

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

EDUARDA FIGUEIRÓ BUENO

**GESTÃO DE INFORMAÇÃO E RELACIONAMENTOS NO ÂMBITO DO FUTEBOL:
O CASO DO GRÊMIO FOOTBALL CLUBE PORTO ALEGRENSE**

Porto Alegre
2015

EDUARDA FIGUEIRÓ BUENO

**GESTÃO DE INFORMAÇÃO E RELACIONAMENTOS NO ÂMBITO DO FUTEBOL:
O CASO DO GRÊMIO FOOTBALL CLUBE PORTO ALEGRENSE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado Gestão de informação e relacionamentos no âmbito do futebol: o caso do Grêmio Football Clube Porto Alegrense, de autoria de Eduarda Figueiró Bueno, estudante do curso de Comunicação Social – habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 22 de junho de 2015.

Assinatura:

Nome completo do orientador: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Eduarda Figueiró Bueno

**GESTÃO DE INFORMAÇÃO E RELACIONAMENTOS NO ÂMBITO DO FUTEBOL:
O CASO DO GRÊMIO FOOTBALL CLUBE PORTO ALEGRENSE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Prof. Dra. Ana Cristina Cypriano Pereira

Prof. Dra. Fabiane Sgorla

Porto Alegre, 01 de julho de 2015

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Jô, por ser minha base protetora e melhor amiga, que nunca hesitou em abrir mão de tudo para cuidar de mim. À ela devo tudo que sou e tenho.

Ao Henrique, pelo apoio em toda a jornada, e por me fazer mais feliz do que eu poderia imaginar ser, há mais de cinco anos.

Aos meus irmãos, Felipe e Camila, por sempre me apoiarem em tudo e me fazerem levantar a cabeça e seguir em frente em qualquer situação.

Aos meus gatos (de quatro patas) Beyoncé, Oliver, Theodore e Taylor, pela companhia durante todas as madrugadas escrevendo este trabalho.

À Prof^a Ana, por ter sido tão atenciosa e compreensiva comigo (principalmente em relação ao meu problema de não conseguir cumprir prazos) em todo o percurso deste trabalho. Sem ela, com certeza eu não teria conseguido completar minha vida acadêmica de maneira tão assertiva.

Aos meus amigos, que entenderam todas as recusas de convite para festas, happy hours e jantas nos últimos meses. Sem a alegria de vocês eu não teria conseguido aguentar a pressão do Trabalho de Conclusão.

Por último, mas não menos importante ao futebol, por ser este esporte tão imprevisível e incrível, que me motiva e emociona tanto.

RESUMO

Este estudo discute como o clube brasileiro Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (GFPA) se relaciona com a sua torcida no âmbito das redes sociais digitais, com foco na gestão estratégica da informação para a construção relacionamento legítimos entre as partes. Nesse contexto, foram analisadas as estratégias de informação e de relacionamento do Clube com os torcedores através das publicações em suas páginas oficiais das redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*. Como metodologia, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Para se chegar aos objetivos propostos, os principais temas abordados foram a gestão da informação e o relacionamento clube-torcedor. Concluiu-se, por meio da pesquisa desenvolvida, que, apesar de constituir um relacionamento com a sua torcida, o Grêmio FBPA ainda carece de estratégias sólidas no ambiente das redes sociais para que, através da informação lá disponível, reforce a identificação clube-torcida, especialmente no aspecto da comunicação institucional.

Palavras-chave: Gestão da informação. Relacionamento. Futebol.

ABSTRACT

The study discusses how the Brazilian football team Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (GFPA) relates to their fans in the digital social networks, focusing on strategic information management to build legitimate relationships between the parts. In this context, information strategies and Club relationship with the fans were analyzed by the publications in their official pages of social networks *Facebook*, *Twitter* and *Instagram*. The methodology used was a bibliographic research and case study. To reach the proposed objectives, the main topics discussed were the management of information and the team-fans relationship. The conclusion is that, although it is a twisted relationship with their, Grêmio FBPA still needs to improve their strategic information management in the digital social networks to be able to reinforce the identification between team-fans, especially in the aspect of corporate communication.

Key-words: Information management. Relationship. Football.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comunicação organizacional integrada	29
Figura 2 – Mapa da Estratégia do Grêmio FBPA	49
Figura 3 – Públicos do Grêmio FBPA.....	52
Figura 4 – Lançamento de Camiseta	59
Figura 5 – Aplicativo do Grêmio FBPA.....	60
Figura 6 – Promocional Sócio Torcedor	60
Figura 7 – Promocional Sócio Torcedor	61
Figura 8 – Promocional Dia dos Namorados.....	62
Figura 9 – Promocional Dia dos Namorados.....	62
Figura 10 – Publicação de Jogo	63
Figura 11 – Publicação de Jogo	64
Figura 12 – Contratação do novo jogador	65
Figura 13 – Rotina de Treino.....	65
Figura 14 – Rotina de Treino.....	66
Figura 15 – Vitória com a Nossa Cara	67
Figura 16 –100 Jogos do Rhodolfo	68
Figura 17 – Ação Institucional Dia dos Namorados.....	69
Figura 18 – Comentário de Torcedor	70
Figura 19 – Comentário de Torcedor	71
Figura 20 – Comentário de Torcedor	71
Figura 21 – Comentário de Torcedor	71
Figura 22 – Comentário de Torcedor	71
Figura 23 – Comentário de Torcedor	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS	14
2. DEFINIÇÃO DE INFORMAÇÃO.....	14
2.2 INFORMAÇÃO NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	18
2.3 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	22
3 INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO NO CONTEXTO DO FUTEBOL BRASILEIRO	26
3.1 INFORMAÇÃO E GESTÃO DA COMUNICAÇÃO.....	27
3.2 COMUNICAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS LEGÍTIMOS	32
3.3 PARTICULARIDADES DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO.....	39
4 ANÁLISE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DO GRÊMIO NAS REDES SOCIAIS	44
4.1 O GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE: HISTÓRICO E ASPECTOS ESTRATÉGICOS	45
4.2 A COMUNICAÇÃO DO CLUBE	49
4.3 OS PÚBLICOS DO CLUBE.....	51
4.4 INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO NAS REDES SOCIAIS DO GRÊMIO	55
4.4.1 Comunicação mercadológica, dados e informação	58
4.4.2 Comunicação institucional, dados e informação	63
4.4.3 Relacionamento com a torcida	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	77

1 INTRODUÇÃO

Com a vinda de grandes eventos esportivos nos últimos anos para o país, como a Copa do Mundo de Futebol de 2014, e as Olimpíadas de 2016, mais importante e financeiramente atraente tornou-se o investimento no esporte. No futebol, em especial, a crescente profissionalização dos jogadores e a evolução da indústria em torno do esporte, trazem aos clubes de futebol a necessidade de adaptação ao contexto. A forma como se comunicam e se relacionam com seus públicos é um desafio nesse contexto. Para que o amor e a identificação com o time do coração permaneçam vivos com o público, é necessário mais do que apenas os 90 minutos no campo de futebol, é preciso conexão com o torcedor. Para se posicionarem como marca, os clubes de futebol utilizando-se de meios de comunicação de massa para criarem elos duradouros.

Através da disseminação de informações sobre transações de jogadores, táticas de jogo e informações sobre ingressos, os clubes mantêm-se presente no dia-a-dia do torcedor. Contudo, apenas divulgação de dados não significam estar propriamente informando o público, e criando conexão com ele. Demanda-se um planejamento estratégico da informação, para que ao final, tornem-se esta crie a ligação entre clube-torcedor.

Nesse contexto da informação, a internet transformou os paradigmas de como e para quem se comunicar para as organizações. Não basta também estar apenas presente na *timeline* do consumidor, é preciso que se gerencie de maneira estratégica a informação disseminada para que o conteúdo seja relevante para o público-alvo. No âmbito do futebol, é necessário mais que *updates* em tempo real dos jogos: é preciso a cada postagem reforçar que o torcedor pertence a determinado clube pois possui identificação com ele.

Nesse cenário, encontra-se o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre (FBPA), clube gaúcho com mais de 100 anos de história, e possuínte de uma das duas maiores torcidas do Rio Grande do Sul. Junto com o Sport Club Internacional, ambas torcidas representam 18,9% e 16,4%, respectivamente, se tratando de Região Sul do Brasil, segundo pesquisa realizada pela Pluri Stochos Consultoria, em 2013.

Para que se relacione com a torcida, no ambiente digital, é necessário que o Grêmio FBPA exerça, no seu departamento de comunicação, o gerenciamento das informações e modo que o torcedor gremista identifique-se com o conteúdo e, em consequência, com o Clube. A partir disso, gerou-se o seguinte problema de

pesquisa: como o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre se relaciona com os seus torcedores por meio dos seus canais digitais oficiais?

Para o problema de pesquisa, desenvolveu-se a hipótese de que um relacionamento entre um clube de futebol e sua torcida é primordialmente baseado na troca. Há interesse entre as duas partes: a primeira em conquistar títulos para sua história; a segunda em apoiar o clube em suas ações, indo ao estádio, comprando camisetas, ou ainda mais qualificado, seja sócio torcedor. Tentar-se-á descobrir, através das publicações nas redes sociais do Grêmio FBPA e da reação da torcida, como, neste caso, este relacionamento acontece.

Como objetivo geral, a pesquisa visa analisar as estratégias de informação e relacionamento do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre com os seus torcedores por meio das informações disponíveis nos canais digitais oficiais do Clube (Facebook, Instagram e Twitter). Ainda como objetivos específicos, apresentam-se:

- Identificar como o Clube faz a gestão das informações destinadas aos seus torcedores na internet;
- Identificar, a partir de conteúdo produzido para os perfis e site oficiais como Grêmio Foot-Ball Porto Alegre se relaciona com a sua torcida;
- Entender como o processo de produção de conteúdo do clube gremista contribui para o processo de identificação torcedor-clube.

A motivação para a realização deste estudo encontra-se no interesse da autora pelas duas bases analisadas: o futebol e o gerenciamento de informações para a construção de relacionamentos. O primeiro assunto recorrente, o futebol, está presente na vida de qualquer brasileiro. Contudo, ainda é pouco aprofundado teoricamente pela área da comunicação, que até poucos anos não enxergava como uma necessidade o tratamento dos clubes como marcas sólidas. O crescimento e materialidade da indústria do futebol criam a necessidade de estudos aprofundados sobre o gerenciamento de marca dos clubes brasileiros. O segundo assunto, o gerenciamento de informações para a construção de relacionamentos, é sempre tema pontual para o estudo das Relações Públicas. No caso deste estudo, o relacionamento clube-torcedor é foco, e mostra importância já que este em particular ainda é pouco explorado cientificamente.

Na perspectiva metodológica, buscou-se alcançar os objetivos traçados através dos métodos da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é, segundo Gil (1994), realizada mediante livros e artigos científicos já escritos e tem como finalidade o desenvolvimento de um problema de pesquisa através do embasamento de teorias existentes. A maior vantagem, segundo o autor, do desenvolvimento da pesquisa bibliográfica é a amplitude de possibilidades que são abertas ao pesquisador, dando muito mais possibilidades de resposta do que se fosse feita sem este embasamento.

O segundo método utilizado, do estudo de caso, é definido por Yin (2014) como a investigação de um evento contemporâneo, aonde o pesquisador não possui controle sobre a determinada situação. O estudo de caso pode ser pesquisado entre múltiplos casos, ou pode levar em consideração apenas um (como o presente trabalho) e “[...] surge do interesse de entender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2014, p. 4). O caso em questão é o Grêmio FBPA. Como fontes de coletas de dados, para o estudo de caso, foram usadas as técnicas de pesquisa documental e análise de conteúdo de postagens em mídias sociais digitais.

A pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Contudo, segundo Gil (1994), diferencia-se na natureza da fonte pesquisada. Enquanto a primeira baseia-se em teorias já defendidas por autores, a pesquisa documental investiga documentos que ainda estão em formação ou podem ser modificados ao longo da análise. A pesquisa documental baseou-se em materiais oficiais do Grêmio FBPA, como site oficial na Internet, por exemplo, a fim de se conhecer a sua história e o seu norte estratégico. Para a análise propriamente das postagens das redes sociais digitais, foram coletados dados dos perfis oficiais do Grêmio FBPA nas redes sociais do *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, por sua maior admissão da torcida nestas mídias. O período determinado para a análise compreendeu os dias 1º a 12 de junho de 2015. Foi utilizada como metodologia a análise dessas publicações que, segundo Richardson (2010, p. 223), trata-se de “[...] um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”.

O estudo é dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução ao tema. No segundo capítulo, resgata-se o histórico das Teorias da Informação, diferenciando esta de dados e comunicação, e trazendo a perspectiva de sua natureza como matéria-prima para a atividade de Relações Públicas, especialmente

através de Simões (2006). O terceiro capítulo traz em sua primeira parte principalmente as visões de Kunsch (2009) e Marchiori (2008) acerca da comunicação organizacional; na segunda parte as teorias desenvolvidas por França (2011), sobre a delimitação dos públicos de uma organização, e Grunig (2011), sobre a construção de relacionamentos legítimos; na terceira parte são apresentadas particularidades da comunicação brasileiro e as características do marketing esportivo para Gastaldo (2011), Ferraz (2009) e Zunino (2006).

O quarto capítulo faz a análise do Grêmio FBPA, sua história, principais títulos, quais seus instrumentos de comunicação e quem são seus públicos, a partir de pesquisa documental. Após, são analisadas postagens nas três principais redes sociais do Clube, no sentido de entender como é gerenciada a informação para estes canais e como funciona o relacionamento entre Grêmio e Torcida. Por fim, serão discorridas as conclusões e considerações finais do presente trabalho.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

A informação tem importante peso no processo decisório nas organizações, e representa vantagem competitiva frente à concorrência. Ela é matéria-prima no exercício da atividade profissional de relações públicas, a qual tem como função colher os dados e interpretá-los, de forma a transformar a informação em conhecimento estratégico para as organizações. Neste contexto, este capítulo aborda os principais conceitos sobre informação, como ela é primordial para a atividade de relações públicas e de que forma ela pode ser gerenciada estrategicamente no processo decisório das organizações.

2.1 INFORMAÇÃO

A origem etimológica da palavra informação deriva do latim *informare*, tendo o significado, segundo Simões (2006), de dar forma, aparência, e instruir. No senso comum, o termo informação, geralmente, é empregado no sentido de tomar conhecimento/ciência sobre algo. Na comunidade científica, estudos foram elaborados para a compreensão mais aprofundada do termo.

Ao longo das décadas, o que foi pesquisado sobre informação não traz respectivas recentes, visto que a variedade de materiais encontrados sobre o assunto refere-se ao princípio clássico. As correntes trazidas neste estudo abordam diferentes perspectivas acerca do conceito de informação. São trazidas quatro correntes, que esboçam o significado de informação: cognição, teoria da forma, teoria matemática e da massa e energia.

Segundo Jou e Sperb (2003), pertencentes a corrente da perspectiva cognitiva, a mente humana funciona com uma sintaxe própria, processando informações de acordo com a manipulação de símbolos. Esta perspectiva cognitiva apoia-se na psicologia, e atribui o entendimento da informação a uma associação psicológica. A informação só irá ser encontrada no receptor depois que o processo cognitivo estiver completo. A ciência cognitiva está relacionada ao conhecimento, a sua organização e a sua origem.

Dos pesquisadores da área moldou-se um esquema de cognição, de Lachman, Lachman e Butterfield (1979), que entendem o processo em seis etapas: o estímulo, a atenção, a percepção, os processos mentais, a decisão, que culminam

na resposta ou ação. Posteriormente, com o acréscimo de Norman (1973), foram ainda propostas as seguintes etapas: a informação, a troca de processos mentais por conhecimento e as memórias primárias e secundárias. Através dos sentidos, da atenção e da percepção, realiza-se o processo de informação.

Os sentidos são o nível mais raso do processo cognitivo, identificando-se bloqueadores, como por exemplo ideologias, ou facilitadores como estímulos (visuais, táteis, auditivos). A atenção, segunda parte do processo, também funciona como uma espécie de filtro e a falta dela pode reduzir o poder sensitivo. Depois disso ocorre a percepção, na qual dados transformam-se em informação, e têm como influência diversos fatores como cultura, ânimo/estado emotivo, conhecimento prévio do assunto, etc.

A partir da informação, gera-se o conhecimento do indivíduo, que pode ser público e tornar-se parte do conhecimento humano. O conhecimento transforma-se em memória, seguido pelo processo decisório do indivíduo, que é levado à ação.

A Teoria da Forma, trazida por Pignarati (2002), relaciona basicamente as ideias e diferenças entre forma e fundo, forma e conteúdo. Esta segunda vertente de Teoria da Informação considera a parte da origem etimológica da palavra, que é “dar forma” a algo. Desde a Grécia Antiga, estudiosos como Aristóteles tratam a matéria como algo existente no universo, e a forma da matéria é aquilo que a descreve e a torna o que ela é.

A terceira vertente é liderada por Shannon (1975), autor da Teoria Matemática da Informação, que descreveu informação como redução de incertezas, quando se obtém resposta a uma pergunta. Com a existência da pergunta, há um número maior correspondente de possibilidades de respostas. A informação é gerada através da eliminação das possibilidades incorretas, até se chegar à resposta correta.

Informação depende do conjunto de possíveis respostas à incerteza que se pretende reduzir, não tão somente o que está incorreto, como também o que poderia ter sido transmitido.

A informação não é propriedade de *uma* mensagem, mas do conjunto de mensagens possíveis do qual provém. Se a extensão deste conjunto é de n mensagens, a redução de incerteza (informação) trazida por uma delas é, em primeira análise, proporcional à quantidade de mensagens eliminadas (EPSTEIN, 1986, p. 36, grifos nossos).

A definição de informação proposta por Epstein (1986) deriva da Teoria da Informação ou Teoria Matemática da Comunicação. A reformulação do autor foi destinada a auxiliar na solução de problemas, na otimização do custo e na transmissão de sinais. A Teoria Matemática da Informação traz conceitos básicos e fundamentais para designar a realidade e está voltada à área técnica de transmissão de dados.

Entre todas as possibilidades de respostas que existem para uma pergunta, sim/não seriam as de mais simples dedução. Na Teoria da Informação, sim ou não correspondem a um *bit*, havendo entre as duas uma quantidade n de respostas, ou n *bits*. “Em termos matemáticos: Se há N possibilidades igualmente possíveis, a quantidade de informação H é dada por: $\log_2 N$ ” (PIGNATARI, 2002, p. 53). Quanto mais rara for a resposta, maior será o grau da informação, também chamado valor de surpresa.

Importante salientar que a Teoria da Informação embasada por Shannon (1975) é focada em termos quantitativos, sem preocupar-se com a semântica da mensagem. Portanto, a partir dessa teoria se prioriza o processo de possibilidades de informação de forma matemática, discutindo-se problemas técnicos da informação. Trata de escolhas entre n possibilidades de respostas para uma pergunta. Se não há dúvida, não há informação e só há informação quando existe a redução de incerteza, diferente das duas vertentes apresentadas anteriormente (Cognição e Forma), as quais entendem o processo de informação a partir da percepção do indivíduo.

A quarta vertente combina a teoria da informação com entropia, conceito aproveitado da física e elaborado por Rudolf Clausius¹. Segundo Epstein (1986), o Universo é composto por massa-energia. Quando essa energia se espalha de um corpo para outros corpos do mesmo sistema, gera-se um acréscimo de desorganização, ou um acréscimo de entropia. É possível, através da Teoria da Termodinâmica², berço da entropia³, medir o grau de desorganização térmica

¹ Rudolf Clausius foi um físico alemão do século XIX que elaborou o conceito de entropia e o introduziu na Segunda Lei da Termodinâmica.

² Segundo Epstein (1976), a Teoria da Termodinâmica é o estudo da relação entre massa e energia. Todo sistema, onde há ou não troca de energia, tende a atingir um equilíbrio, que pode ser alterado com o acréscimo de outro elemento. A Teoria Termodinâmica buscar encontrar o equilíbrio dos sistemas.

(entropia) em dois universos de um instante para o outro após a distribuição de calor.

Relacionada à informação, a entrada desta em determinado ambiente gera, segundo Simões (2006), negentropia. Isso porque, a partir do momento em que se é informado, há a redução de incertezas, e em paralelo com a Termodinâmica, assemelha-se ao espalhamento de calor entre corpos, do qual surge o fenômeno da entropia. Na relação organização-públicos, a troca de informações, principalmente por parte da organização para com seus públicos, pode provocar a entropia.

Frente às quatro vertentes teóricas sobre informação, pode-se entender como este elemento faz parte do processo de conhecimento humano, desde atividades químicas do cérebro até a percepção individual de cada indivíduo. Para a atividade de relações públicas, a informação permeia todo o processo de conhecimento entre organização-públicos. Através da troca de informações com o público busca-se um significado comum entre as partes.

Para que isso aconteça, a atividade de relações públicas tem a função de colher, interpretar e transformar dados em informação, para que ao final haja comunicação. Por vezes utilizados como sinônimos, dado, informação e comunicação fazem parte do ciclo complexo da relação organização-públicos, e são elementos fundamentais para a efetividade do exercício de relações públicas.

Simões (2006) expõe criticamente a diferença entre informação e dado diferenciando-os por um elemento básico: a subjetividade. Enquanto dados são um conjunto quantificável que descreve algo, e não precisa necessariamente de um usuário, a informação tem seu significado no subjetivo, dependendo do indivíduo, da percepção. Segundo o autor, a informação acarreta em conhecimento e, por sua vez, dados acarretam em informação, como uma cadeia de sentido. Sendo assim, a informação não está na mensagem, pois esta só contém dados.

Um conjunto de informação, não obstante, com o objetivo de gerar um significado comum entre as partes, gera o processo de comunicação. Para Epstein (1986), a comunicação tem como objetivo a compreensão de determinada mensagem, a utilização de códigos pensados para um determinado fim que tenham sentido, assim como para a interpretação do receptor desta mensagem. A

³ Primeiro utilizada por Clausius (1865), a Entropia é a grandeza que mensura o grau de desordem das partículas em um sistema físico.

informação tem relação com a possibilidade de redução de incertezas e com a percepção do indivíduo. Portanto, não tem como estrutura emissor-mensagem-receptor. Depende da variedade de mensagens que existem entre a pergunta e a redução da incerteza. Independente de significado, a quantidade de informação pode ser medida (EPSTEIN, 1986), enquanto a comunicação não possui esse viés de quantificação.

Para Pignatari (2002), ambas participam e completam o processo de comunicação das organizações. Por isso, devem ser compreendidas de maneira sistêmica:

Utilizamos a expressão Teoria da Informação no seu significado abrangente, isto é, de modo a compreender também a comunicação, uma vez que não há informação fora de um sistema qualquer de sinais. Em consequência, a nossa ênfase recairá sobre os aspectos sintáticos, formais e estruturais, da organização e transmissão de mensagens (PIGNATARI, 2002, p. 15).

Tratadas as correntes teóricas que abordam a informação e as suas interfaces com outros elementos do processo de relações públicas, é preciso entender qual é a sua função no sistema organização-públicos.

2.2 INFORMAÇÃO NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Para Simões (2006), a informação é matéria-prima da atividade de relações públicas. Informação torna-se de espécie bruta a conteúdo relevante para públicos e organização, criando relação entre as duas partes. Para que este processo se cumpra, é preciso que a atividade de relações públicas realize este fluxo de informações entre organização-públicos e saiba, a partir disso, diagnosticar o quadro, fazer o prognóstico da situação e planejar e implantar projetos de comunicação, para manutenção deste relacionamento.

Segundo Simões (2001), a disciplina das Relações Públicas possui dois elementos: o processo e o programa. O processo progride por motivos variáveis do sistema social, principalmente relacionado à relação de poder entre organização e públicos. Relaciona-se à função organizacional política, que é responsável por pensar e gerir programas políticos, dando dinâmica ao trabalho de relações públicas

de interação cooperativa, entre organização e públicos e justificando a missão da organização.

O programa, por sua vez, refere-se a uma ação humana planejada e pensada para chegar a um objetivo, não acontecendo de maneira natural. De acordo com Simões (2001), todas as profissões têm um programa delimitado à garantir seu maior domínio sobre o que lhe interessa. Na esfera de relações públicas, trata-se exatamente de gerir os interesses envolvidos no sistema organização-públicos.

O conceito de informação foi introduzido em diferentes correntes de autores de relações públicas ao longo da história da área. Dentre os principais significados atribuídos ao termo informação às relações públicas abordados por Simões (2006), três perspectivas teóricas são recorrentes: 1) informação como matéria-prima e vital para a atividade de relações públicas; 2) informação como um meio para se chegar a um objetivo em relações públicas; 3) informação como elemento do processo comunicacional, funcionando em via de mão única ou dupla.

A primeira perspectiva, considerada a mais coerente por Simões (2006), considera a informação como matéria-prima para o exercício das relações públicas. Por matéria-prima entende-se algo que é essencial para o funcionamento de qualquer atividade. A informação caracteriza-se, então, como elemento básico que se exerça a atividade de relações públicas.

Outros autores como Bullis (1949), Penteado (1968), Chaumely e Huisman (1964) e Coqueiro (1972) também defenderam a perspectiva da informação como matéria-prima das relações públicas. Estes trouxeram diferentes nomenclaturas para a informação como “elemento básico” e “essência”, para abordar o mesmo tema de forma complementar. Todos presumem que a informação é matéria-prima por ser crucial para o processo que leva ao trabalho de relações públicas.

A segunda perspectiva trazida por Simões (2006) trata informação como meio de se chegar a um objetivo final em relações públicas, salientando que a principal responsabilidade do profissional é informar o público a respeito da organização. Essa perspectiva é trazida por uma parte dos autores com uma visão técnica e operacional do exercício de relações públicas, que engloba o processo de implantar, avaliar e controlar a troca de informações entre organização-público.

Ainda de acordo com a visão de informação como meio de se chegar a um fim, Simões (2006) discorre sobre linhas de pensamento que exaltam a informação como responsabilidade ética da organização para com os públicos. Visam alertar,

sobretudo o que pode ocorrer se houver a falta de informação. “À falta de jogo espontâneo da informação, o acontecimento não pode entrar em ressonância (que a mídia provoca). Circula de boca em boca. Nascem assim os rumores ambíguos” (LOUGOVOY; LINON *apud* SIMÕES, 2006, p. 23).

Ainda há uma perspectiva que acredita na comunicação como um processo, e na informação como o elemento que leva ao resultado esperado. Destaca-se a relevância da atividade de relações públicas, seja ela tática ou operacional, na informação dos públicos com vistas à prevenção. Simões (2006) ainda destaca que, apesar desta perspectiva não usar estas exatas palavras, por suas definições e diversas funções atribuídas à informação, reforça a ideia de matéria-prima para as relações públicas.

A terceira perspectiva entende a informação elemento de relações públicas no processo comunicacional, que seu transporte pode acontecer em dois sentidos: via de mão única ou via de mão dupla. Segundo Simões (2006), a via de mão única ocorre quando se considera a atividade de relações públicas apenas transmissora de informação da organização para seus públicos; enquanto a via de mão dupla acontece quando a atividade de relações públicas também colhe e interpreta informações provenientes públicos. Simon (1972) já antecipava a teoria da função política das relações públicas de Simões (2006) no transporte de informação em via de mão dupla:

Relações públicas de uma empresa significa manter a empresa informada das flutuações na opinião de seus vários públicos [...]. Significa também o assessoramento à administração, aconselhando-a quanto ao impacto de suas decisões e omissões sobre a opinião daquele público. Uma vez que a empresa tenha tomado a decisão, a função de Relações Públicas é comunicar esta informação da melhor e mais conveniente maneira às diferentes faixas de públicos da organização (SIMON, 1972, p. 37).

Segundo Simões (2006), a visão de Simon (1972) além de definir a importância da função de dupla via da informação, traz teoricamente as funções do exercício de relações públicas e suas etapas, desde a coleta de informações com os públicos, o transporte destas informações à diretoria, o apoio nas decisões, até o processo comunicacional. Esta perspectiva da informação entende como atividade de relações públicas informar o público e assimilar através da opinião pública o que é necessário ser dito. Do que é colhido ao que é informado, é função da atividade de relações públicas harmonizar as diversas informações.

Também nesta terceira perspectiva encontram-se os quatro níveis Relações Públicas, propostos por Grunig (1992), relacionados à distribuição de informação, os quais categorizam a maneira como funciona o sistema de informação da organização. Estes níveis também são divididos dois tipos: por mão única (*one way*) e por mão dupla. Os primeiros dois tipos são de mão única, aonde a organização apresenta aos públicos de interesse informações favoráveis ao seu respeito.

Os demais tipos de níveis de informação determinados por Grunig (1992) são de via de mão dupla, considerando também a opinião dos públicos. O primeiro deles mostra certa predominância da organização em relação ao público. A segunda, denominada via de mão dupla simétrica, trata como equilibrados os poderes de decisão tanto da organização quanto dos públicos, tendo o mesmo peso, ambas as partes. Simões (2006) vai no mesmo sentido deste modelo proposto por Grunig (1992), quando considera a função política da atividade de relações públicas, interpretada como modelos de fluxo de informação, assunto que será melhor abordado no próximo tópico.

Todas essas vertentes entendem informação por diferentes perspectivas, referindo a importância que exerce na atividade de relações públicas. Logo, conclui-se que informação é matéria-prima, essencial no processo de conhecimento da opinião do público e na tomada de decisões. A partir da função de pesquisa, dentro do processo de relações públicas, a informação se torna essencial. Afinal, esta é a etapa de busca de dados que possibilitam a tomada de decisão no sistema organização-públicos. Dessa maneira é possível ter-se um diagnóstico (informação lapidada dos dados colhidos do público), elaborar-se um prognóstico, para se apoiar as decisões das lideranças e, por fim, implantar-se programas estratégicos de comunicação.

Para Simões (2006), a atividade de relações públicas está diretamente condicionada à redução de incertezas. Entende-se, então, que a informação está sempre presente em todo o processo entre organização-públicos, e é também preciso saber gerenciá-la de forma que contribua para um futuro relacionamento.

Através da troca de informações entre organização-públicos, o profissional de relações públicas obtém a opinião do que é interessante para a organização, criando condições para gerenciá-la de forma a auxiliar na tomada de decisões. A atividade de relações públicas tem função política de fazer a ponte entre organização e públicos, construindo relações legítimas.

2.3 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO

Como já visto, toda a organização gera e recebe informação, e é preciso um constante trabalho para que haja a redução de incerteza entre as partes do processo organização-públicos. Segundo Simões (2001), a implementação de um programa de relações públicas acontece principalmente porque é muito difícil que a missão da organização entre em total acordo com os interesses dos públicos. Dito isso, entende-se que para que aconteça a troca de informação da organização com os públicos, se faz necessário o gerenciamento estratégico da informação. “A sofisticação no gerenciamento e uso da informação cria um elo positivo de feedback. Informação dá origem a mais informação, e conhecimento a mais conhecimento” (MCGEE, 1994, p. 10).

A definição de uma estratégia tem a informação tanto como recurso de planejamento, quanto instrumento de execução. Informa-se antes sobre a situação à qual se pretende modificar com a ação. Segundo McGee (1994), a informação oferece três perspectivas à elaboração de uma estratégia.

A informação na definição estratégica tem competência de ditar à organização a situação do mercado, como novos produtos e tendências, abrangendo não só concorrentes diretos, como também a observação de uma panorâmica de negócio. A percepção do que está acontecendo em outros e no próprio segmento de mercado é estratégico no sentido de detectar oportunidades e ameaças à organização. Com base nessas informações, é possível desenvolver estratégias eficazes para a empresa.

Segundo McGee (1994), a informação não somente é importante na coleta de dados sobre segmento e negócios como também é peça importante na execução de um planejamento estratégico, e deve ser tão considerada quanto o produto/serviço. Na execução do plano de ação, a informação tem função de fornecer o total proveito do potencial para a diferenciação da organização em detrimento de seus concorrentes. O bom uso de informações estratégicas para a melhoria da organização é utilizá-las de forma a responder as questões que foram abertas, buscando a resolução de problemas existentes e o planejamento de ações futuras.

A terceira função da informação no gerenciamento estratégico, segundo McGee (1994), é de integrar a estratégia e a execução do plano. Nessa perspectiva,

a informação funciona como um elo entre o que foi planejado e o que está sendo executado, de forma que nada se perca no processo de implementação da estratégia. Também age como adaptadora de estratégias, no sentido de fornecer à organização o que mais lhe convém, alinhando seus objetivos estratégicos. Para que essas funções sejam bem aproveitadas, é necessário que exista um processo organizacional que faça mediação das informações.

Diferente de McGee, Bio (1996) entende que toda a organização consiste em um sistema composto por subsistemas, que são um conjunto de partes interdependentes. A partir disso, a informação forma um destes subsistemas, não sendo necessariamente somente um recurso estratégico, mas também uma parte do todo que é o sistema da organização. Dentro do sistema de informação outras áreas são incorporadas, tais como contabilidade, produção, vendas, etc.

Segundo Bio (1996), a essência da gerência dos sistemas das organizações é a tomada de decisão, que só é possível ser feita efetivamente se existir um fluxo de informações claro e confiável. Para isso, o sistema de informação deve estar em sintonia com as necessidades mais vitais da organização, e deve ser de conhecimento dos gerentes e executivos que tomam as decisões. Neste sentido, informação deve permear todo o processo de decisão, tanto para o planejamento (seleção de objetivos) quanto para a ação, resultado e controle. Visto isso, o sistema de informação deve ser o mais adequado possível ao processo decisório da organização.

Para Davenport (1998), a gerência da informação é importante e benéfica em diversos aspectos para a organização, pois evita que exista a sobrecarga de informações. Um bom gerenciamento estratégico filtra o que é relevante de informação para os objetivos da organização, possibilitando fazer escolhas embasadas neste conteúdo, guiada para uma ação concreta. Apesar de traçar-se um plano estratégico, nada é imutável, e tudo pode variar de acordo com o fluxo de informações recebidas pelos gerentes.

Davenport (1998) define que estes gerentes da informação devem ser “ecologicamente orientados”. Segundo o autor, estes profissionais não só devem entender as ferramentas tecnológicas, mas também as estratégicas, a política e o comportamento que estão ligados à informação. Com isso, conseguem desempenhar sua função de maneira mais abrangente e eficaz. Além disso, o olhar

destes profissionais deve ir além do que lhe é imediato, atingindo o ambiente organizacional.

A estratégia de informação, segundo Davenport (1998), deve ser um processo contínuo, acompanhando as mudanças e apoiando o processo decisório da organização. Em razão das diversas modificações que podem ocorrer, o planejamento deve ser dialogado pelos gerentes, não antecipando o que pode ocorrer no futuro. Estas estratégias ajudam as empresas a se adaptarem às mudanças.

Sêmola (2006) acredita que a informação é o elemento-chave para o desenvolvimento organizado das empresas. Segundo o autor, os riscos de não pensar na informação com a devida importância pode representar uma grande ameaça, pois este elemento permeia todo o processo produtivo, administrativo e decisório da organização. O gerenciamento do fluxo de informação pode se tornar uma vantagem competitiva, visto que, limitando-se os riscos, existe a probabilidade de prever possíveis problemas. Para Sêmola (2006), a gestão da informação deve passar as barreiras da tecnologia e agir como membro do processo de governança da organização, visando atingir a transparência e a responsabilidade.

Reforçando o pensamento dos autores citados anteriormente, Bezerra (2006) acredita que a informação é um dos principais fatores competitivos entre as organizações, na atualidade. Os gestores têm o papel de ler e interpretar os dados armazenados para transformá-los em conhecimento compartilhado. Para torná-lo efetivo e colocar a organização sempre um passo à frente da concorrência, é necessário um planejamento estratégico desta informação:

O planejamento estratégico faz com que a empresa olhe para o futuro e vá ao seu encontro sem sofrer os percalços ou dissabores de uma caminhada sem bússola ou mapa. Ele ocorre da construção de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação (BEZERRA, 2006, p. 88).

Segundo o autor, um bom gestor estratégico deve se apoiar em experiências de outras organizações, deve usar como ferramenta o benchmark⁴. Para a realização do planejamento estratégico da informação, o autor esquematiza as suas

⁴ Segundo Bezerra (2008, p. 91), *benchmark* “[...] são modelos e experiências vividas por outras organizações que sejam semelhantes às suas, mas que ao mesmo tempo não possam ser copiadas integralmente”. Ou seja, é a adaptação de um processo que foi bem sucedido em alguma organização que se parece com a sua, a fim de melhorar sua performance.

etapas de construção, sendo elas visão e missão, seguidas pelo alvo, que define uma estratégia, para se chegar à um objetivo, alinhando-se assim um projeto.

Segundo Bezerra (2008), visão e missão encontram-se no primeiro nível de elementos do planejamento estratégico da informação. A visão consiste nos limites onde a organização deseja enquadrar-se dentro de um período de tempo, e por isto serve de alinhamento para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico da informação. Nesse sentido, a visão não é um elemento estático, e deve ser periodicamente elevada por seus gestores e adequada a atual situação da organização. A missão deve ser pensada logo no princípio da organização, para definição do que é, como quer se portar, qual o propósito de sua fundação.

Bezerra (2006) considera que após análise dos dois primeiros elementos, se parte para definição do que efetivamente pretendido através da realização do planejamento estratégico. O alvo que se pretende atingir pela ação deve ser o primeiro item definido, para se pensar na estratégia (caminho mais adequado para chegar ao rumo desejado e se atingir o alvo escolhido). Para cada alvo definido, deve se traçar uma estratégia própria.

O objetivo, segundo Bezerra (2006), está ligado à parte quantitativa do planejamento, e por isso devem ser definidos numericamente para se chegar alcançar o alvo/produto final. O último elemento do planejamento estratégico da informação é o projeto, que visa realizar alguma ação e se chegar ao produto final, após análise, diagnóstico e prognóstico, que revelam os problemas a serem resolvidos e as medidas a serem tomadas.

Em suma, o planejamento estratégico da informação é que gera o grande diferencial para as organizações, é o que pode prever percalços e embasar estratégias para reforçar a missão da empresa perante seus públicos. Toda informação é relevante para a organização, e seu gerenciamento estratégico é o canal para a tomada assertiva de decisão. A troca de informação inteligente com o público é o elo para aproximação e o início do ciclo de relacionamento.

3 INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO NO CONTEXTO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Comunicação é a base de qualquer relacionamento, e para que este seja construído, são considerados diversos fatores. Com as organizações o processo acontece de forma gradual, considerando os diversos públicos e tipos de relacionamento que podem ocorrer através da troca de informações. Para que este processo aconteça de forma estratégica, as relações públicas exercem a atividade de construção e gerenciamento de relações através da gestão estratégica da informação e da comunicação entre organização-públicos.

O objetivo das relações públicas é “[...] legitimar as ações organizacionais de interesse público” (SIMÕES, 1995, p.191). Através de sua função política, as relações públicas trocam informações, planejam as ações de comunicação da organização para com os públicos e constroem relações. Desse modo, primeiro é necessário entender como se constitui o processo e a gestão da informação nas organizações e, a partir disso, compreender como acontece o processo de comunicação com vistas aos relacionamentos legítimos.

Para Grunig (2011), a criação de relacionamentos legítimos acontece quando se é adotado o modelo de relações públicas simétrico de duas mãos, por meio do qual a organização fornece informações e usa da pesquisa para amenizar conflitos e assegurar entendimento entre as partes envolvidas. Nesse modelo, considera-se relações públicas não somente como instrumento operacional de marketing ou administrativo, mas sim importante elemento estratégico e político na relação de entre organização-públicos.

No contexto do futebol, e mais especificamente dos clubes brasileiros (sendo um deles objeto deste estudo), pouco se percebe de iniciativa de comunicação para construção de relacionamentos legítimos. Contudo, percebe-se um grande empenho em divulgação da marca dos clubes e na venda de produtos e acessórios esportivos. Essas ações tem como alicerce o marketing.

Nesse sentido, este capítulo aborda, na primeira parte, teorias voltadas à comunicação organizacional e às relações públicas na perspectiva da gestão estratégica da informação para a construção de relacionamentos. Na segunda parte, são abordados os conceitos de Grunig (2011) e de França (2011) acerca dos tipos de relacionamentos existentes entre organização-públicos e como gerenciar a

comunicação para que se constituam como legítimos. Na terceira parte, será brevemente contextualizado o mercado do futebol no Brasil e as iniciativas de comunicação e relacionamento por parte dos clubes.

3.1 INFORMAÇÃO E GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

O processo comunicacional é fundamental para o sistema administrativo organizacional e a gestão dos relacionamentos da organização com seus públicos de interesse. Segundo Kunsch (2003, p. 69), “[...] o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua retroalimentação e sua sobrevivência”. Para Nassar (2009) a comunicação vai além de um alicerce para as empresas, é um processo político para o planejamento estratégico:

O processo de comunicação – o qual tem como fonte a administração – que cria mensagens considerando e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados – é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e pretensões; informa, organiza e reconhece seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (NASSAR, 2009, p. 64).

Marchiori (2008) comenta que o processo comunicacional só se torna possível após determinar-se que comunicação envolve emissor, mensagem, canal, receptor e *feedback*. Por conseguinte, para que exista comunicação efetivamente presume-se que haja compreensão através da troca de informações, ideias e emoções. Nas organizações a comunicação acontece de forma organizada e considerando todos os elementos envolvidos, pessoas, departamentos, públicos de interesse, e a cultura da empresa propriamente.

Segundo Gutierrez (2003), a organização precisa estabelecer uma comunicação baseada na clareza sobre aquilo que pretende transmitir, a linguagem a qual deverá prover o debate para com seus públicos, e o melhor meio para se transportar a mensagem. Contudo, o autor afirma que normalmente as empresas acabam não compreendendo a necessidade deste processo para a efetividade de sua comunicação e, por isso, acabam por não trocar informações com os públicos. É

importante que seja firmada uma linguagem única, alinhada ao pensamento estratégico e seus objetivos, para que se chegue à compreensão e converta em relacionamento.

Para Marchiori (2008), as empresas reconhecem a importância da comunicação principalmente por seu caráter estratégico, de criar elo entre organização-públicos de interesse. Neste sentido, a comunicação vai muito além da troca de informações, passa a ser um espaço de diálogo com os públicos de interesse. É preciso pensar na comunicação como reconstrutora, segundo afirma a autora.

Apenas a veiculação de conteúdo não constitui uma comunicação organizacional estratégica, é preciso ir além da técnica, segundo Marchiori (2008). A comunicação deve acontecer de forma a envolver todos os membros da empresa à discussão, à troca de experiências e a situações reais, que reafirmarão a identidade organizacional. A comunicação tem de agir como fator de alterar a realidade da empresa para que as pessoas pertencentes se sintam parte do processo.

Concordando com os demais autores, Corrêa (2009) afirma que a comunicação organizacional deve ser a responsável por estabelecer os canais mais apropriados para veiculação de informação, a fim de ser efetivo e relevante aos seus públicos. Assim, toda a comunicação deve estar unificada, para que se consiga coerência dentro do universo de mensagens, e alinhadas à estratégia global da organização, de modo que as relações construídas também sejam integradas. Se planejada e executada de maneira estratégica, a comunicação torna-se um elemento decisivo e competitivo da organização em detrimento de seus concorrentes no mercado.

No momento que passa a ser considerada estratégica, a comunicação começa a agregar valor para as organizações, segundo Kunsch (2009). Também reafirmando as visões citadas anteriormente, a autora considera que a comunicação organizacional tem que cumprir papel a afirmação da missão e valores da organização através de seu alinhamento com o plano estratégico. A gestão da comunicação organizacional deve levar em conta os interesses, anseios e demandas dos públicos.

Destacando a importância do planejamento da comunicação organizacional, Kunsch (2009), considera que o responsável por esta função deve ter conhecimentos não somente em comunicação como também na área de Relações

Públicas. Para uma gestão adequada, é preciso adotar uma filosofia da comunicação integrada, ter uma visão ampla da organização. Para integrar a comunicação aos objetivos e identidade da empresa, é preciso ter conhecimento geral dos setores e públicos envolvidos a ela, os relacionamentos interpessoais, e ter consciência que a comunicação é um fator inseparável à natureza das organizações. Durante os anos de estudo sobre a área e produção acadêmica da autora, Kunsch (2003) desenvolveu um diagrama abrangendo os diversos aspectos que a comunicação integrada engloba:

Figura 1 – Comunicação organizacional integrada



Fonte: (KUNSCH, 2009, p. 114)

Na Figura acima, autora destaca as duas áreas fundamentais na Comunicação Organizacional, e abraçam diferentes tipos de comunicação. Relações Públicas abarca a Comunicação Institucional por ser mais próxima de sua definição, e também a Comunicação Interna e a Comunicação Administrativa. O Marketing, por sua natureza, envolve a Comunicação Mercadológica, porém às vezes se faz necessário apoiar-se na Comunicação Interna e Institucional, o que constitui a intersecção das áreas. O direcionamento de público que são considerados no planejamento de ações de cada modalidade de comunicação é o fator que as

diferencia e sua interconexão ilustra a integração das áreas e a composição estratégica da Comunicação Organizacional.

A partir do diagrama de Kunsch (2009) vê-se o grande potencial e o poder de gestão das Relações Públicas dentro da organização. Grunig (2011) compreende que todas as organizações determinam interesses e objetivos a serem alcançados. Em contrapartida, cada público que a envolve cria expectativa sobre a organização e suas ações, e por isso sua relação é de constante negociação e colaboração. Dito isso, as relações públicas são a forma eficaz de sustentar este processo de negociação e colaboração.

Segundo Casali (2009), o papel das Relações Públicas é o gerenciamento de toda a comunicação feita pela organização para os seus públicos, o controle de resultados destas comunicações e da opinião pública, e decorrência nas mídias de massa. A comunicação organizacional é, contudo, a comunicação que acontece na organização, todos os processos comunicacionais, a relação humana dentro da organização e como tudo isso molda propriamente a figura como organização. A diferença crucial entre as duas áreas é o fundamento com as quais ambas se baseiam, e seu objeto de estudo. Ainda para Casali (2009), como as áreas compreendem a organização, visto que as relações públicas investigam as características nas quais suas técnicas são empregadas, enquanto que a comunicação organizacional estuda o fenômeno organizacional em si.

As relações públicas são aliadas da organização. Segundo Grunig (2011), planejando e executando de forma eficaz a comunicação organizacional, saberão o que os públicos de interesse esperam e poderão proporcionar assim um relacionamento mais amigável. Desta forma, também irão expor os interesses da organização de forma mais clara aos públicos, e assim gerar entendimento entre as duas partes. Para o autor, fazer com que exista entendimento entre organização-públicos é uma das funções primordiais das relações públicas.

Segundo Simões (1995), as relações públicas possuem função organizacional e também uma (sub)função administrativa, restringida à quatro operações que devem ser realizadas em sequência: diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implementação. O diagnóstico implica na pesquisa e coleta de dados sobre a organização frente aos seus públicos e interesses, e todos estes dados levarão a uma informação, a redução da incerteza inicial. O prognóstico trata-se de prever um

quadro futuro com base nos dados atuais, e se é necessário realizar alguma modificação na organização.

O assessoramento é quando o profissional deve levar seu prognóstico à alta cúpula administrativa da organização, buscando-se por uma solução do problema em questão. A função de implementar corresponde a executar uma ação planejada, visando atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo que vá ao encontro com os interesses dos públicos, consolidando a relação entre as partes. As quatro funções são englobadas pela atividade de relações públicas.

Para o bom desempenho da implementação de projetos/programas, é preciso que sejam desenvolvidas as três funções anteriores, visto que não se pode planejar e executar um programa que queira informar o público ou até mesmo a troca simétrica de mão dupla de informações proposta por Grunig (2011), sempre é necessário um conhecimento, uma solução, a política para, enfim, por em prática o plano.

Neste sentido, a organização permanece em constante relação de poder para com seus públicos para sua sustentação. Simões (1995) acredita que essas relações de poder ente público e organização são de múltipla natureza e acontecem de diferentes maneiras, desde a manutenção do poder da organização sobre os públicos até a retenção destes em um nível mais profundo de relação. A regulamentação e o controle da informação interna para o ambiente externo são algumas das funções básicas das relações públicas, constituem o poder político da organização. Logo, se o ato de se comunicar é político, a própria função das relações públicas, além de administrativa e organizacional, é política.

O processo de gestão da informação e comunicação da organização para com seus públicos, para Simões (1995) deve legitimar os objetivos políticos da mesma. As relações públicas, através do controle deste processo comunicacional, consistem na força-motriz política que leva à organização a esta legitimidade. A partir desta função política, as relações públicas afirmam sua necessidade e seu elo entre o que é informado, que passará a ser comunicação, e que futuramente construirá um relacionamento com os públicos. Daí a relevância, como abordado no Capítulo anterior, em compreender-se o que é a informação, como ela se processa e como deve ser gerenciada em favor de relacionamentos legítimos pelo profissional de Relações Públicas.

Dentro da organização, o profissional de Relações Públicas tem função estratégica no processo de criar, monitorar, manter e reafirmar as relações para com os públicos de interesse. Para isso, precisa estar atento à essência do processo: a informação. Tanto a informação produzida pela organização quanto aquela que os seus públicos produzem e que pode afetá-la. Marchiori (2008) afirma que é necessário que se entenda os anseios e valores de cada público para que ações sejam bem planejadas e deste modo consiga se chegar a um relacionamento efetivo. Nesse contexto, pode-se considerar que a função política de relações públicas é inerente à gestão de relacionamentos, sendo a informação o elemento ativador de todo esse processo.

3.2 COMUNICAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS LEGÍTIMOS

As relações públicas têm como uma de suas tarefas a criação, manutenção e gestão de relacionamentos no sistema organização-públicos, de modo a reafirmar a missão da empresa. Para Grunig (2011), as organizações necessitam tanto se comunicar com seus públicos quanto as pessoas precisam se comunicar com seus familiares, amigos e colegas de trabalho. Assim como pessoas, as organizações possuem uma rede onde são influenciadoras e são influenciadas por seus *stakeholders*. Nesse sentido, as organizações necessitam da atividade de relações públicas, ainda que nem sempre reconheçam esse espaço formalmente.

Grunig (2011) identifica quatro modelos de relações públicas, que visam entender o seu papel e propósito como atividade de relacionamento. Dois destes modelos expandem a atividade de relações públicas de operacional para gestão estratégica, enquanto os outros dois limitam a atividade, não sendo tão eficazes quanto os primeiros. Os dois primeiros modelos são caracterizados como via de mão única, e os dois últimos, como via de mão dupla.

O primeiro modelo denominado agência de imprensa/divulgação tem por objetivo único divulgar informações que sejam favoráveis à organização, sendo mais um mecanismo de publicidade na mídia de massa. O segundo modelo de mão única é descrito como informação pública, que funciona basicamente como assessoria de imprensa e considera relações públicas apenas como agente disseminador de informação. Ambos modelos não dão margem para que o relações públicas exerça sua função política e construa relacionamento efetivo com os públicos.

O terceiro modelo tem por característica principal a utilização da pesquisa para que o planejamento de comunicação tencione o público a reagir de certa maneira, de forma que seja favorável à organização. Denominado assimétrico de duas mãos, tem este nome porque considera que a organização esteja correta em detrimento do público. Grunig (2011) não considera este modelo ideal para as relações públicas, pois enxerga sua maneira de planejamento “egoísta” perante os públicos.

Grunig (2011) apresenta o quarto modelo de relações públicas, denominado simétrico de duas mãos, como sendo mais ético e correto. Este modelo baseia-se na pesquisa, mas diferente do terceiro modelo, planeja a comunicação para “[...] administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos” (GRUNIG, 2011, p. 38). Dessa forma, as relações públicas são um instrumento de negociação e barganha para com os públicos, considerando sua opinião e não somente a da organização.

Os dois segundos modelos propostos por Grunig (2011) já consideram relações públicas uma atividade estratégica de comunicação e relacionamento dentro das organizações. Por conceberem que os públicos irão apresentar algum tipo de reação ao que é informado, são considerados de via de mão dupla. Apesar de ambos enxergarem relações públicas como parte estratégica, um deles é menos assertivo que o outro, pois lidam de maneiras diferentes sobre o que é informado e como se espera que o público aceite essas informações. O assimétrico de duas mãos utiliza-se da pesquisa para induzir o público a entender o que a organização quer que ele entenda, enquanto o simétrico de duas mãos usa da pesquisa para gerenciar conflitos e reforçar o entendimento entre as partes.

Segundo Grunig (2011), os públicos desejam ser informados, mas também participar do processo decisório da organização. Desejam ser incluídos nos problemas e aflições da organização, pois serão direta ou indiretamente atingidos pela situação. Os públicos, por fim, desejam influenciar a organização tanto quanto ela os influencia, que na comunicação haja troca simétrica e não um monólogo, como descrito pelo próprio autor. Somente quando há troca simétrica entre organização-públicos é que se consegue construir relacionamentos efetivos.

Pode-se afirmar que o modelo simétrico de duas mãos de Grunig (2011) vai ao encontro da função política de Simões (1995), pois ambos consideram relações públicas como função estratégica de negociação e afirmação da missão da

organização através do planejamento de comunicação, cenário onde a informação exerce protagonismo. Visto que uma organização só estabelece relacionamento com os públicos quando suas ações afetam estes públicos e sua reação reflete na organização, as relações públicas entram no processo como planejadoras e construtoras destas relações entre organização-públicos. Nesse sentido, Grunig (2011) e Simões (1995) concordam que relações públicas vão além de uma função técnico-administrativa. A atividade trata do gerenciamento da comunicação entre a organização e todos os seus públicos, até que se atinja a troca simétrica, gerando relacionamentos legítimos, ou seja, estabelecendo relações de poder harmoniosas.

Segundo Grunig (2011), os programas de relações públicas buscam alcançar dois tipos relacionamentos com os públicos: de troca ou compartilhado. No relacionamento baseado na troca, uma das partes traz benefícios à outra parte pois espera que receba o mesmo tipo de benefício futuramente, ou porque recebeu este tratamento no passado. Em um relacionamento de troca, sempre uma das partes encontra-se na obrigação de devolver o fator ao qual foi submetido. Para o autor, este tipo de relacionamento é a essência do marketing nas organizações, e por muitas vezes torna-se insuficiente, porque nem sempre uma das partes corresponde de igual maneira.

No relacionamento compartilhado, ambas as partes trazem benefícios uma a outra, pois estão preocupadas uma com as outras. O relacionamento compartilhado é uma maneira altruísta da organização se portar perante os seus públicos, sejam eles funcionários, comunidade, mídia, governo e até mesmo clientes. Relacionamentos compartilhados agregam valor para a organização com os públicos e diminuem a probabilidade de reações negativas por parte destes.

Quando finalmente firmados relacionamentos entre organização-públicos, Grunig (2011) determina quatro indicadores de qualidade de relacionamento: reciprocidade: o grau de satisfação que organização e públicos sentem sobre sua capacidade de influência recíproca; confiança: representa o quanto cada parte à correr o risco de construir um relacionamento; satisfação: medida de satisfação ou insatisfação de uma das partes em detrimento da outra; e compromisso: medida na qual uma das partes acredita valer o esforço de manter ou promover o relacionamento.

Com vistas ao gerenciamento estratégico dos relacionamentos da organização, França (2011) considera que o primeiro passo deve ser a identificação

dos públicos de influência. É um erro, segundo o autor, determinar mesmo peso para todos os públicos da organização, ou achar que todos possuem o mesmo nível de dependência. Como visto anteriormente, cada público espera determinadas ações e comportamentos da organização, e antes de se pensar em criar um relacionamento estável com estes, é necessário conhecê-los, “[...] como lidar com eles de modo que as empresas sejam bem-sucedidas nesse relacionamento” (FRANÇA, 2011, p. 235).

Para que a interação com os públicos de interesse conduza à construção das redes de relacionamentos corporativos, França (2011) indica dez fatores que devem ser levados em conta pelas organizações: ter visão corporativa dos públicos para poder identificar e mapear (listar) os de interesse da organização; selecionar do rol geral os públicos de interesse específico da organização e determinar seu perfil; estudar a cultura dos públicos para conhecê-los dentro do seu contexto social e garantir o estabelecimento da interatividade duradoura com eles; analisar o tipo de relacionamento da empresa com os públicos escolhidos e vice-versa; definir os objetivos do relacionamento com esses públicos; determinar as expectativas da organização nessa relação; analisar o nível de interdependência organização-públicos; compreender e atender às expectativas dos públicos; criar e manter um processo efetivo de comunicação com os públicos; criar e manter um processo efetivo de comunicação com os públicos e utilizar a pesquisa para garantir a compreensão e a qualidade constante dos relacionamentos.

A partir destes dez fatores, pode-se delimitar de maneira mais clara o público com o qual a organização deseja relacionar-se, gerando-se mais embasamento para a construção e manutenção destes relacionamentos. França (2011) afirma que com esta fundamentação é mais fácil serem estabelecidos relacionamentos baseados nos três critérios criados pelo autor: dependência, participação e interferência.

O primeiro critério estabelecido por França (2011) está relacionado ao grau de dependência jurídica que a organização está submetida a seus públicos. Este critério está inteiramente ligado à estrutura da organização, à sua missão e ao que a constitui, como ligações estruturais aonde o grau de dependência com determinados públicos é fundamental para a organização. O grau de envolvimento pode ser essenciais constitutivos e não constitutivos.

O segundo critério é definido pelo grau de participação dos públicos (maior ou menor) nos negócios da empresa, na propaganda institucional e na defesa dos

interesses da organização. O terceiro critério diz respeito ao grau de interferência que os públicos podem exercer sobre a organização. São grupos externos, que não tem relação direta com a organização, mas que podem interferir nos negócios da mesma em determinadas situações.

Apresentada a categorização dos públicos, França (2008) os conceitua através de aspectos lógicos presentes na relação de interdependência entre-organização-públicos. Assim, toda organização pode classificar seus públicos e assim traçar melhores estratégias e objetivos específicos para cada um deles. O autor classifica as redes de públicos como essenciais, não essenciais e de interferência.

Um público essencial é aquele determinado por França (2008) como “[...] absolutamente imprescindível, que garante a existência da organização e está vinculado à sua atividade-fim” (FRANÇA, 2008, p. 100). Para a definição dessa público, deve-se tomar o máximo de cuidado possível, visto que a elaboração de ações estratégicas com este grupo devem ser deveras relevantes e condizentes com a missão que a organização propõe. Na relação com este público deve-se medir o grau de dependência, para se chegar à conclusão de sua essencialidade para a organização, usando-se a logicidade⁵.

Dentro dos públicos essenciais, França (2008) os divide em dois segmentos: os públicos constitutivos, que são aqueles que possibilitam a existência da organização, fornecendo os elementos necessários para sua constituição e que correm riscos do negócio como diretores e acionistas; e os públicos não constitutivos ou de sustentação também são imprescindíveis para a sobrevivência da organização, porém, não participam da matriz conceitual, atuam como mantenedores das atividades da organização, por exemplo, fornecedores e colaboradores. Os públicos de sustentação ainda podem ser subdivididos em dois grupos: primários e secundários. Os primários atuam viabilizadores das atividades da organização enquanto que os secundários também são essenciais, mas em escala menos intransponível, como trabalhadores terceirizados.

Os públicos não essenciais ou acidentais são definidos por França (2008) como redes com interesses específicos, determinados através do grau de

⁵ Conceito elaborado por França (2008), logicidade refere-se a uma conceituação lógica que permite à organização categorizar seus públicos por graus (dependência participação e interferência), através de aspectos lógicos da relação organização-públicos.

participação (maior ou menor) para com a organização. São considerados acidentais pois, diferente dos essenciais, apenas fazem parte das atividades-meio da organização, ligados à prestação de serviços. Estes públicos podem ou não existir para a sobrevivência da organização.

Os públicos não essenciais são divididos em quatro tipos:

- Redes de consultoria, divulgação e promoção: agências de publicidade, assessoria de imprensa e relações públicas são exemplos desta rede, pois atuam no planejamento de ações promocionais e de marca da organização mas não fazem parte dela propriamente;
- Redes de setores associativos: nesta rede encontram-se federações, associações, conselhos profissionais, que defendem interesses coletivos ou individuais, com questões que envolvem a atividade da empresa;
- Redes de setores sindicais: representados pelos sindicatos trabalhistas, esta categoria tem como prioridade a defesa dos direitos das classes trabalhistas e condições dos trabalhadores no ambiente de trabalho;
- Redes de setores comunitários: nesta categoria encontra-se a comunidade envolvida na organização, e que merece atenção principalmente em assuntos relacionados a ações de cunho social.

Os públicos de interferência possuem particularidades em detrimentos dos demais públicos da organização. Para estes públicos é necessário que a organização volte sua atenção, visto que alguns destes podem gerar *buzz* negativo (ou positivo, como o esperado), pois possuem influência e poder com a opinião pública. São divididas em três redes: da concorrência, ativistas e ideológicas e grupos de pressão.

A rede de concorrência é representada por qualquer organização que ofereça produtos e serviços semelhantes. Com a globalização, é cada vez mais ampla a rede de concorrência, que antes se restringia apenas à localização próxima. Os concorrentes podem ser concorrentes que disponibilizam o mesmo tipo de produto ou serviço da organização; podem ser organizações que, embora concorrentes, possam firmar algum tipo de parceria com a organização, mesmo que ainda possuam algum tipo de disputa no mercado; entidades congêneres, que podem ser organizações do terceiro setor que lutam por causas semelhantes ou iguais e

acabam por disputar nichos na captação de recursos; e a rede de relacionamentos internacionais, que tem poder de influência mundial e podem ter caráter diplomático ou comercial.

As redes de comunicação de massa são representadas pela *mass media*, impressa ou digital. Estas redes têm grande influência com diversos públicos, pois são considerados formadores de opinião, e devem ter o máximo de atenção por parte da organização, que, dependendo do acontecimento que esteja envolvida, pode sair bastante prejudicada em decorrência da sua ampla divulgação. É um público bastante especial para qualquer organização, e se deve analisar atentamente cada detalhe e deixar claro e objetivo o relacionamento com este.

Redes ativistas e ideológicas são grupos que tem opiniões que opõem de alguma maneira as atividades da organização, como defensores do meio ambiente, dos direitos dos animais, protestantes ao desenvolvimento de novas tecnologias e etc. Os ideológicos são mais focados em fatores religiosos e tem como intuito fazer com que a posição de sua religião seja validada pela sociedade. Estes grupos, apesar de poderem representar ameaças, também podem ser oportunidades para a organização constituir canais excelentes de relações públicas.

A última rede de interferência, os grupos de pressão, são formados a partir de situações onde a organização esteja envolvida em alguma atividade que não os agrade. Com a ascensão das redes sociais, é mais fácil que estes grupos se encontrem e, achando um objetivo em comum podem trazer grandes dificuldades para a organização. Neste sentido, também devem ser levados em conta e terem sua devida atenção.

Com estes critérios definidos por França (2008), pode-se desenhar mais detalhadamente cada público da organização, como cada um funciona e qual o nível de integração entre as partes. Em suma, é necessário que se leve em conta diversos fatores para que a atividade de relações públicas seja efetivamente gerenciada de maneira estratégica relacionamentos. O processo inicia na troca de informação, para o gerenciamento das mesmas, de forma que a comunicação aconteça simetricamente para ambas as partes, até que se estabeleçam relacionamentos verdadeiros. Para isso, são necessários profissionais capacitados a entender e planejar o processo de informação-comunicação-relacionamento nas organizações.

3.3 PARTICULARIDADES DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO

Desde sua chegada ao Brasil, no início do Século XIX⁶ o futebol se incorporou à cultura local e foi tornando-se parte da história e da identidade nacional. A paixão pelo esporte consegue mobilizar pessoas de todas as idades e classes sociais do país, formando a apelidada “pátria de chuteiras”. Pelo seu grande alcance, solidificou-se uma indústria ao redor do futebol e dos clubes brasileiros, que foi, ao longo das décadas, fazendo crescer cada vez mais sua preocupação em firmar-se como marca:

É notório e importa ressaltar que o futebol deixou de ser apenas um esporte lúdico e um território exclusivamente dominado pela paixão. Hoje ele movimentava grandes montantes financeiros, por meio de patrocínios e de ‘venda’ de jogadores (fontes oriundas de dentro do campo), além do licenciamento de produtos e de outras formas mais (graças à torcida). Os meios de comunicação, além de colaborarem para tornar o esporte um espetáculo, também o financiam, por meio de patrocínios, direitos de transmissão, inserções publicitárias etc. (FERRAZ, 2009, p. 109).

Neste sentido, o mercado torna-se cada vez mais competitivo entre os maiores clubes brasileiros, que buscam através de patrocínios, compra e venda de jogadores e direitos de imagem junto às emissoras de televisão, capital para crescer. Contudo, é a partir da torcida e da paixão que a move que o clube de futebol sobrevive durante as décadas. O processo comunicacional do futebol, que envolve a troca de informações do esporte, não se demilita apenas às quatro linhas do campo: “O jogo de futebol, como qualquer outro jogo desportivo implica inúmeras facetas dentro e fora do campo. Não se trata apenas de agrupar um certo número de jogadores e colocá-los em campo” (SIMÕES, 2009, p. 26).

A torcida é “essencialmente emoção” (SIMÕES, 2009, p. 34), o que exige grande reconhecimento e identificação com seu time do coração e com sua história pessoal. Este relacionamento necessita ser reforçado constantemente pelos clubes, que, ao explorar esta emoção, transformam este sentimento em pertencimento. Quando os indivíduos se reconhecem pertencentes à uma torcida, se tornam um “[...] campo social, no qual as pessoas se aglutinam em virtude de um objeto comum: os signos do time do coração” (FERRAZ, 2009, p. 111).

⁶ Dados retirados do artigo *Futebol do Brasil* (WIKIPEDIA, 2015a).

A mídia é bastante responsável pela difusão do futebol, visto que as informações sobre o esporte são de fácil acesso a todo país. O grande alcance das empresas de comunicação, desde o rádio, jornal, TV, até a internet, ajudaram na construção da indústria futebolística da atualidade, e a visibilidade dada aos clubes perpassa o traço do relacionamento com a torcida. Também criadora de sentido, a publicidade, através do simbolismo, “vende” a marca dos clubes para seus já fidelizados “clientes” (torcedores).

O futebol passou por um processo de desenvolvimento ao longo de sua história. Com a profissionalização de jogadores e o investimento em publicidade, a construção da marca de cada um dos clubes da elite do futebol brasileiro foram tornando-se necessários para o crescimento do esporte. A evolução das tecnologias de comunicação, com a difusão do rádio e cinema no início do século andaram juntamente com a popularização do futebol. A midiáticação de eventos esportivos e a consolidação de campeonatos de futebol profissional também trouxeram um caráter organizacional e comunicacional à paixão esportiva nacional. Segundo Gastaldo (2011, p. 41):

Mais do que fenômenos paralelos, esporte e mídia construíram-se mutuamente. A característica ‘espetacular’ (isto é, ‘para ser vista’) inerente às competições esportivas e seu poder de mobilização coletiva (pela metonímia que coloca nações ou bairros dentro de campos, pistas ou ringues) articulam-se perfeitamente com o surgimento de jornais impressos em rotativas, destinados a grande número de leitores, em pleno processo de expansão urbana na virada do século.

Com o crescimento da marca através da midiáticação do esporte, foi se tornando cada vez mais necessário a gestão deste valor e a comunicação com a torcida, público prioritário para a sobrevivência dos clubes. Sobrevivência esta que vai desde a concretização da missão até a sustentabilidade financeira do clube como uma organização que vive em uma sociedade de caráter capitalista. A construção de marca de qualquer organização e sua valorização necessitam de gerenciamento estratégico pois “[...] uma marca forte propicia inúmeros benefícios para uma organização” (AÑAÑA; BORGES, 2010, p. 2). Numa instituição esportiva, onde o consumidor é o próprio torcedor do time, isso torna-se ainda mais importante, visto que a valorização da marca passa a ser um processo constante.

Para compreensão da gestão de marca do futebol, é preciso entender qual significado de torcedor, sendo este o consumidor do esporte. Segundo Zunino

(2006), torcedor é aquele que possui identificação com algum esporte/clube, sendo espectador, incentivador ou simpatizante. Sua forma de expressar sua identificação com o esporte/clube/atleta pode se dar de várias maneiras, seja a presença em eventos esportivos, sua interação com a marca na internet ou finalmente a compra de artigos esportivos.

A fidelização a uma marca é compreendida em algumas vertentes do marketing pela repetição de consumo por parte do cliente. No âmbito esportivo, este processo já acontece de maneira recorrente, visto que o consumidor é torcedor do time, e sua escolha decisão de consumo é feita de forma passional, e não racional, e a longo prazo. O torcedor precisa ter sua paixão alimentada e o compromisso com seu Clube do coração reafirmado de maneira frequente, realçando sua identificação com o time, mesmo que os resultados em campo (as conhecidas más fases) não correspondam ao esperado pelo público.

Para Zunino (2006, p. 03), o marketing esportivo deve ter como alguns de seus principais objetivos “[...] aumentar o reconhecimento público, criar e/ou fortalecer um elo entre a empresa e o consumidor, garantir a maior exposição do produto e, principalmente, conferir credibilidade à marca esportiva”. O marketing esportivo precisa ser para o clube uma função administrativa, para a gestão da organização como um negócio. No contexto brasileiro, a gestão de marca do futebol está atrelada ao apoio de grandes empresas aos clubes, com investimentos em patrocínios que conferem tanto à marca do clube, quanto aos patrocinadores, maior valor de imagem perante o público. Como exemplo pode-se citar a associação de instituições de saúde, como o patrocínio da Unimed ao clube Fluminense do Rio de Janeiro, que combinada ao esporte gera imagem positiva a ambas.

Outras organizações com bastante representatividade nacional já patrocinaram ou patrocinam outros clubes brasileiros, com contratos milionários, em busca de visibilidade e reputação perante os públicos. Alguns exemplos destas parcerias encontram-se em empresas públicas como Petrobrás com o Flamengo e a Caixa Econômica Federal com o Corinthians. Contudo, nem sempre clubes e patrocinadores promovem suas marcas da forma mais abrangente, conforme Somoggi (2014) fala em seu artigo publicado na Lancenet:

O marketing que os clubes têm que criar é muito mais amplo que o atual, uma verdadeira plataforma de negócios e entretenimento. O objetivo do marketing dos clubes é ir muito além da visibilidade para as marcas

patrocinadoras. O foco é diversificar o modelo mercadológico, usufruindo do enorme potencial comercial dos projetos criados entre as empresas, o torcedor e o clube.

A imagem também é um elemento a ser valorizado nas ações estratégicas de marketing esportivo. O futebol é um negócio sazonal, definido por campeonatos e janelas de contratação, e nem sempre os resultados serão os mais satisfatórios para os torcedores. Visto isto, torna-se imprescindível pensar não só em investimento em jogadores e patrocinadores. É preciso ter como meta estar com sua imagem estabilizada e clara para a sua torcida seguir identificando-se e sendo leal com o clube, pois “A imagem da marca pode ser definida como associações cumulativas formadas na mente do consumidor e respeito de uma marca” (BAUER *et al.*, 2005, apud AÑANÃ; BORGES, 2010, p. 3).

Se tratando de marketing esportivo voltado aos atletas no Brasil, destaca-se a agência de comunicação *9ine*⁷, criada pelo ex-jogador Ronaldo Nazário. A agência, focada em gestão estratégica para o esporte e entretenimento tem alguns clientes como Neymar Jr., do Barcelona, e Vitor Belfort, lutador de MMA. Ainda não se possui esta visão de agências especializadas em planejamento estratégico de comunicação no Brasil, salva algumas exceções, mas nenhuma com a representatividade da *9ine*.

O principal ponto observado nos últimos anos pelos clubes e patrocinadores é que o futebol é no Brasil grande fonte de receita e um negócio em constante crescimento. Por se tratar de marcas que criam uma identificação passional, os gestores de comunicação dos clubes poderiam ter visão estratégica de que relacionamentos compartilhados e duradouros trariam aos clubes melhores resultados. Contudo, o que se destaca na comunicação com os torcedores brasileiros são ações de marketing que refletem apenas em relacionamentos de troca.

Portanto, não se enxerga um tipo de trabalho de relações públicas por parte dos clubes brasileiros, e a construção de relacionamentos dificilmente levará em conta os fatores abrangidos nos primeiros capítulos deste trabalho. Detecta-se muito mais uma preocupação mercadológica dos clubes para com seus públicos do que a constituição e manutenção de relacionamentos legítimos para com eles.

⁷ Primeira agência de comunicação voltada para a gestão estratégica para o esporte e entretenimento, a *9ine*, foi fundada por Ronaldo Nazari o Grupo WPP de comunicação.

Um exemplo clássico deste tipo de comportamento entre clube e torcedores no futebol: o clube faz uma campanha institucional destinada à arrecadação de novos sócios pagantes. Torcedores impactados pela campanha resolvem agregar valor ao time e tornarem-se sócios, na esperança de que em troca, possam ter acessos privilegiados ao estádio, venda de ingressos antecipados, venda de camisetas da temporada antes do resto do mercado, entre outras concessões. Neste sentido, o clube ganha com a renda arrecadada com os novos sócios, e em contrapartida, fornece vantagens para estes torcedores. Constitui-se então, um relacionamento baseado na troca.

4 ANÁLISE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DO GRÊMIO NAS REDES SOCIAIS

Neste capítulo, o objetivo é analisar como é realizado o gerenciamento estratégico das informações do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, como estas informações tornam-se comunicação relevante para a sua torcida e, através disso, como se caracteriza o relacionamento clube-torcedor. Os canais de informação escolhidos para a análise foram as páginas das redes sociais oficiais do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, no sentido de observar através de suas publicações, como acontece o gerenciamento de informação e comunicação do Clube com sua torcida, no ambiente digital. As redes sociais oficiais do Clube analisadas neste estudo são: Facebook, Twitter e Instagram. A escolha por essas redes se deu em virtude de que, em ordem decrescente, são aquelas que possuem maior número de seguidores (Facebook: 2.132.098 curtidas; Twitter: 32 mil seguidores; e Instagram: 110 mil seguidores)⁸.

Enxergou-se no ambiente online a oportunidade de observação não somente sobre o que é levado para os torcedores pelo Clube, como também a interação deste público com o seu time. Com a interatividade e a rápida disseminação de informações, o Ciberespaço torna-se uma mídia de mais difusão e local de diálogo da marca. Segundo Pinho (2003) não basta estar presente no ambiente online, mas também toda empresa precisa tornar uma experiência prazerosa a compra ou o uso de seus produtos e serviços, e a relevância do que é produzido pela marca na web contribui para o desenvolvimento da lealdade do cliente e seu relacionamento com a organização.

A motivação para o estudo veio do interesse pelo futebol e de suas particularidades. A ascensão e centralidade (em relação a outros esportes) que o futebol apresenta, especialmente no Brasil, traz interessantes paradigmas para serem estudados na área da comunicação e de Relações Públicas. A escolha do objeto de estudo pela autora se deu em virtude que ela é torcedora do Grêmio desde a infância, e admira o trabalho do Clube em todos os seus âmbitos.

Nesse contexto, foi realizado um estudo de caso em torno do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. Foram seguidas as etapas definidas por Gil (1995) para a efetuação do estudo de caso. Primeiramente, foi delimitado o caso a ser estudado,

⁸ Páginas acessadas em 10 de junho de 2015.

esmiuçando-se suas particularidades do objeto de estudo. Em um segundo momento, foram coletados os dados em canais oficiais de comunicação entre clube-torcedor.

Para se entender a estrutura do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, a pesquisa de sua história, suas principais conquistas, a autora fez uma pesquisa documental no website oficial do Clube e em outros materiais de acesso público. Foi feita a tentativa de se entrevistar a diretoria de comunicação do Grêmio, para que se tivesse uma visão mais profunda e assertiva sobre os objetivos do Clube para com seus públicos e a escolha de conteúdo das publicações analisadas. Contudo, não se obteve resposta, restando à autora buscar informações somente nas fontes de acesso público.

Quanto à análise das redes sociais, é importante salientar que a autora analisou postagens nas páginas do Facebook, Twitter e Instagram oficiais do Grêmio. Como recorte, foi considerado o período de 1º a 12 de junho de 2015, sendo analisadas as publicações referentes dentre estes dias. A análise de conteúdo do material coletado foi baseada na perspectiva de Bardin (2011) sobre a metodologia, que é focada na análise da mensagem, seu significado, significantes e códigos, para que se elabore uma interpretação dos dados a partir de categorização dos dados de forma embasada.

4.1 O GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE: HISTÓRICO E ASPECTOS ESTRATÉGICOS

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre foi fundado em setembro 1903, por 31 rapazes da cidade de Porto Alegre, que tinham como sonho entrar para a história como um clube vencedor. Foi o segundo Clube de futebol oficial da cidade, e jogou sua primeira partida em 6 de março de 1904, contra o Fuss-Ball Clube Porto Alegre, até então único time da cidade. A vitória por 1x0 rendeu ao Grêmio o troféu *Wanderpreis*⁹, o primeiro da história do clube.

Também no ano de 1904, o Grêmio adquiriu seu primeiro campo, intitulado Baixada dos Moinhos de Vento, onde permaneceria durante 50 anos, até a

⁹ Primeira competição entre clubes de futebol do Rio Grande do Sul, era disputado apenas pelos dois clubes mais antigos do Estado, sendo eles o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e o Fuss-Ball Club Porto Alegre. A competição teve 12 edições (WIKIPEDIA, 2015b).

construção e transição para o Estádio Olímpico, em 1954. Naquele estádio aconteceu o primeiro jogo do Grêmio contra o Sport Club Internacional, o primeiro entre muitos clássicos entre os dois Clubes, que acabariam formando uma das maiores rivalidades do futebol mundial.

Nas cinco décadas de existência, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense matinha suas principais competições concentradas no futebol amador. Contudo, o período rendeu ao Clube grandes ídolos que até hoje tem seus nomes lembrados tais como Eurico Lara, Luiz Carvalho e Oswaldo Rolla (conhecido como Foguinho). A partir dos anos de 1940, com a evolução do futebol nacional, o Clube começou a mudar seu posicionamento para sua manutenção no cenário, começando a participar com frequência de competições oficiais de porte nacional e internacional.

Após a mudança para o Estádio Olímpico, em 1954, o Grêmio ganharia os principais títulos de sua história. Os primeiros grandes títulos do Clube aconteceram em 1962, quando o Grêmio foi Campeão Sul Brasileiro de forma invicta; e em 1968, quando foi campeão da Copa Río de La Plata. As conquistas mais comemoradas e de representatividade maior, que renderiam ao Grêmio a referência entre os torcedores de “Nada por ser maior” viriam na década de 1980, após a reforma de seu estádio, que passou a chamar-se Olímpico Monumental.

Começando em 1981, o Grêmio conquistou o seu primeiro Campeonato Brasileiro. Em 1983, o clube entrou literalmente para os maiores do país, conquistando a Libertadores da América e posteriormente sendo Campeão de Mundo, com jogadores que até hoje são lembrados e admirados pelos torcedores gremistas como Renato Portallupi, César Martins de Oliveira e De León. Renato Portallupi ainda é considerado o maior ídolo da história do clube por ter feito o gol de ouro, o qual rendeu ao Grêmio o seu maior título

Ainda naquela década, o Grêmio foi o 1º campeão da Copa do Brasil, em 1989, campeonato que ao longo dos anos lhe renderiam mais 3 títulos nacionais: em 1994, em 1997 e em 2001. Ainda na década de 1990, o Clube voltaria a ser campeão da América, em 1995, e campeão do Campeonato Brasileiro, em 1996, na conhecida “Era Felipão”, que apresentou o técnico Felipe Scollari ao mundo.

Nos anos 2000, década de seu centenário, o Clube enfrentou muitas dificuldades, sendo rebaixado da elite do futebol brasileiro, em 2004, e reconquistando seu lugar após um jogo de que até hoje é lembrado pelos gremistas como “A Batalha dos Aflitos”, em 2005. Com apenas sete jogadores em campo, o

Grêmio conquistou o título de campeão da Série B, o que também lhe permitiu o retorno à série A do Campeonato Brasileiro. Nos últimos anos 14 anos, o time não conquistou nenhum título de representatividade nacional ou internacional, o que reflete no modo como é percebido por seus públicos e que poderá ser observado na sequência, no período de análises.

No ano de 2012, o Grêmio inaugurou sua nova casa, o estádio Arena do Grêmio, atendendo aos padrões da FIFA e sendo o mais moderno em termos de infraestrutura do Brasil, até então. O Tricolor Gaúcho, apelidado dessa maneira por ter três cores em seu uniforme e brasão (azul, branco e preto), possui um quadro de sócios de aproximadamente 80 mil pagantes, segundo notícia divulgada no portal Globo Esporte¹⁰. Atualmente, o Clube disputa os campeonatos Brasileiro e Copa do Brasil.

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre apresenta em seu website sua missão, visão e valores, descritas como:

- **Missão:** Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos.
- **Visão:** Estar no primeiro nível do futebol mundial
- **Valores:**
 - Bom senso e atitude
 - Atenção e respeito ao torcedor
 - Valorização da história
 - Atualização e inovação
 - Ética e responsabilidade
 - Espírito vencedor
 - Honestidade de propósito (servir e não se servir)
 - Humanismo e responsabilidade social
 - Competência gerencial e valorização dos funcionários
 - Unidade e comprometimento
 - Doação, amor e paixão pelo Clube
 - Transparência

¹⁰ GLOBO ESPORTE. **A mina de ouro na torcida:** como os sócios podem enriquecer seus clubes. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/01/mina-de-ouro-na-torcida-como-os-socios-podem-enriquecer-seus-clubes.html>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

O Clube possui planejamento estratégico elaborado por mais de 150 conselheiros, dirigentes, funcionários e associados, que buscou explorar as potencialidades e diferenciais existentes, para assim atingir a visão a qual se propõe. Atentando às mudanças e enfoque na performance que o futebol mundial vem apresentando, o Grêmio precisou realinhar seus planos de ação. Segundo conteúdo encontrado no Site Oficial do Clube “É impensável, hoje, vencer sem estratégia. Trata-se de pensar antecipado, prevendo os impactos que as decisões presentes terão no futuro de médio e longo prazos” (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, 2015).

De fato, é necessário para qualquer clube de grande porte do futebol brasileiro alçar novos patamares, apoiando-se em um norte estratégico sólido. Conforme Ferraz (2009), o esporte deixou de ser apenas um instrumento de diversão e passou a ser enxergado como negócio de grande movimentação de dinheiro, entre clubes, empresários e imprensa, a venda dos direitos de imagem. Sendo assim, é deveras imprescindível para o Grêmio possuir um alinhamento estratégico, para assim, conseguir encaixar-se na indústria do entretenimento. Este posicionamento por parte do Clube também concorda com Bezerra (2006) quanto este diz que planejamento estratégico é importante para a empresa olhar para o futuro e assim evitar percalços.

Foi necessário para o Tricolor que se traçasse um plano estratégico que contemplasse além das necessidades evolutivas do futebol, o desenvolvimento de melhores políticas a fim de se encerrar a crise financeira vivida nos últimos anos pela falta de títulos. Não sendo exclusividade do Grêmio, outros Clubes brasileiros também precisaram produzir planejamentos estratégicos para suas gestões. A transformação do futebol como negócio, constatada por Gastaldo (2011) como um fenômeno midiático do esporte, fez com que esse novo pensamento fosse obrigatório para a existência dos públicos, e o Grêmio também fez parte desse contexto.

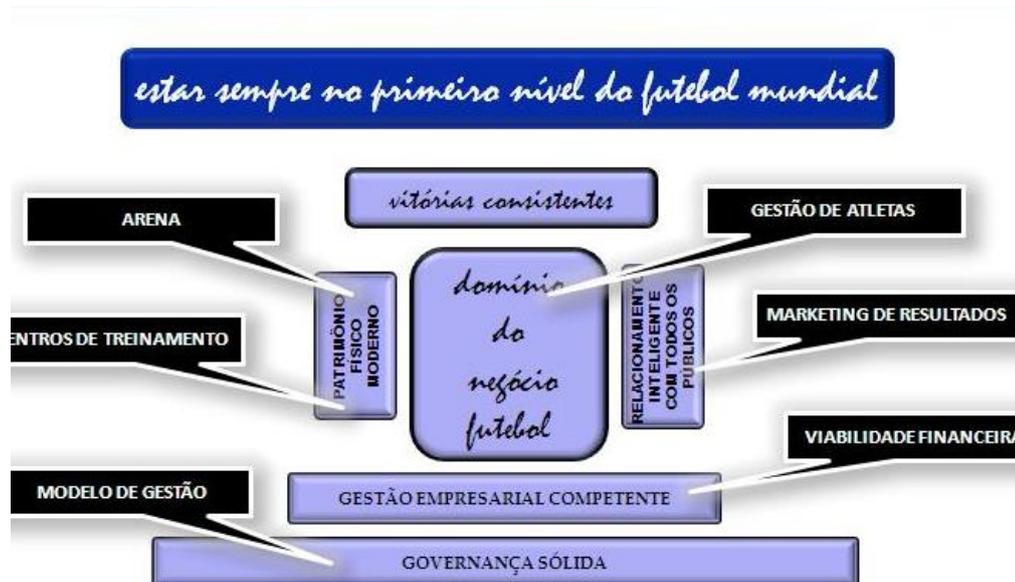
Contudo, não foram apenas as dificuldades nas finanças que acarretaram ao Grêmio a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico:

Um plano estratégico envolve os mais diferentes setores de atuação de uma organização e empresa, definindo objetivos, estratégias e metas para todas elas. No caso de um clube de futebol, alcança o relacionamento com o torcedor, a necessidade de conquista de vitórias e títulos e a gestão da marca. Todo o planejamento tem como objetivo final o futebol, pois,

especialmente por intermédio dele, o Grêmio realizará a MISSÃO (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, 2015).

Após o estabelecimento na Arena, foi desenvolvido, pela diretoria, um Mapa da Estratégia, embasando-se nos principais instrumentos de gerenciamento de projetos, resultados e processos (indicadores e metas), conforme a Figura 2.

Figura 2 – Mapa da Estratégia do Grêmio FBPA



Fonte: (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, 2015)

Enxerga-se na Figura 2, divulgada pelo próprio departamento de comunicação do Grêmio, a preocupação do Clube em manter “relacionamentos inteligentes com todos os públicos”. A partir dos públicos percebidos da organização, este estudo de caso se voltará a identificá-los e classificá-los. Tentar-se-á, através de análise das redes sociais do Grêmio, verificar se este objetivo proposto no planejamento estratégico é alcançado.

4.2 A COMUNICAÇÃO DO CLUBE

O Clube possui dois departamentos envolvidos no gerenciamento da informação do Grêmio FBPA: o de Comunicação e o de Marketing. Ambos desenvolvem ações e cuidam da divulgação de informações do Clube para os

públicos do mesmo. Entre os canais utilizados para essa disseminação de informação, pode-se dividi-los entre canais *off-line* e canais *online* de informação.

No *offline* destacam-se as propagandas em vídeo para televisão, principalmente em canais exclusivos de esportes, que exploram os benefícios de se ser um Sócio Torcedor ou para venda de camisetas e ingressos para os jogos do Clube. Pela cidade de Porto Alegre, podem-se encontrar outros tipos de comunicação como *outdoors* e *busdoors*. Como atividades de marketing, destacam-se ações específicas nos estádios para datas comemorativas, como meio ingresso para o público feminino em Dia das Mães e Dia da Mulher; parceria com outras marcas com a venda de produtos Coca-Cola + Grêmio FBPA na Arena, participações em eventos sociais como a Corrida pela Diabetes, entre outros. Há também um trabalho de assessoria de imprensa, público este que se deve ter estreito contato visto que tem grande poder influenciador com todos os públicos do Clube.

No ambiente online, o Grêmio FBPA disponibiliza canais de informação mais segmentados com seus públicos, e tem como foco o torcedor gremista. São diversos canais, cada um conversando com o tipo de torcedor é impactado. Como principal canal de informação digital do Grêmio FBPA está o seu website, aonde diariamente é produzido conteúdo, sendo o destaque, na homepage do site, notícias novas sobre o Clube. Também disponível no site encontra-se sua história, contatos administrativos e calendário de competições. Pode-se realizar também pelo website do Grêmio FBPA a compra de ingressos para os jogos.

O Grêmio FBPA possui outros canais de comunicação como a Grêmio TV, que produz materiais audiovisuais do Clube, destinado à torcida, e a Grêmio Rádio, canal de *broadcast* (apenas disponível na internet) que faz a cobertura dos jogos do Clube, também destinado ao público torcedor. Ainda como canal de informação virtual encontra-se o *e-mail marketing* do Grêmio, enviado apenas aos cadastrados. Esta mídia possui conteúdo mais voltado à ações do Clube e promoções da Grêmio Mania (loja de artigos).

A presença digital do Grêmio FBPA estende-se às redes sociais, tendo perfis oficiais no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *YouTube* e *Google Plus*. Cada tipo de mídia possui diferente forma de gerenciamento de informação. No *Facebook*, por exemplo, destinam-se as mensagens onde há maior espaço de veiculação e também maior engajamento da torcida, pela maior adesão do público por esta rede.

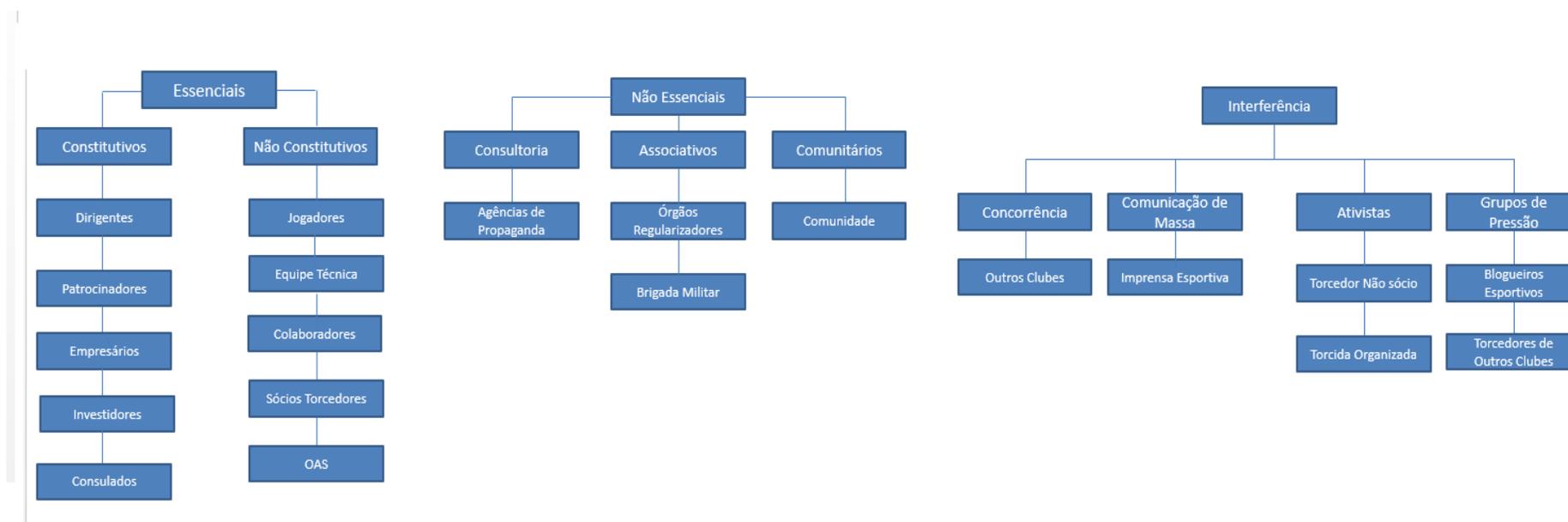
Instagram foca-se na divulgação de fotos e vídeos do Clube, assim como no *YouTube* é pertinente a divulgação de vídeos produzidos, pela própria natureza das mídias. No *Twitter* encontram-se mensagens menores em tamanho, visto que possui limitação de 144 caracteres na publicação. O *Google Plus* funciona basicamente como o *Facebook*, porém, tem menos adesão da torcida.

Destacam-se como canais principais analisados neste trabalho o *website* do clube e seus perfis nas redes sociais do *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, devido à sua importância de cobertura (por ter maior número de seguidores) representar uma fatia mais abrangente da torcida gremista. Este estudo analisará estes perfis do Clube nas redes sociais. A partir da análise da informação gerada nestes canais, procurar-se-á entender como o Grêmio faz sua gestão de comunicação, como se comunica com a sua torcida no ambiente digital e, por fim, como se relaciona com o torcedor gremista.

4.3 OS PÚBLICOS DO CLUBE

Para se entender a comunicação de uma organização, como ela funciona, é preciso identificar seus públicos. Por se tratar de uma organização de grande porte e altamente conhecida (muito pela popularidade do futebol no Brasil), consegue-se identificar uma grande gama de públicos e possíveis públicos que o Grêmio Football Porto Alegrense tem e sofre algum tipo de influência. Mais do que entre interno e externo, é preciso classificá-los de acordo com o grau interação com a organização (FRANÇA, 2008). Para tanto, desenvolveu-se uma análise para a classificação dos públicos do Grêmio entre essenciais, acidentais e de interferência, conforme proposto por França (2008). A Figura 3 traz os resultados.

Figura 3 – Públicos do Grêmio FBPA



Fonte: elaborado pela autora

Entre os públicos essenciais do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, encontram-se o Presidente do Clube e os Dirigentes. É deles o trabalho de estudar e efetuar contratações de jogadores, técnicos, equipe técnica, além de diretrizes para o planejamento estratégico da organização, posição de marca, ações com os mais variados públicos, etc. Os patrocinadores do Clube (Banrisul, Umbro, Tim, Tramontina e Unimed) são também essenciais, na medida em que favorecem o Clube e mantêm sua existência. Também nesta categoria encontram-se investidores e empresários de jogadores, pelos quais são realizadas as transações que movimentam dinheiro para o Clube. Os consulados, assim como os anteriores, também se constituem como público essencial, pois tem a função de auxiliar na manutenção e aproximação de sócio-torcedores através de ações e eventos, e podem ser municipais, regionais ou por bairro. Estes são considerados essenciais constitutivos, já que a continuidade do Clube depende de suas ações e decisões.

Também se encontram nos públicos essenciais do Grêmio os colaboradores, das mais variadas áreas do Clube, incluindo jogadores, técnicos, colaboradores dos departamentos de comunicação, marketing, jurídico, esportivo, equipe técnica, preparadores físicos, da área administrativa, responsáveis pela segurança do estádio, etc. Sócios torcedores também são considerados essenciais para o Clube, visto que contribuem financeiramente para a continuidade das atividades da organização.

A OAS, construtora da Arena do Grêmio, também possui vínculo essencial não constitutivo com o Grêmio, visto que este foi constituído em detrimento de uma ação específica (construção do estádio). Estes grupos são considerados não constitutivos, mesmo que essenciais, pois deles não depende a constituição do cerne da organização.

Os públicos não essenciais do Grêmio se dividem entre de divulgação, associativo, sindical e comunitário. Na rede de divulgação encontram-se as agências de propaganda que trabalham em campanhas de propagação da

marca, venda de camisetas, divulgação nas redes sociais. Na rede de associativos, órgãos regularizados do futebol como a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a Federação Gaúcha de Futebol (FGF), Conmebol e o Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD) encaixam-se pois desempenham papel de defesa dos direitos coletivos entre os Clubes de futebol.

O Grêmio possui ainda públicos não essenciais que se classificam na rede comunitária sugerida por França (2008). A Brigada Militar entra nesta classificação e constitui-se como público acidental pois em dias de jogo faz a escolta e segurança fora do estádio, o que gera uma interação entre as partes, levando para o Clube preocupações de segurança que são comuns à sociedade. Também na rede comunitária encontram-se os beneficiados do Instituto Geração Tricolor, associação sem fins lucrativos criada pelo Clube para atender crianças e adolescentes em situação vulnerável.

Os públicos de redes de interferência tem grande peso para o Grêmio pois, por ser uma organização de grande porte e entrelaçada na cultura do Estado através do futebol, torna-se objeto de atenção para diversos grupos. Em primeira estância pensa-se na concorrência, aonde são considerados os demais clubes de futebol do país. Em destaque está o Sport Clube Internacional, grande adversário do Grêmio e que possui grande influência para o público em geral de Porto Alegre, visto que ambos possuem apenas um ao outro como grande desafiante (em comparação a outras cidades do Brasil como Rio de Janeiro e São Paulo que possuem mais de dois clubes de grande porte). A relação entre Grêmio e Internacional acontece como a concorrência de outras organizações (por uma fatia do mercado), mas de maneira diferente, visto que a disputa não ocorre no nível de consumidor, mas de identificação por parte da torcida. O processo de identificação ocorre através de suas conquistas e derrotas, que, dependendo da fase de Clube, agrega ou não mais torcedores. Por exemplo, a geração de porto alegrensenses dos anos 1990, tem maior probabilidade de identificação com o Grêmio, dada sua década de grandes conquistas. O mesmo ocorre com o Internacional, que tem maior probabilidade de identificação de torcedores nascidos entre os anos 2000/2010, devido a sua caminhada de conquistas durante a última década.

Grande influenciadora desta disputa entre Grêmio e Internacional encontra-se a imprensa esportiva, que tem grande poder de persuasão com seus públicos e acompanha de perto os eventos e competições dos dois clubes. É preciso muito

atenção por parte do Clube para este público, visto que consegue até mesmo mudar a estrutura deste através da pressão da opinião pública (por exemplo, na queda e contratação de técnicos, na especulação da contratação e venda de jogadores). Este público pertence na classificação à rede de comunicação de massa de França (2008).

Como ativistas, considera-se os torcedores de uma maneira geral, pois sua motivação é passional e de identificação pessoal. Dentro dos torcedores, conceitua-se dois tipos: os torcedores não sócios e a torcida organizada. Os torcedores não sócios não contribuem para a manutenção do Clube com mensalidades, como os sócios, mas, por terem identificação com o mesmo, tem influência sobre a organização. A torcida organizada (uma vez extinta) também tem seu papel de influência, visto que a partir de alguns episódios tornaram-se conhecidas e por suas ações (brigas nos estádios, escândalos de corrupção) motivam a opinião pública envolta do Clube.

Por último, os grupos de pressão do Grêmio são também de extrema importância, pois podem apresentar ameaça para o Clube perante seus públicos. Nesta classificação consideram-se os blogueiros que, por atuarem na internet, tem vaga e rápida disseminação de informações, e por isso constituem-se como “de pressão”. Também se encaixam nos grupos de pressão torcedores de outros times, e torcedores do próprio Clube, que podem exercer tamanha pressão em relação às questões que não lhes agradam (por exemplo, exigindo a saída de jogadores e técnicos em má fase).

Após delimitação dos públicos totais do Grêmio FBPA, e categorização dentro da proposta de França (2011), é importante ressaltar nesta análise será considerado apenas o processo de gerenciamento da informação e relacionamento com a torcida do Clube. Visto que a comunicação proposta nas redes sociais destina-se a este público, a análise voltar-se-á a esse segmento, englobando a torcida em geral do Grêmio, sócios e não sócios.

4.4 INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO NAS REDES SOCIAIS DO GRÊMIO

Frente ao referencial teórico proposto por este estudo, foram criadas três categorias de análise para as mensagens postadas nas redes sociais oficiais do

Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense: 1) Comunicação institucional e mercadológica; 2) Dados e informação na comunicação; e 3) Relacionamento com a torcida. Cada uma dessas categorias são explicadas, a seguir.

Ainda em relação à análise, cabe destacar que a seleção das postagens foi feita considerando o período de 1º a 12 de junho de 2015. A seleção das postagens foi feita pela pesquisadora, considerando o tipo de comunicação (institucional ou mercadológica) e de informação compartilhada, bem como o engajamento gerado. Sobre o engajamento, destaca-se que, pela grande quantidade de comentários nas postagens analisadas, foi impraticável a análise de cada um deles. Desse modo, também considera-se engajamento, neste estudo, métricas das redes sociais tais como curtidas e compartilhamentos.

- Categoria de Análise 1: Comunicação Institucional e Mercadológica

A comunicação do Clube será analisada a partir da Proposta por Kunsch (2009), que apresenta o mix de comunicação nas organizações. A autora propõe que a comunicação nas organizações pode ser dividida por três áreas: Comunicação institucional, a qual também engloba as atividades de Relações Públicas; Comunicação Mercadológica, da qual também fazem parte as ações de marketing; e a Comunicação Interna, que engloba as atividades de comunicação administrativa. Nesta análise, são abordados apenas os dois primeiros aspectos, visto que o terceiro é intrínseco do público interno da organização, não se constituindo em alvo desta pesquisa, a qual tem como foco a relação Clube-torcedor.

Dessa forma, as postagens nas páginas oficiais do Grêmio FBPA serão classificadas, inicialmente, de acordo com sua natureza: comunicação institucional ou comunicação mercadológica.

- Categoria de Análise 2: Dados e informação na comunicação

Simões (2006) comenta que a diferença crucial entre dado e informação está na subjetividade da mensagem. Enquanto dados são apenas números, informação requer conhecimento e ligação com a mensagem por parte do impactado. Já entre informação e comunicação, a distinção acontece em um nível mais profundo, sendo a estrutura da mensagem pensada de forma diferente. Enquanto a informação

define-se como redução de incertezas, a comunicação tem como propósito a interpretação e coesão do receptor de determinada mensagem. Ou seja, a informação é o elemento essencial para a efetivação da comunicação entre organização-públicos e, conseqüentemente, para a criação de relacionamentos. Sendo assim, as postagens do Grêmio FBPA nas redes sociais podem ser de caráter:

- **Dados:** quando não há necessidade de se ter compreensão ou identificação com determinada mensagem, pode-se classificá-la como transmissão de dado e não de informação. Em relação às postagens do Grêmio FBPA nas redes sociais, destacam-se mensagens de puro caráter de transmissão de dados, as quais tem por função repassar números para a sua rede de usuários (pessoas que curtem e seguem seus perfis nas redes sociais), número de torcedores nos estádios, dados gerais do Clube, entre outros, sem intenção de se gerar relacionamento com o público.
- **Informação:** compreende-se por transmissão de informação a tentativa de redução de incertezas, geração de entendimento e troca na relação organização-públicos. Os espaços de interação que as redes sociais proporcionam fornecem ao Grêmio a oportunidade de, através do reporte de informações, criar vínculo com a sua torcida. Como descrito por Simões (2006), a informação não está por si só na mensagem, pois a mensagem só contém dados. Nesse sentido, deveria ser de interesse do Clube gerar mensagens que, atreladas ao seu significado, gerem conhecimento relevante para a torcida.

Nessa perspectiva, após a categorização em comunicação institucional ou mercadológica, as mensagens são avaliadas do ponto de vista de transmissão de dados ou de informações.

- **Categoria de Análise 3: Relacionamento com a torcida**

Esta categoria de análise tomou como embasamento os conceitos de tipos de relacionamento descritos por Grunig (2011). Após análises das postagens das redes sociais do Grêmio FBPA, analisou-se a reação do torcedor e, por meio desta, qual o

tipo de relação que o Clube constrói com a torcida nestas mídias. O relacionamento pode ser de troca ou compartilhado, conforme a proposta teórica do autor.

Um relacionamento baseado na troca, segundo Grunig (2011), considera que organização e públicos se beneficiam, pois esperam que em algum momento a outra parte irá beneficiá-lo. Já em um relacionamento compartilhado, ambas as partes se beneficiam porque se importam uma com a outra. Sendo assim, através da visão do torcedor das publicações do Grêmio FBPA, buscou-se classificar o relacionamento entre Clube-torcedor.

4.4.1 Comunicação mercadológica, dados e informação

A comunicação mercadológica é um tipo de atividade de responsabilidade do Marketing da organização, que tem como principais funções a publicidade, promoção de vendas e o marketing direto com os públicos. Segundo Kunsch (2003), ela tem função persuasiva, planejada para se obter os resultados esperados com os públicos de interesse. Posto que se origina do marketing, a Comunicação Mercadológica tem como proposta final trazer os esforços em campanhas de divulgação convertidos em lucro para a organização. Nas redes sociais do Grêmio FBPA observa-se um empenho por parte da comunicação do Clube em persuadir o torcedor de, alguma maneira, a gerar lucros para a organização. Assim como na Comunicação Institucional, as postagens também possuem cunho informativo, porém, com linguagem diferenciada e abordagem mais promocional.

A Figura 4, a seguir, diz respeito ao lançamento da nova camiseta do Clube, a quarta da temporada. O conteúdo da postagem mescla a linguagem mercadológica de promoção da nova camiseta, enfatizando a marca Umbro, patrocinadora do Clube, com os termos “raça” e “paixão”, que remetem ao sentimento de identificação da torcida com o Grêmio. A mensagem caracteriza-se como informação, pois gera conhecimento para o público, tornando-se de material bruto a conteúdo relevante, conforme explicado por Simões (2006).

Figura 4 – Lançamento de Camiseta



Fonte: *Instagram* Oficial do Grêmio FBPA

O *tweet* apresentado na Figura 5 remete ao número de usuários que baixaram o aplicativo do Clube em seus smartphones, sem nenhuma preocupação com geração de significado de informações com a torcida, fator essencial para Simões (2006) na gestão da informação e comunicação. Por se tratar de uma rede social com pouco espaço de veiculação (apenas 144 caracteres), foram encontrados no *Twitter* mais alguns exemplos de mensagem que se constituem como dados. A publicação a seguir é de natureza mercadológica, visto que gera a divulgação do aplicativo lançado pelo Clube para uso dos torcedores.

Figura 5 – Aplicativo do Grêmio FBPA



Fonte: *Twitter* Oficial do Grêmio FBPA

Nas Figuras 6 e 7, observa-se transmissão de informações dirigida ao público sócio torcedor do Grêmio FBPA. A linguagem das publicações é de cunho mercadológico, pois anunciam produtos e serviços que possuem desconto, e é dirigida, pois comunicam com um determinado público específico (neste caso o Sócio Torcedor). Neste sentido, as referidas postagens concordam com Zunino (2006), quando o mesmo diz que a exposição da marca esportiva deve fortalecer o elo entre a empresa e o consumidor, sendo nesta mensagem, especificamente, o sócio do Clube.

Figura 6 – Promocional Sócio Torcedor



Fonte: *Facebook* Oficial do Grêmio FBPA

Figura 7 – Promocional Sócio Torcedor

Grêmio FBPA
10 de junho às 07:11 · 🌐

Sócio Gremista, com o Movimento por um Futebol Melhor você tem acesso a descontos todos os dias em diversos produtos e serviços. Acesse www.futebolmelhor.com.br e confira!

MELHOR PRO SEU TIME
MOVIMENTO MELHOR PRO SEU BOLSO
GREMIO

NOSSO TIME ESTÁ ESCALADO:
MAIS DE 2000
ESTABELECIMENTOS PARCEIROS
PELO BRASIL PRA VOCE GARANTIR SEU DESCONTO DE SÓCIO GREMISTA.

E NÃO ESQUEÇA:
PASSOU NO CAIXA,
FALE SEU CPF E APROVEITE.

CONHEÇA AS REDES CREDENCIADAS EM
FUTEBOLMELHOR.COM.BR

Curtir · Comentar · Share

Fonte: *Facebook* Oficial do Grêmio FBPA

O Grêmio FBPA também aproveita o espaço das redes sociais para ações promocionais de datas comemorativas. O período analisado compreendeu a data do Dia dos Namorados, que foi utilizada pelo marketing do Grêmio FBPA para a promoção de produtos da rede Grêmio Mania (onde são vendidos apenas artigos próprios). As mensagens do *Instagram* e *Tiwtter* (FIGURAS 8 E 9) visaram a transmissão de informação (sessão de autógrafos para quem comprasse produtos da loja), e tem linguagem mercadológica.

Figura 8 – Promocional Dia dos Namorados



Fonte: *Instagram e Twitter* Oficiais do Grêmio FBPA

Figura 9 – Promocional Dia dos Namorados



Fonte: *Instagram e Twitter* oficiais do Grêmio FBPA

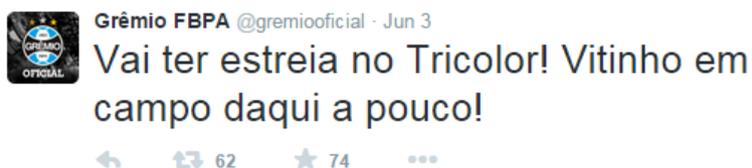
Constata-se, a partir da análise destas publicações, que o Grêmio FBPA utiliza-se da ferramenta das redes sociais como vitrine promocional do Clube, seja para a venda de produtos, seja para a exploração das vantagens de se ser sócio torcedor e assim realizar prospecção com os torcedores em geral. Visto dessa maneira, esse tipo de publicação é pensado como um meio de se chegar a um fim, concordando com a segunda perspectiva da informação em Relações Públicas trazida por Simões (2006). As postagens de comunicação mercadológica são produzidas a fim de que, a partir da transmissão de informações ou dados, sejam um instrumento para se chegar ao consumo da marca.

4.4.2 Comunicação institucional, dados e informação

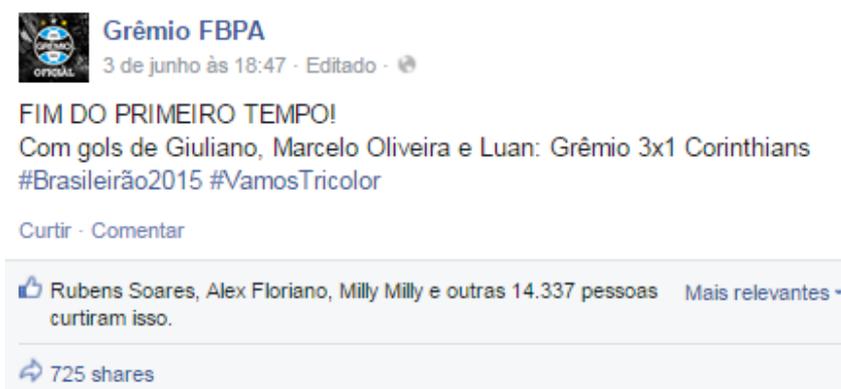
Segundo Kunsch (2009), a comunicação institucional é de responsabilidade das Relações Públicas da organização, dando conta de atividades que são mais próprias da área e que tem como objetivo o conhecimento da organização como instituição para seus públicos. Entram nesta classificação atividades como Marketing Social, Cultural, Jornalismo Empresarial, identidade e Imagem Corporativa. Analisando as publicações do Grêmio nas redes sociais, percebe-se o uso de linguagem informativa sobre ações gerais da organização. Contudo, em sua maioria, estas postagens têm função de reforçar a identificação da torcida gremista com o Clube Tricolor. Esse tipo de comunicação gera mais engajamento por parte da torcida como cliques, comentários e compartilhamentos, tanto de forma positiva quanto de forma negativa.

As postagens ilustradas nas Figuras 10 e 11 possuem dados que se tornam informação para o público que, a partir do momento em que curte/segue as páginas nas redes sociais do Grêmio FBPA, interessa-se pelos seus resultados. Sua performance dentro de campo será sempre o assunto mais relevante e importante para a torcida, que fundamentalmente sonha em ver seu time do coração somando títulos. Observa-se ainda neste tipo de postagem um maior engajamento por parte da torcida (maior número de curtidas e compartilhamentos, no caso do *Facebook*) do que as mensagens que só contém dados e conteúdo promocional. As *hashtags* #Brasileirão2015 e #VamosTricolor ajudam a criar a identificação com o público por quem é impactado com a mensagem, de acordo com Ferraz (2009), que afirma que a torcida se aglutina através dos signos de seu time de coração.

Figura 10 – Publicação de Jogo



Fonte: *Instagram* e *Twitter* oficiais do Grêmio FBPA

Figura 11 – Publicação de Jogo

Fonte: *Instagram* e *Twitter* oficiais do Grêmio FBPA

A formalização da contratação de um novo jogador (FIGURA 12), principalmente em período de cobrança da torcida para com o time (em decorrência do longo período sem títulos) nas redes sociais é importante para o Clube abrir espaço de interação com a torcida. Analisando esta publicação em seu contexto, presume-se que houve aqui tentativa de se obter aceitação por parte da torcida em relação ao novo técnico. Em outras, publicações também presentes nas redes sociais do Grêmio (FIGURAS 13 E 14), as quais abordam a rotina de treinos do time, também se enxerga essa transmissão de informação de interesse da torcida. Nesse tipo de publicação, não existe uma tentativa de venda da marca, mas de aceitação das decisões da organização, constituindo uma forma de comunicação institucional.

Figura 12 – Contratação de novo jogador



Fonte: *Instagram* oficial do Grêmio FBPA

Figura 13 – Rotina de Treino



Fonte: *Facebook* oficial do Grêmio FBPA

Figura 14 – Rotina de Treino

Fonte: *Twitter* oficial do Grêmio FBPA

Na análise das páginas nas redes sociais, foram encontradas outras iniciativas por parte do Grêmio FBPA de trabalhar com a identificação da torcida com o Clube, concordando com Zunino (2006), que afirma que o torcedor é aquele que primordialmente possui algum tipo de identificação com o clube/esporte/atleta para o qual efetivamente torce. Na Figura 15, destaca-se a frase “Vitória com a Nossa Cara”, reforçando o sentimento de garra e persistência que o Clube afirma durante toda a sua história.

Figura 15 – Vitória com a Nossa Cara

 **Grêmio FBPA**
3 de junho às 19:51 · 🌐

FIM DE JOGO NA ARENA: Grêmio 3x1 Corinthians
Com gols de Giuliano, Marcelo Oliveira e Luan, vencemos e conquistamos os 3 pontos! Vitória com garra, com raça, com cara de Grêmio!

Voltamos a campo no #Brasileirão2015 no sábado, às 22h, contra o São Paulo no Morumbi!
#VamosTricolor



Curtir · Comentar · Share

 Genoir Rodrigues, Thana Teixeira, Victor Moreno Musseli e outras 33.408 pessoas curtiram isso. Mais relevantes -

 5.771 shares

Fonte: Facebook oficial do Grêmio FBPA

A Figura 16, a seguir, também se define como uma publicação de cunho institucional do Grêmio FBPA. Ela tem a potencialidade de transmissão de dados (a marca de 100 jogos do zagueiro Rhodolfo), mas para o torcedor gremista torna-se relevante e traz identificação com o jogador que é admirado por parte da torcida. A camiseta tricolor e a hashtag #Rhodolfo100jogos ajudam a criar este ambiente de familiaridade e pertencimento da torcida, que, como já citado, é função de grande importância no marketing esportivo.

Figura 16 – 100 Jogos do Rhodolfo



Fonte: *Instagram* oficial do Grêmio FBPA

Assim como as publicações de comunicação mercadológica, a comunicação institucional realizada nas redes sociais do time também utilizou-se da data comemorativa dos Dia dos Namorados para promover a marca Grêmio entre a torcida. Na Figura 17, vê-se a divulgação de uma ação de branding do Clube, que propôs para os seguidores da página que publicassem uma foto com seu namorado(a), com a hashtag #MeuAmorTricolor. A postagem busca o engajamento do público torcedor com a marca no *Facebook*.

Figura 17 – Ação Institucional Dia dos Namorados



Fonte: *Facebook* oficial do Grêmio FBPA

O conteúdo analisado nas páginas oficiais do Grêmio pode ser observado sob o olhar das diferentes classificações, pois percebe-se a cada publicação a intenção do Clube. Percebe-se no gerenciamento da informação uma preocupação maior em informar a torcida acerca de assuntos relacionados ao placar dos jogos, dias de treinamento do time e atualizações gerais. Quanto à gerência destas informações, percebe-se um esforço em dois sentidos: na busca por tornar a informação em comunicação de marca para a torcida, no sentido de reforçar o sentimento gremista; mas também percebem-se indicações postagens com teor mercadológico, com o intuito do convencimento do torcedor gremista para a compra de ingressos, camisetas, associar-se ao Clube.

Observadas as diferenças entre os tipos de mensagem, enxerga-se um maior esforço por parte da equipe de comunicação do Clube em apresentar assuntos relevantes, que gerem engajamento e identificação com a marca. Conforme Simões (2006), a informação é utilizada como matéria-prima para o exercício da relação do Grêmio FBPA com sua torcida. Contudo, ainda é difícil concluir a existência da troca

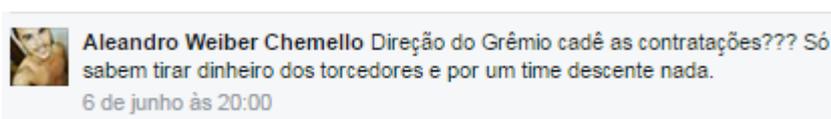
de informações que desencadeie em um posterior relacionamento legítimo entre as partes.

4.4.3 Relacionamento com a Torcida

Após analisados os aspectos informativos das postagens do Grêmio FBPA nas redes sociais, foi possível identificar como que, através deste conteúdo, o torcedor gremista sente-se ou não nas redes sociais e a partir disto, entender de que maneira este relacionamento entre Clube e torcida funciona, segundo os tipos de relacionamento abordados por Grunig (2011). Como já visto anteriormente, segundo o autor, um relacionamento entre organização-públicos pode ser de troca ou compartilhado. Um relacionamento de troca é baseado no sentimento de reciprocidade entre as partes; ambas favorecem um ao outro, na esperança de que, no futuro, seja beneficiado. Já em um relacionamento compartilhado, organização e públicos tem preocupação com o bem-estar uma da outra, pois consideram-se. Pode-se observar, a partir dos comentários e compartilhamentos dos torcedores gremistas, uma visão de troca entre torcida-Clube.

A Figura 18 é um exemplo do relacionamento baseado na troca que existe entre Grêmio FBPA e a torcida. Como Simões (2009) comenta, a torcida é essencialmente sentimento. Logo, não se vê, por parte dos comentários, uma força em ser racional e pensativo, e sim na cobrança ou na exaltação do time, dependendo de seus resultados. O grande questionamento por parte da torcida vem da cobrança de nova contratação, na esperança de que um time melhor “equipado” tenha mais chances de trazer títulos.

Figura 18 – Comentário de torcedor

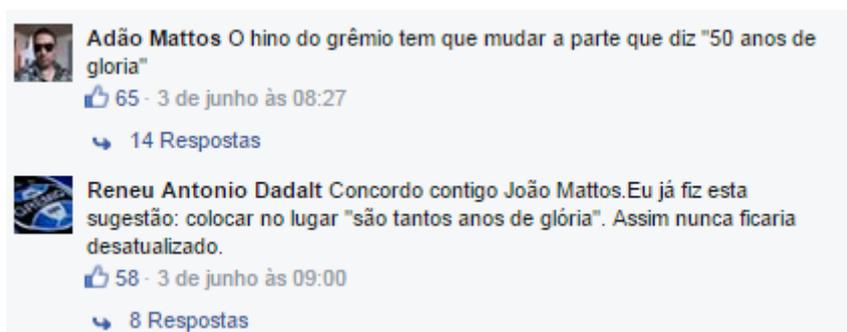


Fonte: *Facebook* oficial do Grêmio FBPA

A escassez de títulos do Clube, que há mais de uma década não ganha nenhum com representatividade, é ponto crucial, na atualidade, entre o que os torcedores comentam nas redes sociais. É do amor pelo time que nasce a preocupação em sua glória, e que desencadeia em cobrança para a marca como um

todo. Há bastante euforia por parte da torcida em mostrar sua insatisfação com o momento atual do Grêmio, conforme demonstram as Figuras 19 e 20:

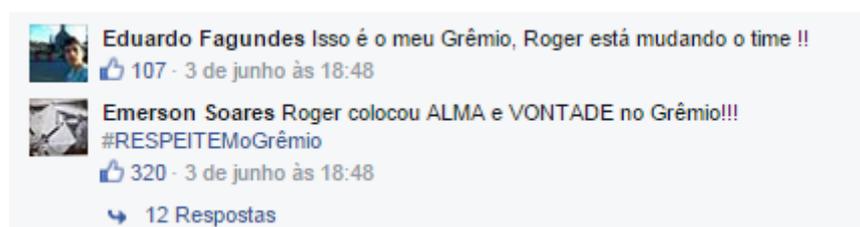
Figuras 19 e 20 – Comentário de torcedor



Fonte: *Facebook* oficial do Grêmio FBPA

Na análise também foram encontrados comentários positivos acerca do Clube. Em sua maioria, o conteúdo destes comentários não diz respeito à publicação em si; são mais caracterizadas como mensagem de apoio ao Grêmio e reforço da identificação com o público, em resposta, como visto na análise das postagens, dos esforços da comunicação gerada. Apesar de poderem ser classificadas como mensagens “positivas”, ainda sim atribuem ao Clube, jogadores e técnico a responsabilidade de sair vitorioso de seus confrontos, conforme Figuras 21 e 22:

Figuras 21 e 22 – Comentário de torcedor

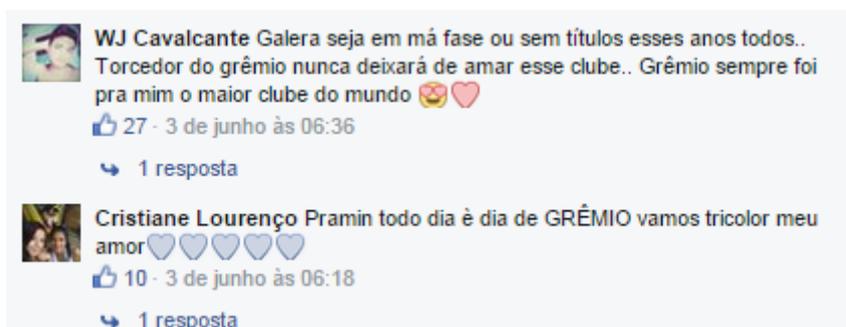


Fonte: *Facebook* oficial do Grêmio FBPA

Ainda encontram-se mensagens deixadas pela torcida de abrangência motivacional, mostrando que a torcida é guiada pela identificação e apoio ao time, conforme é citado por Ferraz (2009) e Zunino (2006). Disto isso, enxerga-se a importância de se persistir em ações e mensagens que contenham informações estrategicamente pensadas para o reforço dessa identificação e paixão da torcida tricolor, buscando assim uma forma legítima de relacionamento, conforme proposto

por Grunig (2011). Observa-se na Figura 23, este sentimento de pertencimento por parte da torcida:

Figura 23 – Comentário de torcedor



Fonte: Facebook oficial do Grêmio FBPA

Como permeado durante a análise da gestão de informação e comunicação do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense nas redes sociais, uma das questões que difere a relação clube-torcedor da relação outro tipo de organização-público é que este vínculo inicia de forma não planejada, envolvendo sentimentos e até predisposições familiares a torcer por um ou outro clube de futebol. Portanto, para que este tipo de relacionamento perdure e torne-se relevante para clube-torcedores, tem que se criar um ambiente de engajamento, principalmente nas redes sociais, onde a troca de informações é muito recorrente. Conclui-se, então, que a relação que o Grêmio possui com sua torcida, nas redes sociais, caracteriza-se por ser de troca, pois é esperado pelo torcedor que com seu apoio e presença no estádio o time traga bons resultados.

Isso se reflete na comunicação digital do Grêmio de maneira bastante presente. São diversas publicações exaltando o sócio torcedor (público essencial para a sobrevivência do Clube) e na divulgação de novos produtos e serviços. Em troca, vê-se uma tentativa por parte da torcida em fazer valer do espaço concedido e mostrar sua frustração, e também seu apoio ao time do coração.

Quanto ao gerenciamento das informações no processo estratégico do Grêmio FBPA, se vê uma tendência a considerar a transmissão de informações como um produto/serviço por parte do Clube, concordando com MccGee (1994), quando o autor afirma fazer parte do planejamento estratégico das organizações. Nas redes sociais do Grêmio FBPA isso se reflete não só em ações promocionais como também na própria divulgação da rotina de treinos, aonde se demonstra na

prática para a torcida o elo entre o planejamento do Clube e a execução. Nesse sentido, este tipo de mensagem vai ao encontro dos objetivos estratégicos do Clube quando este diz que o “planejamento estratégico alcança o relacionamento com o torcedor” (Site Oficial do Grêmio).

Para a execução do planejamento estratégico, segundo Bezerra (2008), missão e visão devem ser considerados por primeiro, pois são reafirmados através do gerenciamento de informações. A missão do Clube é “Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos” e a visão compreende “Estar no primeiro nível do futebol mundial” talvez não dependam do gerenciamento de informações em si. Contudo, a insatisfação por parte da torcida, devida à escassez de títulos poderia ser melhor suprida com conteúdo que selasse a marca no coração dos torcedores. Enxerga-se, principalmente nas postagens de cunho institucional, uma acomodação por parte do Clube em contar com a identificação e apoio da torcida sem trazer novas perspectivas. Desse modo, não reafirma este sentimento e não intensifica sua relação com a torcida, não caracterizando assim comunicação simétrica de duas mãos, conforme modelo proposto por Grunig (2011).

A história do Grêmio FBPA poderia ser reafirmada através de sua relação com a Torcida nas redes sociais no momento em que se priorizassem publicações que tem transmissão de informações relevantes e comunicação institucional. Detecta-se, nesse sentido, a maior falha entre o planejamento do Clube, que visa relacionar-se de forma inteligente com todos os seus públicos, e o que é executado de fato nas redes sociais. A torcida, conforme Simões (2006), e reafirmado neste estudo, é só coração. Ou seja, a partir de comunicação voltada para a reafirmação desta identificação, mais engajamento será gerado, e mais forte tornar-se-á a relação entre Clube-Torcida.

Conforme visto tanto no norte estratégico do Grêmio quanto na classificação da torcida como um público essencial, o foco dado pela comunicação do Clube em postagens de cunho mercadológico pode gerar, unido à falta de títulos de importância, uma relação problemática, a longo prazo, com o Torcedor. Vê-se, nesse sentido, um espaço para o trabalho de Relações Públicas na direção da ampliação do gerenciamento de informações entre Grêmio-Torcida e a oportunidade de se buscar um relacionamento compartilhado entre as partes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário do futebol brasileiro tem mostrado grande evolução em termos de profissionalização e formação de uma indústria sólida do entretenimento. A grande difusão do esporte e o aumento da competitividade entre os grandes clubes do país os forçaram a buscar estratégias sólidas de comunicação e de gerenciamento da informação, na tentativa de se chegar ao relacionamento onde o torcedor sinta-se parte integrante do time do coração. Nesse contexto, este estudo teve como iniciativa a análise do processo informativo do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense em suas páginas oficiais nas redes sociais.

Inicialmente, buscava-se entender de que forma o Grêmio FBPA se relaciona com a torcida no marketing digital. Esse contexto do digital foi limitado às redes sociais, pois é nelas que se enxerga de fato maior interação entre o Clube e a torcida, facilitando o acesso para esta pesquisa. Foram levantadas hipóteses que o relacionamento existente entre o Clube e torcida constitui-se, segundo os tipos apresentados por Grunig (2011) de troca, visto que a torcida sempre irá esperar a vitória, enquanto que o Clube sempre vai esperar o apoio (seja este financeiro ou não). Esta hipótese foi constatada como verdadeira, ao passo que as publicações do Grêmio FBPA, sendo elas de cunho mercadológico ou institucional, apelam para que haja o amparo da torcida. Em contrapartida, a torcida, independente da fase boa ou ruim do Clube, anseia pela conquista de títulos. De acordo com o conteúdo encontrado nas redes sociais do Grêmio FBPA e os comentários de torcedores, o relacionamento acontece baseado na troca.

O objetivo geral deste estudo foi analisar as estratégias de informação e relacionamento do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense com os seus torcedores por meio das informações disponíveis nos canais digitais oficiais do Clube. Entende-se que este objetivo foi atingido, pois se procurou categorizar, através da análise de publicações de um recorte de período (1º a 12 de junho de 2015), a maneira como a informação foi gerenciada para chegar-se a determinado fim com a torcida. Percebeu-se que a informação o Grêmio FBPA pode ser estratégica no sentido mercadológico (de venda da marca, através de ingressos, promoções, camisetas), e pode ser institucional, priorizando-se o valor da marca perante sua torcida e o reforço de identificação com a mesma.

Quanto aos objetivos específicos, entende-se que em parte foram atingidos. O primeiro deles, que era identificar como o Clube faz a gestão das informações destinadas aos seus torcedores na internet não pôde ser alcançado, visto que não se teve retorno do Grêmio do contato realizado pela autora. Sem o posicionamento da organização acerca do modo como é feita a gestão da informação, não foi possível compreender este aspecto.

Em questão dos outros objetivos específicos, afirma-se que foram atingidos, na medida em que através do embasamento teórico sobre as diferenças entre dados, informação e comunicação geraram categorias que foram suficientes para se diagnosticar e classificar o conteúdo gerenciado nas redes sociais do Grêmio FBPA. Além disso, se conseguiu analisar como essa informação contribui para o processo de identificação da torcida. De qualquer forma, mostrou-se que este gerenciamento, se adotado por outros clubes, também constituirá relacionamento com sua torcida e também reforçará o sentimento por parte dos torcedores.

Apesar de a hipótese principal ter sido confirmada, e os objetivos alcançados, constata-se ainda que a apropriação de técnicas de gerenciamento da informação, apresentadas neste estudo, aprimorariam o trabalho de Relações Públicas do Grêmio FBPA. Conforme comprovado, o relacionamento existente é de troca, enquanto que com um programa de Relações Públicas e Comunicação melhor desenvolvido, poderiam construir um relacionamento ainda mais forte e qualificado entre a torcida e o Clube, ou seja, um relacionamento compartilhado. Fica, neste trabalho, *insights* para o crescimento deste gerenciamento por parte do Grêmio FBPA.

De forma geral, buscou-se trazer o máximo possível de referencial teórico que deixasse claro a importância de um gerenciamento estratégico da informação por parte da organização. E, através deste exercício, como se construir relacionamentos legítimos com os públicos de influência da organização. Também se buscou trazer as particularidades que se apresentam no gerenciamento da informação em organizações esportivas no Brasil, e como são estreitos e diferenciados os laços entre os clubes e seu público consumidor final (a torcida). Espera-se que, através deste estudo, novas pesquisas em torno do gerenciamento da informação e do relacionamento em clubes e/ou de atletas do futebol possam ser desenvolvidos para que se evolua nesta área, que é ainda hoje pouco explorada.

No que diz respeito à construção do estudo, houve crescimento pessoal por parte da autora que pode, finalmente, aprofundar-se no estudo das organizações esportivas e atribuir às teorias de Relações Públicas a devida importância neste segmento. Também possibilitou à autora uma visão mais ampla do cenário do futebol e da comunicação no Brasil. Foi por deveras válido, no sentido de agregar conhecimento na relação teórico-prática.

Por fim, conclui-se este trabalho acreditando que se conseguiu gerar conhecimento para esta área, bem como refletir sobre a importância do gerenciamento estratégico da informação como matéria-prima das Relações Públicas, elemento fundamental na construção e manutenção de relacionamentos legítimos entre organização-públicos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.
- BORGES, Gustavo da Rosa. AÑAÑA, Edgar da Silva. A relação entre a imagem da marca e a lealdade dos torcedores de clubes de futebol. In: IV ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD: Florianópolis, 2010. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.
- BULLIS, H. Management's stake in Public Relations. In: GRISWOLD, G.; GRISWOLD, D. **Your Public Relations**. Nova York: Mac Millan, 1927.
- CASALI, Adriana Machado. Análise dos objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 6, n. 10-11, edição especial, 2009.
- CHAUMELY, J.; HUISMAN, D. **As relações públicas**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964.
- COQUEIRO, M. C. L. **Relações Públicas**. São Paulo: Sugestões Literárias, 1972.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- EPSTEIN, Isaac. **Teoria da Informação**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1988.
- FERRAZ, Rafael Pietro. Futebol e comunicação, um processo de consumo chamado paixão. **Organicom**: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v.8, n.15, p. 107-123, 2012.
- GASTALDO, Edison Luis. Comunicação e esporte: explorando encruzilhadas, saltando cercas. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v.8, n. 21, p. 39-52, mar./2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas; 1994.
- GLOBO ESPORTE. **A mina de ouro na torcida**: como os sócios podem enriquecer seus clubes. Disponível em:
<<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/01/mina-de-ouro-na-torcida-como-os-socios-podem-enriquecer-seus-clubes.html>>. Acesso em: 05 jun. 2015.
- GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. Disponível em:
<<http://www.gremio.net/>>. Acesso em: 05 jun. 2015.
- GRUNIG, James E. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão Cultural, 2011.

GUTIERREZ, Waldyr Fortes. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas.** São Caetano do Sul: Difusora, 2009.

LACHMAN, R.; LACHMAN, J.; BUTTERFIELD, E. **Cognitive psychology and information processing.** Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1979.

LOURENÇO, A; OLIVEIRA, F. **Tecnologia da informação e da comunicação: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios.** São Paulo: Pearson Prentice Hall; Fundação Getúlio Vargas, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

NORMAN, D. A. **El procesamiento de la información en el hombre: memória y atención.** Buenos Aires: Paidós, 1973.

PIGNATARI, Décio. **Informação, linguagem e comunicação.** São Paulo: Perspectiva, 1971.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse.** São Paulo: Summus, 2003.

PLURI STOCHOS CONSULTORIA. **1ª pesquisa pluri stochos consultoria tamanho das torcidas por região parte 4: região sul.** Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURISTOCHOS%20Pesquisa%20regiao%20sul.pdf>>. Acesso em 14 jun. 2015.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **Teoria Matemática da Comunicação.** Rio de Janeiro: Difel, 1975.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica.** São Paulo: Summus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia.** São Paulo: Summus, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação e futebol: driblando incertezas.** Porto Alegre: EDUPUCRS, 2009.

SIMON, R. **Relações Públicas: perspectivas da comunicação.** São Paulo: Atlas, 1972.

STAREC, Cláudio. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WIKIPEDIA. **Grêmio Foot-Ball Porto Alegre**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%AAmio_Foot-Ball_Porto_Alegre>. Acesso em: 05 jun. 2015.

ZUNINO, Rafael. Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol: um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores. In: II ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD: Rio de Janeiro, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.