?

Levará o seu tempo. Vai evoluindo! Uma coisa que é importante é compreender que o Patrick é independente. Não está sob as ordens do oficial de segurança, responde perante mim. Ele é livre porque está entre as duas partes.

8.1.3 Entrevista com Patrick Vestphael, OLA no Brøndby IF

Patrick, está a desempenhar as suas funções há já alguns meses. Como se está a dar?

Estou a dar-me muito bem, obrigada. Estou realmente a gostar da minha vida como OLA. Quando comecei não havia expectativas reais em relação a mim ou ao clube, porque se tratava de uma posição totalmente nova, não apenas no Brøndby, mas também em toda a Dinamarca. Tenho a possibilidade de trabalhar realmente bem dentro do ambiente do clube – é perfeito.

Quais são as suas principais tarefas?

A minha principal tarefa é reforçar o diálogo entre o clube e os adeptos. É disso que se trata realmente o trabalho. Mas, apesar da ênfase estar no diálogo, também trabalho diariamente em muitos projectos em prol dos adeptos. Um projecto em que estou a trabalhar no momento, por exemplo, é o congresso de adeptos que está a ser organizado pela Football Supporters Europe e que terá lugar em Brøndby no Verão.

Estou também a ajudar o clube a decidir de que forma podemos tornar o estádio um melhor local para visitar. Como exemplo disto, organizámos um concerto hip-hop por baixo da bancada onde se juntam os apoiantes nucleares do Brøndby. O concerto foi organizado em estreita cooperação com alguns dos detentores de reserva anual de bilhete nessa área e teve lugar no primeiro jogo da segunda metade da época. Tenho feito muitas coisas diferentes numa base ad hoc.

Como decorre o trabalho com os vários departamentos no seio do clube e outras partes interessadas, tais como a polícia e os assistentes de recinto desportivo?

Eu trabalho muito de perto com todos os departamentos do clube. Para o departamento de comunicação, escrevo artigos relacionados com os adeptos para o *site* oficial do Brøndby, por exemplo. No departamento de marketing, tenho dado conselhos sobre a forma como devem realizar anúncios dirigidos aos adeptos. É importante que os adeptos não tenham a impressão que estão a ser tratados pelo clube simplesmente como fonte de rendimento. Precisam de sentir que as suas necessidades e desejos são levados a sério. Recentemente, os ultras decidiram organizar uma coreografia espontânea que envolvia todos os adeptos e pediram a toda a gente que trouxesse um cachecol para o jogo para poderem formar um mar de cachecóis. Falei com o departamento de marketing, que decidiu que a loja do clube venderia os cachecóis com um desconto de 50% no dia do jogo. Correu realmente muito bem e toda a gente estava satisfeita.

Voltando à segunda parte da questão, estou em contacto com os assistentes de recinto desportivo em todos os jogos. Conhecem-me há muito tempo como adepto e temos uma excelente relação. Sabem que podem confiar em mim, quanto mais não seja porque sou um empregado do clube, e eu sei que posso confiar neles. Quanto à polícia, tive uma reunião introdutória com eles para garantir que sabem quem eu sou e qual é o meu papel. Nos próximos seis meses, espero alargar a cooperação com a polícia. Tem de haver *inputs* de ambos os lados para podermos avaliar o trabalho que vem sendo desenvolvido por ambas as partes.

Ao introduzir o Artigo 35º, a UEFA tenta promover a boa gestão dos clubes. Por que razão pensa que é tão importante que os clubes se envolvam com os seus adeptos?

Essa é uma questão fácil de responder. Os adeptos são o clube. São eles que fazem avançar o clube. Se olharmos para a questão em termos comerciais e dissermos que os adeptos são consumidores ou

clientes, então teremos também de ouvir o que esses clientes querem. Sem os adeptos, não há ninguém para comprar os produtos. Jogadores, treinadores e directores vêm e vão, mas os adeptos permanecem. Por isso, faz sentido falar com eles e descobrir o que querem. Os clubes precisam de ver os adeptos como parte da solução, e não como parte do problema. Se dermos alguma coisa aos adeptos, vamos ter um retorno a duplicar. Se os adeptos estão contentes, tudo está bem. Se os adeptos estão insatisfeitos, teremos 15,000 clientes furiosos.

Qual é o seu passado junto da base de adeptos do Brøndby?

O meu pai cresceu na área junto ao estádio e, assim, eu sou adepto desde criança. Tornei-me um adepto activo quando tinha 15 ou 16 anos. Costumava fazer coreografias para o grupo *tifo* de adeptos do Brøndby e depois ajudei a fundar o Alpha Brøndby, o maior grupo ultra do clube. Eu fui muito activo, moldando a cultura de adeptos do Brøndby durante cerca de sete anos, por isso conheço muitas pessoas na base de adeptos e tenho uma boa rede de contactos.

Como é que os adeptos do Brøndby reagiram à sua nomeação?

Tive sorte porque quando o clube criou a Posição de OLA, pediram o conselho de alguns académicos com boas relações com os adeptos do Brøndby. Estes aconselharam o clube a adoptar uma abordagem pró-activa, progressiva no tratamento com os adeptos, e recomendaram que nomeassem um OLA. Assim, através deles, o clube perguntou aos adeptos o que queriam. Houve discussões e perguntaram-me se eu estava interessado no trabalho. Eu respondi que, se os adeptos pensavam que eu era a pessoa certa para o cargo então, naturalmente, eu estava interessado. Acabei por ter um vasto apoio de todas as secções da base de adeptos e, afinal, eu era o único candidato genuíno. Não tinha feito nada no passado que me impedisse de fazer o trabalho e, assim, fui entrevistado e fiquei com o emprego. Estou realmente grato a todos pela confiança que demonstraram em mim.

Que conselho daria a outros clubes na Dinamarca relativamente à nomeação de um OLA?

Diria que, se um clube quer envolver-se num diálogo com seus adeptos, a nomeação de um OLA é a melhor maneira de o fazer. Mas o clube tem realmente de querer o diálogo. Tem de ter o desejo sério de convidar os adeptos para o seio do clube. Volto à questão anterior sobre boa gestão. Os adeptos são parte interessada no jogo e os clubes precisam de ouvir o que têm para dizer. E não serve de nada simplesmente pegar em alguém do departamento de marketing e nomeá-lo OLA. Tem de ser alguém da base de adeptos.

Como resumiria o trabalho desenvolvido até agora?

Diria que vai muito bem. O clube tem estado muito aberto às minhas sugestões em várias matérias. Estão realmente dispostos a aceitar as minhas opiniões e a tirar pleno partido da posição, em vez de me darem um gabinete na cave e esquecerem-se de mim. Nas nossas reuniões no clube, tenho a possibilidade de transmitir as opiniões dos adeptos. Diria que tem sido, definitivamente, uma experiência muito positiva até agora.

8.2 Alemanha

8.2.1 Introdução à situação na Alemanha

Qualquer pessoa que pretenda saber mais sobre a história do oficial de ligação aos adeptos tem de observar o caso alemão. Os OLA foram introduzidos na Alemanha em 1992, como parte do Conceito Nacional para o Desporto e Segurança (NKSS). Como muitos outros Países europeus, a Alemanha teve problemas com o hooliganismo e violência ao longo dos anos 70 e 80. A Federação Alemã de Futebol (DFB), A Confederação Alemã do Desporto (DSB) e os políticos dos ministérios da administração interna e do desporto, quer a nível regional, quer a nível federal, decidiram então seguir um plano de acção conjunto destinado a resolver o problema. Isto levou ao desenvolvimento do NKSS, que integra os componentes de ligação e apoio a adeptos (projectos de adeptos e OLA), segurança no estádio, regulamentos do estádio e a coordenação de todas as partes interessadas envolvidas.

Este trabalho teve tanto sucesso que o papel de oficial de ligação aos adeptos acabou por ser incluído nos requisitos de licenciamento estabelecidos pela Liga Alemã de Futebol (DFL).

Como referido acima, um aspecto importante desta função na Alemanha, para além da boa gestão, é a prevenção. Para saber mais sobre a interacção entre o OLA e os oficiais de segurança do clube, falámos com Volker Fürderer, o oficial de segurança do FC Schalke 04.

8.2.2 Entrevista com Volker Fürderer, oficial de segurança do FC Schalke 04

O Artigo 35º do Regulamento de Licenciamento de Clubes e Fair-Play Financeiro da UEFA de 2010 prevê uma estreita cooperação entre o oficial de ligação aos adeptos e o oficial de segurança. Quais são as vantagens de tal cooperação para si enquanto oficial de segurança no Schalke?

Em primeiro lugar, através dos oficiais de ligação aos adeptos, tenho uma linha de comunicação directa com os adeptos. Através deles, tenho a possibilidade de me familiarizar com as estruturas da base de adeptos. Em segundo lugar, o meu trabalho com os OLA dá-me a oportunidade de promover o entendimento mútuo entre as partes envolvidas, tais como os ultras e hooligans de um lado, por exemplo, e a polícia do outro lado. Em terceiro lugar, permite-me identificar tendências da base de adeptos e ter uma percepção do estado de espírito que reina entre os adeptos.

Que forma é que esta cooperação reveste na prática?

Eu trabalho em estreita colaboração com o OLA, no que diz respeito a proibições de acesso ao estádio, por exemplo. No Schalke desenvolvemos e introduzimos um sistema de audiência em que os adeptos acusados de terem cometido infracções têm a oportunidade de explicar a sua versão dos factos. A seguir, discutimos os factos do caso e decidimos se a proibição é apropriada e se deve ou não ser imposta.

Também trabalhamos juntos diariamente na preparação dos jogos. Nos jogos em casa, tenho uma linha de comunicação directa com o clube visitante através do OLA. Quaisquer pedidos de adeptos visitantes são canalizados para mim, através dos OLA, por exemplo. Também discutimos o número de adeptos visitantes esperados, o seu método de viagem preferencial e a sua divisão em adeptos comuns e potenciais desordeiros. Todas estas informações passam depois para a reunião de segurança antes do jogo. Antes dos jogos fora, quer no país, quer no resto da Europa, trabalho em estreita colaboração com a equipa de OLA para garantir que tudo decorre tão tranquilamente quanto possível, por exemplo a chegada e partida do estádio, e também faço a ligação com a polícia local.

É também uma grande ajuda poder comunicar informações relativas à segurança aos adeptos através dos OLA. Os OLA podem explicar aos adeptos porque razão é necessário manter livres as coxias e as escadas, por exemplo, e por que razão tivemos de colocar redes atrás da baliza. Não fazemos estas coisas simplesmente porque queremos chatear os adeptos. Fazemo-lo por razões de segurança e os OLA podem explicar o racional por detrás destas medidas melhor que o oficial de segurança.

Finalmente, temos reuniões regulares em conjunto para trocar informações e melhorar o entendimento dos nossos respectivos papéis. As nossas reuniões nacionais, por exemplo, são realizadas separadamente, mas no mesmo local, com uma sessão conjunta para discutir assuntos relevantes para o nosso trabalho.

Pensa que faz sentido separar o papel do oficial de ligação aos adeptos do de oficial de segurança?

Sim, definitivamente, devido ao conflito de interesses inerente às diferentes funções. A utilização de engenhos pirotécnicos ilustra isto muito bem. Os OLA perderiam a sua credibilidade junto da base de adeptos muito rapidamente se fossem vistos como meras extensões do oficial de segurança. Os adeptos querem usar foguetes luminosos e bombas de fumo, etc. para criar uma melhor atmosfera. Contudo, de acordo com a lei, não o podem fazer. Os OLA podem explicar as razões por que os adeptos não podem usar estas coisas, mas é a minha função garantir que não as usam. Também noutros assuntos tenho de desempenhar um papel completamente diferente do papel do OLA. Eu vejo-me pessoalmente como um elo de ligação entre os adeptos e a polícia e entre o clube e os bombeiros ou os assistentes de recinto desportivo. Mas existem certas regras básicas que tenho de respeitar. A relação entre os ultras e a polícia é muito difícil e por vezes não existe, mas uma das minhas tarefas é tentar juntar as duas partes e o OLA ajuda-me a fazê-lo.

Diferença entre o oficial de segurança e o oficial de ligação aos adeptos

Conforme é estabelecido no Artigo 35º do Regulamento de Licenciamento de Clubes e Fair-Play Financeiro da UEFA, a UEFA é de opinião que estas duas áreas de responsabilidade devem ser tratadas separadamente ao nível dos clubes e da federação nacional.

A experiência demonstra que existem conflitos de interesse significativos entre as responsabilidades principais de um oficial de segurança (OS) e as de um oficial de ligação aos adeptos (OLA).

A principal responsabilidade do OS é coordenar os esforços de segurança e comunicar com a polícia local, bombeiros e serviços médicos e gestão de emergência. O oficial de segurança do estádio também colabora com as agências competentes, de forma a efectuar avaliações de risco específico do local e do evento, com vista à determinação de ameaças e vulnerabilidades. O OLA, por outro lado, enquanto estabelece uma ligação regular com os grupos acima referidos, concentra-se no desenvolvimento de uma relação de confiança com os adeptos, exercendo uma influência positiva sobre eles, de modo a promover a auto-regulação e a eliminação de comportamentos indesejáveis. Unificar as duas funções numa só pessoa poderia ter implicações negativas na tentativa de alcançar padrões de qualidade exigidos para ambas as posições.

Contexto cultural e administrativo relativo aos adeptos

Os adeptos são particularmente sensíveis à questão da segurança, normalmente devido a experiências negativas no passado. Os grupos ultra e um vasto número de grupos organizados de adeptos representam os grupos dominantes dentro do estádio e devem, portanto, ser considerados como os grupos-alvo principais do OLA.

No passado, existia uma tendência para gerir os adeptos através de processos de segurança, sendo os adeptos muitas vezes vistos apenas como um potencial risco para a segurança, quer pelos clubes, quer pela polícia. Nos clubes e federações nacionais, este papel era normalmente desempenhado pelo oficial de segurança.

Os OLA são mediadores entre os adeptos e o clube e/ou a federação nacional. O seu trabalho está assim dependente da informação recebida de ambos os lados, da credibilidade que têm junto de ambas as partes e de um certo grau de confiança.

Juntar as duas funções (OLA e OS) torna o trabalho do OLA mais difícil e sugere aos adeptos que o diálogo estabelecido com eles é uma questão de segurança. Consequentemente, os adeptos tenderão a não aceitar o OLA como um ponto de contacto credível e de confiança. É vital que os OLA não sejam vistos como mais uma arma de controlo da multidão.

Além destes conflitos de interesse entre os dois papéis (OS e OLA), manter as duas áreas de trabalho separadas é também uma questão de gestão de tempo. Os deveres dos OS e dos OLA, quando desenvolvidos diligentemente e de forma a cumprir as regras mínimas, devem ser considerados responsabilidades a full-time. Contudo, o OS e o OLA devem estar regularmente em contacto, para discutirem quaisquer matérias que possam beneficiar a realização das respectivas tarefas.

8.3 FC Slovan Liberec, República Checa

8.3.1 Introdução à situação do FC Slovan Liberec

Fundado em 1958, o FC Slovan Liberec tem tido recentemente algum sucesso, tendo-se tornado na primeira equipa fora de Praga a vencer o título da liga checa em 2002, um feito repetido em 2006. Venceram a taça nacional em 2000 e chegaram ainda aos quartos de final da Taça UEFA em 2002. Sendo um clube de dimensão média na liga checa, o Slovan não tem recursos financeiros ilimitados que permitam a contratação de um OLA em regime de *full-time*. A solução que encontraram foi empregar um antigo adepto activo, Tomáš Čarnogurský, que integrou o departamento de marketing, e dar-lhe a responsabilidade de desenvolver a relação do clube com os adeptos.

8.3.2 Entrevista com o OLA do FC Slovan Liberec, Tomáš Čarnogurský

Tomáš, quantas horas por semana dispense no seu trabalho de oficial de ligação aos adeptos?

É difícil de dizer. Oficialmente sou empregado do departamento de marketing e passo a maior parte do tempo a trabalhar em tarefas de relações públicas e *merchandising*, mas tenho a oportunidade de devotar também algum tempo às questões dos adeptos, conforme vai sendo necessário, e sou também responsável por esta área. Normalmente, corresponde a um terço do meu trabalho durante a semana, mas quando há jogos, concentro-me totalmente na ligação aos adeptos

Quais são os seus principais deveres?

Como oficial de ligação aos adeptos, sou principalmente responsável pela comunicação entre os adeptos, o clube e outras instituições, por organizar viagens fora (mais bilheteira), reuniões de adeptos e torneios de adeptos, gerir o funcionamento dos clubes de adeptos e tratar da participação em campanhas internacionais (semanas de acção FARE, etc.). Sou também responsável pela gestão das salas do projecto de adeptos no estádio, que estão abertas às bases de adeptos activos, a pedido (pelo menos duas vezes por semana e durante os jogos em casa). São usadas principalmente pelos ultras.

Também se desloca aos jogos fora e, se sim, viaja sozinho ou com os adeptos?

Sim, vou a todos os jogos fora com os adeptos, principalmente nas viagens de autocarro organizadas pelo clube em associação com os adeptos. Eu fico junto dos adeptos, quer em jogos em casa, quer fora.

Tem pontos de contacto fixos na base de adeptos?

A base de adeptos activos não é assim tão grande, por isso conhecemo-nos todos uns aos outros. Mas os pontos de contacto mais importantes são os líderes não oficiais dos grupos de adeptos activos.

Enquanto OLA, também participa em reuniões de segurança com a polícia e a empresa de assistentes de recinto desportivo?

Sim, mas nem sempre. Estou normalmente em contacto com a polícia, a empresa de assistentes de recinto desportivo e os representantes do outro clube antes dos jogos fora e dos jogos de alto risco. No estádio, ajudo a resolver quaisquer problemas que possam surgir.

Qual é a situação no resto da República Checa? Há outros clubes que tenham nomeado ou empregado um OLA?

Não existem ainda OLA, na verdadeira acepção da palavra, nos outros clubes na República Checa. Na maioria dos casos, oficiais dos clubes cujos principais deveres são noutras áreas são também responsáveis pela comunicação com a base de adeptos. Nos clubes maiores são normalmente pessoas dos departamentos de marketing ou relações públicas, enquanto nos clubes mais pequenos podem até ser os directores, assim, o trabalho de ligação aos adeptos é normalmente arbitrário e muitas vezes subestimado. Temos de ter em conta que pelo menos um terço dos clubes da primeira divisão têm uma base de adeptos activos relativamente pequena, uma baixa afluência aos estádios e quase nenhuns adeptos a viajar para assistir aos jogos fora.

Como é a relação entre o clube e os adeptos em geral?

A base de adeptos activos na República Checa é ainda formada e influenciada por pequenos grupos de hooligans. Os Ultras são mais fortes apenas nalguns clubes e os grupos de ultras e hooligans estão muitas vezes misturados. A falta de uma política relativa aos adeptos nos vários clubes e a ausência de trabalho sistemático relacionado com os adeptos também não melhora a situação actual. Precisamos de fazer mais para criar e facilitar o desenvolvimento de alternativas atractivas aos hooligans para os adeptos. Aumentar a repressão do hooliganismo também suprime outras formas de apoio activo.

Que experiência tem para ser OLA?

Quando estudava na universidade (sociologia e política social) comecei a trabalhar como voluntário no projecto de adeptos local [trabalho social com adeptos], que foi fundado por adeptos para adeptos. As áreas de trabalho foram-se alargando progressivamente. Quando me formei, procurámos um caminho a seguir no futuro junto do clube. A resposta foi entrar para o clube em regime de *full-time*, com o trabalho com adeptos a representar uma parte importante do meu trabalho.

O conceito que desenvolvemos é único na República Checa e combina a ligação e apoio aos adeptos com um trabalho similar ao que é desenvolvido pelo projecto de adeptos. O conceito pode não ser o ideal, e não pode ser comparado com o trabalho relativo aos adeptos altamente desenvolvido feito na Alemanha, mas era a única hipótese que tínhamos de criar algum tipo de trabalho sistemático relativo aos adeptos no nosso pequeno clube, nas condições possíveis na República Checa. Tenho a oportunidade de usar a experiência obtida no trabalho com as embaixadas de adeptos em torneios internacionais e o conhecimento dos conceitos de trabalho social com adeptos.

9. RECURSOS/CONTACTOS/LINKS

Organizações de adeptos europeias e ONG de futebol

Football Supporters Europe (FSE)

A rede da Football Supporters Europe é uma rede de base de adeptos de futebol independente, representativa e democraticamente organizada na Europa, com membros em 36 países, representando mais de dois milhões de adeptos de futebol por todo o continente.

A FSE actua em áreas como a bilheteira, horas de início do jogo, cultura de adeptos, discriminação, hospitalidade e segurança no futebol, e organiza o Congresso anual de adeptos europeus (EFFC).

<http://fansEurope.org>
info@footballsupportersEurope.org

Supporters Direct (SD)

A Supporters Direct leva a cabo campanhas por um mais amplo reconhecimento dos valores sociais, culturais e económicos do desporto e trabalha em cooperação com a UEFA, a Comissão Europeia e outros organismos pan-europeus, ligas e federações de futebol nacionais.

A Supporters Direct aconselha grupos de adeptos em mais de 20 países sobre a melhor forma de representar os seus adeptos, através de cooperativas de adeptos democráticas e sem fins lucrativos conhecidas como *trusts* de adeptos, que procuram adquirir acções e representação nos órgãos dirigentes dos seus clubes.

<http://www.supporters-direct.coop>
enquiries@supporters-direct.coop

Football Against Racism in Europe (FARE)

A rede FARE destina-se a combater a discriminação e a encorajar actividades de inclusão social, combinando recursos de organizações de toda a Europa. Ajuda a apoiar e a fomentar grupos e coordena esforços à escala europeia. Trabalhando em conjunto com as organizações, a FARE ajuda-as a partilhar as melhores práticas e apresenta uma frente unida contra a discriminação no futebol.

Hoje a rede tem parceiros activos em mais de 37 países e trabalha na área do futebol com adeptos, jogadores, organizações de migrantes e minorias étnicas, e órgãos dirigentes, incluindo a UEFA e a FIFA. Também inclui membros da família do futebol, como clubes profissionais e sindicatos de jogadores.

<http://www.farenet.org>
enquiries@farenet.org

European Gay & Lesbian Sport Federation (EGLSF)

A European Gay & Lesbian Sport Federation foi fundada em 1989. Os seus objectivos são:

- lutar contra a discriminação no desporto com base na preferência sexual
- estimular a integração no desporto e a emancipação dos homossexuais e lésbicas
- permitir e apoiar a prática de desportistas homossexuais e lésbicas
- trocar informações e permitir a coordenação de grupos desportivos e torneios europeus
- apoiar a fundação de novos grupos desportivos mistos de homossexuais/bissexuais/heterossexuais/transsexuais

<http://www.eglsf.info/>
eglsf@eglsf.info/

Centre for Access to Football in Europe (CAFE)

O Centre for Access to Football in Europe actua como consultor e parceiro de todas as partes interessadas, partilhando as melhores práticas e fornecendo aconselhamento e orientação na área da deficiência e acesso. Nestas partes interessadas estão incluídas a Comissão Europeia (através do Comité Europeu para a Estandardização, CEN), a UEFA, enquanto órgão dirigente do futebol europeu, as 53 federações nacionais de futebol membros da UEFA e respectivas ligas e clubes membros, os países organizadores do Campeonato Europeu de Futebol, adeptos deficientes, outras redes de adeptos e redes pela diversidade nacionais e europeias, ONG para a deficiência e outras organizações interessadas.

<http://www.cafefootball.eu>
info@cafefootball.eu

Recursos *on-line*

Será criada uma biblioteca relativa aos OLA, constituída por guias das melhores práticas, regulamentos, relatórios, estudos, etc., que estará disponível em uefa.com.

10. RECONHECIMENTO/AGRADECIMENTOS

Grupo de especialistas

Agustí Bassols (Provedor de Membros do FC Barcelona, Espanha)
Tomáš Čarnogurský (Oficial de Ligação aos Adeptos, FC Slovan Liberec, República Checa)
Stuart Dykes (Consultor do Projecto OLA, Supporters Direct)
Antonia Hagemann (Director do Desenvolvimento Europeu, Supporters Direct)
Sefton Perry (Gestor de Avaliação Comparativa, Unidade de Licenciamento de Clubes e Fair-Play Financeiro da UEFA)
Thomas Schneider (Responsável pela Ligação aos adeptos, Liga Alemã de Futebol)
Jorge Silvério (Provedor do Adepto na Liga Portuguesa de Futebol Profissional)
Patrick Vestphael (Oficial de Ligação aos Adeptos, Brøndby IF, Dinamarca)
Thomas "Tower" Weinmann (Oficial de Ligação aos Adeptos, Borussia Mönchengladbach, Alemanha)
Daniela Wurbs (Coordenadora/Directora Executiva na Football Supporters Europe)

Os nossos agradecimentos também às seguintes pessoas:

Lasse Bauer (Alpha Brøndby), Dave Boyle (ex-Director Executivo, Supporters Direct), Julia Ebert (Oficial de Ligação aos Adeptos, Werder Bremen), Volker Fürderer (Oficial de Segurança, FC Schalke 04), Gerald von Gorrissen (Ponto de Contacto de Adeptos, FN Alemã), Tommy Guthrie (Gestor de Relações com os Adeptos, Fulham FC), Vegar Hjermundrud (Aliança de Adeptos Norueguesa), Ralf Klenk (Oficial de Ligação aos Adeptos, VfB Stuttgart), Karl Lundén (União de Adeptos de Futebol Sueca), Marie Maillefer (Assistente Licenciamento de Clubes e Fair-Play Financeiro, UEFA), Bjorn Martens (União de Adeptos Ajax), Christian Müller (ex-Director Financeiro, Liga Alemã de Futebol), Matthias Neumann (Projecto de Adeptos, Borussia Mönchengladbach), Ole Palmå (ex-Director Executivo, Brøndby IF), Marco Rühmann (Gestor do Projecto de Ligação aos Adeptos, Liga Alemã de Futebol), Till Schüssler (Oficial de Ligação aos Adeptos, Werder Bremen), Pedro Faleiro Silva (Associação de Adeptos Sportinguistas), Jill Smith (Oficial de Ligação aos Adeptos, Arsenal FC), Helmut Spahn (ex-Oficial de Segurança, FN Alemã), Heidi Thaler (Fair-Play, Viena), Frank Watermann (Oficial de Ligação aos Adeptos, Hannover 96), Dieter Zeiffert (Oficial de Ligação aos Adeptos, Werder Bremen)

