
Identidade organizacional em clubes de futebol: investigação de conceitos para gestão e comunicação esportiva¹

Karla Caldas EHRENBURG²
Ary José ROCCO JUNIOR³
Carlos Henrique de Souza PADEIRO⁴

Resumo

A partir de conceitos sobre identidade e imagem organizacionais e comunicação integrada no ambiente esportivo, este artigo busca analisar se, e como, os aspectos relacionados à missão e valores de clubes de futebol aparecem nas comunicações feitas em seus portais institucionais. Para isso, foram coletados dados e informações de oito clubes brasileiros, oito latino-americanos e oito norte-americanos, para avaliação e comparação. Os resultados demonstram que a maioria dos sites, das três regiões, não possui as informações investigadas claramente divulgadas. Nos sites que possuem, é possível verificar que a missão e os valores são trabalhados em variados conteúdos distribuídos no site. Outro aspecto observado é que o trabalho junto à imagem dos clubes acontece fortemente em suas relações com a comunidade, por meio de institutos e ações sociais.

Palavras-chave: comunicação organizacional; identidade; internet; clubes esportivos; futebol

Introdução

Em tempos de escrutínio público sobre a coerência entre discursos e práticas organizacionais, marcas e empresas têm se mostrado cada vez mais preocupadas em alinhar suas imagens às suas reais identidades. Inseridos no contexto de marcas que ocupam grande destaque social, os clubes de futebol têm, de forma crescente, utilizado estratégias de comunicação e marketing para atingir seus objetivos mercadológicos e criar (e estreitar) laços com seus públicos de interesse. Portanto, para os clubes também é fundamental que essência, discurso e prática estejam bem alinhados.

Cientes do grande interesse acadêmico e mercadológico pela gestão e comunicação no segmento esportivo, os autores deste estudo têm como objetivo verificar

¹ Trabalho apresentado no GP Comunicação e Esporte, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo. Docente dos cursos de comunicação do Unasp, campus Engenheiro Coelho e Hortolândia. karla@rk28.com.br.

³ Pós-Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (ECA-USP). Docente da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP). E-mail: aryrocco@usp.br.

⁴ Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (ECA-USP). Docente em cursos de pós-graduação na FMU e na Universidade Anhembí Morumbi. E-mail: carlospadeiro@usp.br.

como clubes de futebol divulgam e trabalham missão, visão e valores em seus portais institucionais. A intenção é descobrir se dentro de suas próprias plataformas os clubes alinham discursos e a comunicação às suas essências, ou se nesses espaços controlados por eles essa preocupação não está presente.

Esta pesquisa é o recorte de uma investigação maior desenvolvida no Gepecom - Grupo de Pesquisa e Estudos em Comunicação e Marketing no Esporte, vinculado à Escola de Educação Física e Esportes da USP. Foi criado um instrumento para a coleta de dados com 71 itens, divididos entre os temas: Assuntos Gerais, Comunicação Institucional, Comunicação Interna com Funcionários, Comunicação Interna com Atletas e Comunicação Mercadológica.

A investigação ocorreu nos sites de oito clubes brasileiros, oito clubes latino-americanos (sem o Brasil) e oito clubes dos Estados Unidos. A escolha dos times teve como base o ranking de valor de marca da BDO 2017 e da Forbes 2017, e as informações foram coletadas em maio de 2018 e atualizadas em junho de 2019. Para o presente artigo, serão utilizados os dados e informações coletados nos âmbitos da Comunicação Institucional, Interna e Assuntos Gerais, com o objetivo de verificar se os aspectos essenciais da missão e dos valores aparecem nas áreas investigadas.

Comunicação e identidades organizacionais no contexto esportivo

Nenhuma outra forma de cultura popular motiva uma paixão tão ampla e participativa, entre seus praticantes, torcedores e adeptos, como a que se tem pelo futebol. O esporte mais popular do mundo tem algumas características essenciais que contribuem para sua popularidade - provavelmente, a mais importante é a relativa simplicidade de suas regras, dos equipamentos e das técnicas corporais do jogo.

A difusão do futebol possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar (Barthes, 2009). Essa diversidade está sendo cada vez mais enfraquecida pela relação recíproca das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

Richard Giulianotti (1999, p.9) afirma que o futebol passou, até chegar aos dias atuais, “por estágios específicos, que podem ser caracterizados como ‘tradicional’, ‘moderno’ e ‘pós-moderno’”. O sociólogo britânico e pesquisador do esporte explica que a etapa “tradicional” sofre influência da era pré-industrial e envolve a aristocracia e sua

autoridade por convenções, e não por meios democráticos; na “modernidade”, onde ocorre a urbanização e o crescimento demográfico e político da classe trabalhadora, os meios de comunicação de massa e a criação de programas de bem-estar social servem para suscitar sentimentos unitários de identidade nacional; na “pós-modernidade”, as identidades sociais e culturais tornam-se cada vez mais fluidas e ‘neotribais’ em suas tendências de lazer, e surge uma cultura híbrida (GIULIANOTTI, 1999).

Assim, entendemos que o futebol profissional internacional está em sua fase pós-moderna. Nesse contexto, merece destaque a crescente participação de clubes esportivos, patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol, na construção de marcas cada vez mais fortes, relacionadas ao universo do esporte. Um grande número de empresas começou a enxergar nesse universo uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esportivo como um dos principais vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

Para que a relação esporte-empresa funcione adequadamente, com a correta gestão das marcas e seu apropriado relacionamento com o evento esportivo, são necessárias estratégias adequadas de comunicação que permitam, de forma concreta, a identificação plena de uma marca associada ao esporte.

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância de uma filosofia de comunicação integrada aplicada às equipes esportivas. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que desenvolva, comunique e deixe transparecer os valores da agremiação para todos os *stakeholders*, certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos.

No atual estágio de desenvolvimento do futebol, as principais agremiações esportivas do mundo, em especial da Europa, são comparadas às grandes organizações multinacionais. A modernização da gestão é vista como uma necessidade imediata para o crescimento e desenvolvimento dessas instituições. Um dos aspectos, em geral, negligenciado pelos clubes esportivos, especialmente no Brasil, é a construção ou valorização de um processo de comunicação organizacional que possa identificar a agremiação com seus jogadores, colaboradores e torcedores, criando uma identidade clara e definida.

Uma equipe esportiva, por exemplo, é composta por atletas que são indivíduos com características diversas e se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural, na busca por objetivos determinados (em geral, a conquista de títulos ou

uma boa *performance* nas competições). Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores e hábitos que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades (Castelo, 2009). Para Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de uma organização e sua identidade. Entretanto, os indivíduos agem sempre dentro de contextos preexistentes e que orientam o sentido de suas ações. Durante muito tempo, a construção do contexto estava baseada na territorialidade e transitava em torno de uma cultura nacional. Hoje, não mais.

Em outras palavras, a construção de um processo de comunicação adequado envolve a criação de um universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação (Dias, 2012; Freitas, 2007). O indivíduo, como membro da estrutura organizacional, percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade. E é por meio desse compartilhamento que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções tidas como certas no contexto organizacional (Dias, 2012; Freitas, 2007).

Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. A definição de padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se à importância crescente atribuída à comunicação integrada. Essa ferramenta estratégica pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, construída de acordo com o ambiente comunicacional em que se insere, envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações.

Castelo (2009) defende que todos os clubes possuem elementos que constituem o seu capital simbólico, como por exemplo a bandeira, as vitórias, a história, e que os diferenciam uns dos outros. E, ainda, que esse capital é responsável por estabelecer um consenso entre todos os públicos (treinador, atletas, sócios etc) em prol da concretização dos objetivos do clube. O autor ainda explica que

o subsistema cultural, no quadro da organização dinâmica de uma equipe de futebol, é definido como um conjunto complexo de representações, valores, finalidades, símbolos, etc., construídos ao

longo da história do clube, os quais são integrados e partilhados em interação por todos os seus membros. (...) Este complexo conjunto de valores, símbolos, etc., suportam as formas como a equipe se exprime e resolve as diferentes situações que, derivam da competição desportiva, dentro ou fora desta. (CASTELO, 2009, p.26).

Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a noção de identidade organizacional tem sido definida como a compreensão coletiva dos membros da organização sobre as características presumidas como centrais e relativamente permanentes, e que a distingue das demais, possuindo, assim, estreita relação com a imagem organizacional. Dessa forma, a identidade organizacional é muitas vezes reconstruída, e comunicada, para se adequar ao mercado, e isso acontece por meio da construção de sua missão, visão e valores institucionais que funcionarão como tradutores do que é a empresa (identidade) e como guia para as ações ligadas à gestão e à comunicação (em busca da construção e solidificação da imagem).

A noção de identidade nas organizações se dá em função do relacionamento com outros, que é construído, mantido e modificado pelas características do contexto interativo organizacional. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar e, ainda, de como serão vistos pelos outros (Dias, 2012; Freitas, 2007; Castelo, 2009). A função do grupo é definir papéis e a identidade social dos indivíduos. Assim, a identidade passa a ser entendida como o próprio processo de identificação.

Comunicação integrada como estratégia na gestão esportiva

O desenvolvimento correto e adequado do gerenciamento das comunicações interna e externa, dentro do conceito de comunicação integrada, desenvolvido por Kunsch (2003), traz excelentes reflexos nos resultados econômico e financeiro das organizações empresariais. Para a autora, a comunicação integrada permite compreender a comunicação organizacional muito além do ponto de vista meramente centrado na transmissão de informações e da produção de mídias. Pode ser considerada uma filosofia que busca uma atuação convergente e sinérgica de diferentes áreas e pressupõe a união da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e

da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

A gestão estratégica da comunicação integrada em organizações empresariais é fundamental para o processo de identificação das empresas com seus diversos grupos de interesses. Processo de identificação que será melhor construído a partir da estruturação, por parte das organizações empresariais, de uma adequada filosofia de comunicação integrada que transmita, em um só sentido, as diversas facetas das relações que a entidade mantém com seus mais variados *stakeholders*.

Do ponto de vista teórico, a comunicação integrada deve ser vista como um processo relacionado diretamente à gestão estratégica das organizações (Kunsch, 2003; 2006). Como disciplina, a comunicação integrada estuda a comunicação das organizações, inclusive dentro do esporte, no âmbito da sociedade global. Trata-se de um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que as integram, permitindo a construção de uma visão abrangente dos processos comunicativos nas e das organizações. Deve considerar todos os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais presentes na dimensão humana da comunicação, além das dimensões estratégica e instrumental.

No mesmo sentido do conceito de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003; 2006), Pedersen, Miloch e Laucella (2007) apresentam um modelo estratégico específico para a comunicação no esporte que integra todas as vertentes da comunicação propostas pela pesquisadora brasileira. Esse modelo envolve a organização esportiva em seu relacionamento com o mercado, com seus torcedores e fãs, com seus colaboradores e com diversos outros grupos de interesses que orbitam em torno das organizações esportivas. Os autores dividem a comunicação nas entidades que trabalham com o esporte em três componentes: Comunicação Pessoal e Organizacional no Esporte (I), Esporte e Mídia de Massa e Serviços (II) e Suporte à Comunicação Esportiva (III). O Componente I apresenta relação estreita com os Componentes II e III (Pedersen et al, 2007).

O desenvolvimento de uma identidade organizacional, por exemplo, integra os agentes internos da organização esportiva com seu posicionamento de mercado. A forma de agir, as atitudes dos atletas, seu comportamento dentro e fora das praças esportivas, a forma de praticar o esporte, as postagens de clubes e atletas nas redes sociais, todos esses elementos comunicacionais devem estar integrados e colaboram tanto para a *performance*

esportiva, como para o correto e desejado posicionamento no mercado de consumo de bens e serviços esportivos, sua rentabilidade econômica e financeira. Todos esses elementos integrados e equilibrados.

A comunicação integrada encontra no esporte contemporâneo território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas. O marketing passa a funcionar como ferramenta de apoio de um processo maior, o da comunicação integrada.

Identidade de clubes em seus sites institucionais: dados e análise

A pesquisa empírica buscou investigar se os conceitos de missão, visão e valores dos clubes estão claramente divulgados em seus sites institucionais e se esses conceitos podem ser percebidos em publicações no site ou em ações dos clubes, a fim de corroborar para a construção de uma imagem diretamente ligada à sua identidade institucional. Dentre os variados itens que compõem o protocolo de análise desenvolvido pelos próprios autores, para este artigo foram utilizados os dados que contemplam os campos da Comunicação Institucional, Interna e Assuntos Gerais. A amostra foi obtida nos sites de oito clubes brasileiros (Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Atlético Mineiro, Cruzeiro, Flamengo, Internacional e Grêmio), oito clubes latino-americanos (Chivas, Monterrey, América-MEX, River Plate, Boca Juniors, Tijuana, Santos Laguna e Atlético Nacional-COL) e oito clubes norte-americanos (New York Red Bull, Orlando City, Los Angeles Galaxy, Atlanta United, New York City, Minnesota United, Real Salt Lake e Seattle Sounders).

Nos times brasileiros, nota-se que os conceitos de missão, visão e valores não são claramente divulgados na maioria da amostra. Nos sites de Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Atlético Mineiro e Cruzeiro essas informações não estão comunicadas de maneira clara, objetiva e estratégica. Já os sites de Flamengo, Internacional e Grêmio possuem missão, visão e valores destacados em documentos ligados à gestão estratégica do clube.

No site do **Clube de Regatas Flamengo** os conceitos de missão, visão e valores encontram-se dentro do “Planejamento Estratégico”. Este documento se refere ao período de gestão 2013-2020. A **missão** é “Ser um clube esportivo, com ênfase no futebol

profissional, no remo e em esportes olímpicos ligados à tradição do Flamengo, sendo socialmente responsável, cumprindo de forma exemplar seus compromissos com a sociedade e trazendo resultados esportivos relevantes aos seus torcedores”. Já a **visão** é “Ser o maior e mais vitorioso time de futebol das Américas e um dos 20 maiores clubes de futebol do mundo, sendo para tal suportado pela maior plataforma de ativação e engajamento através do esporte e do entretenimento de massa na América do Sul. Ser um dos principais formadores de base de atletas olímpicos para o Time Brasil e alcançar a excelência nacional e internacional no remo e no basquete”. Os **valores** destacados pelo clube são: profissionalismo, transparência e mensuração, honestidade, comprometimento, planejamento, disciplina, respeito, trabalho em equipe e paixão.

Na homepage do dia 23 de junho de 2019 estavam publicadas chamadas para modalidades como basquete, canoagem e polo aquático, além de futebol feminino e maior ênfase no futebol masculino. No principal menu de navegação do site, o futebol e o basquete possuem botões exclusivos e existe também um botão para esportes olímpicos (judô, ginástica artística, remo, canoagem, natação, polo aquático, vôlei). Na FlaTV, a maioria dos conteúdos é para o time profissional de futebol. Esse conteúdo está de acordo com parte da missão do clube, que apresenta foco no futebol masculino, mas propõe apoio a outros esportes olímpicos. Contudo, o trecho “sendo socialmente responsável, cumprindo de forma exemplar seus compromissos com a sociedade” não aparece de forma clara, pois não existe nenhum menu, botão ou item exclusivo para ações sociais, sustentáveis ou de responsabilidade social.

Em relação à visão institucional do Flamengo, é possível pontuar que o incentivo aos esportes olímpicos e a presença da escolinha de esportes (com várias modalidades olímpicas) estão alinhados com o trecho “ser um dos principais formadores de base de atletas olímpicos para o Time Brasil”. O alinhamento com a visão de “alcançar a excelência nacional e internacional no remo e no basquete” ocorre no apoio ao time de basquete masculino, campeão nacional em 2019, e ao remo e à canoagem, com a contratação do medalhista olímpico Isaquias Queiroz e de outros 20 atletas de remo que compõem a base da seleção brasileira que disputará os Jogos Panamericanos 2019.

Sobre os valores do clube carioca, o item planejamento pode ser claramente visto no documento “Planejamento Estratégico”. A Ouvidoria e os conteúdos disponibilizados no botão Transparência corroboram com a concretização de diferentes valores, como profissionalismo, transparência e mensuração, legalidade, economicidade e eficiência.

Faz-se importante destacar que o item sustentabilidade, por exemplo, não é claramente explorado no conteúdo do site e a maioria das ações sociais estão localizadas nas “Embaixadas”, que são iniciativas dos torcedores e não do clube.

No **Sport Clube Internacional**, dentro de programas de gestão, disponíveis no Portal da Transparência, existem informações que podem ser enquadradas como missão, visão e valores (apesar de não estarem com esses títulos). Como **missão** foi compreendido o trecho “Para a gestão 2019/2020 o grande objetivo é manter o Clube nas grandes competições nacionais e internacionais de forma competitiva, melhorando ainda mais a relação com o torcedor, nosso maior patrimônio”. Como **visão**: “Ter o Clube forte no longo prazo, buscando grandes conquistas, atendendo as expectativas do nosso torcedor, e oferecer uma estrutura à altura da relevância do Sport Club Internacional para nossos profissionais, dirigentes e torcedores são temas que nortearão as ações estratégicas para o biênio”. Por fim, “os esforços para o alcance desses objetivos serão desenvolvidos à luz de **valores** como a integridade, sustentabilidade, responsabilidade social, transparência, respeito e inovação”.

A homepage, acessada em 23 de junho de 2019, apresentou apenas notícias sobre o time profissional de futebol masculino, indicações sobre o sócio torcedor e para vendas de produtos. No botão Torcidas estão disponibilizadas informações sobre as cinco maiores torcidas do clube. Existe, ainda, um botão para informações de Sócios. Esses conteúdos podem ser compreendidos como uma amostra da valorização da torcida mencionada na missão.

Sobre a visão, a preocupação com a qualidade da estrutura pode ser vista no botão Patrimônio, em que são destacados todos os aspectos do estádio Beira Rio, e no Programa de Gestão onde há menção ao ISO:9001/2008 e 2015. O valor transparência pode ser encontrado na página de mesmo nome, contudo, não há um balanço social que se alinhe ao valor de responsabilidade social ou de sustentabilidade, por exemplo. Mas a Fundação de Educação e Cultura do Sport Club Internacional (FECI) se alinha a esses valores e possui missão, visão e valores claramente divulgados em seu site.

No **Grêmio Football Porto Alegre** os conceitos de missão, visão e valores foram encontrados no documento chamado Planejamento Estratégico (vale destacar que, apesar do nome, o documento não mostra um planejamento, apenas menciona que ele existe e apresenta um Mapa da Estratégia 2011/2012, bastante desatualizado). A **missão** é “satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquista de

títulos”. A **visão** é “estar no primeiro nível do futebol mundial”. E são 22 **valores**, que variam de bom senso a valorização dos funcionários e transparência.

Nota-se que a missão pode ser encontrada em quase todos os conteúdos, já que ela é bastante simples e generalista. A homepage do site, por exemplo, contém apenas informações sobre o universo da equipe profissional de futebol masculino, com destaque para as competições, elenco, sócio-torcedor e produtos. A visão do clube, também ampla e simples, pode ser identificada com a presença do botão ISO:9001/2015, que contribui para uma busca de qualidade de gestão em padrões internacionais. Nesse link, estão disponibilizadas informações sobre o Gerenciamento de Associados e Formação de Atletas para o Futebol, divididos em dois itens: política de qualidade e objetivos de qualidade (é preciso salientar que são informações básicas e em quantidade reduzida).

Já os valores do clube podem ser identificados no projeto Comunidade Tri, cujo objetivo é o aprimoramento do entorno da Arena, com foco em três comunidades (Humaitá, Farrapos e Navegantes). Sobre os valores transparência, ética e competência gerencia é interessante destacar que existe um Portal de Governança com informações sobre balanços patrimoniais, código de ética, orçamentos etc.

Na investigação da América Latina, a maioria das entidades esportivas mexicanas analisadas nesta pesquisa não divulga os conceitos de missão, visão e valores em seus sites oficiais - são os casos do Chivas Guadalajara, América e Tijuana. O Monterrey apresenta apenas os seus valores. A exceção fica por conta do Santos Laguna, que exhibe suas definições de missão, visão e valores. Na Argentina, o River Plate divulga missão e visão, enquanto seu maior rival Boca Juniors, não. Na Colômbia, o Atlético Nacional trabalha com os três conceitos.

O site oficial do **Club Santos Laguna** apresenta em uma mesma página duas descrições para Missão, Visão e Valores. A primeira faz referência à filosofia do clube. A **missão** é “ser uma equipe guerreira, dentro e fora de campo, que represente um símbolo de orgulho e identidade para nossos seguidores”; a **visão** é “ser um modelo de equipe que compita com êxito, sendo protagonista em todos os torneios que participa” e os **valores** são “competitividade, honestidade, responsabilidade, respeito, lealdade, solidariedade, cordialidade”. A segunda se refere ao Orlegi – Sports & Entertainment, grupo empresarial proprietário do Santos Laguna. A **missão** é “ser um grupo de entretenimento que, através de plataformas esportivas, educativas, sociais e culturais, transmita valores e gere emoções e identidade”; a **visão** é “ser em 5 anos a empresa de entretenimento melhor

administrada na América Latina, divertindo-nos com o que fazemos, gerando valor a nossos grupos de interesse e com EBITIDA superior a 15%” e os valores são os mesmos do Club Santos Laguna, citados anteriormente.

O Santos mexicano trabalha apenas com a modalidade futebol, nas categorias masculino, feminino e no juvenil. As notícias veiculadas são voltadas para o dia a dia dos times (treinos, resultados dos jogos, coletivas de imprensa, contratações etc.) e há um link para notas sobre “eventos especiais”, publicadas com pouca frequência (na análise realizada em junho de 2019, constatamos que a notícia mais recente datava de abril). No Menu, há o botão Zona Fan, onde está o link para o “Nossos Guerreiros sem Fronteiras”, espaço destinado a torcedores de todas as partes do México e do mundo, incentivando-os a enviar, via redes sociais, imagens e dizer onde vivem. Há um vídeo, publicado no canal oficial do Santos Laguna no Youtube, com imagens dos torcedores. Portanto, é uma forma de comunicação para fortalecer a identidade dos seguidores (apelidados de guerreiros), como consta na missão.

A missão e a visão do grupo Orlegi são mais amplas, e é possível apontar conexões com o material encontrado no site oficial do Santos Laguna. Na missão, o “ser um grupo de entretenimento” está contemplado nas opções que oferece o Território Santos Modelo (TSM), complexo esportivo onde está localizada a Arena Corona, estádio onde a equipe joga. Há um centro Fitness para todas as idades, salão de festas e para eventos, bares. O clube disponibiliza uma Agência de Viagens, realiza tours pelo complexo, inclusive para o público infantil, e organiza anualmente uma corrida de rua. Na parte educacional, o site traz informações sobre as academias de futebol e os centros de formação do Santos Laguna, cujo objetivo é formar pessoas com os valores que a instituição esportiva promove. Há também um tour acadêmico pelo TSM, onde especialistas explicam as formas de trabalho e o conhecimento aplicado em suas áreas. Na parte cultural e social, o portal destaca a Paróquia de Todos os Santos, localizada no TSM, para cerimônias religiosas e programas contra dependência química e alcoolismo para atender a comunidade local. Há também uma página voltada para o “Guerreros de Corazón”, programa de responsabilidade social com iniciativas para “o desenvolvimento de setores menos favorecidos” e ações de sustentabilidade ambiental. A análise aponta que existem informações no site oficial do Santos Laguna que dialogam com a missão do grupo empresarial proprietário do clube. A ressalva é a ausência de notícias atuais sobre os programas divulgados, pois o noticiário é majoritariamente voltado para os times de

futebol. Já em relação à visão do grupo Orlegi, não encontramos no portal nenhuma notícia sobre finanças, para atingir EBITIDA superior a 15%.

O site do **Club River Plate** apresenta duas descrições diferentes para missão, visão e objetivos - uma está na página de Relações Públicas e outra na de Relações Institucionais. Cabe aqui uma crítica a esse fato, pois pode causar confusão a quem procura essas informações. Vamos considerar os conceitos mais abrangentes, de Relações Institucionais. A **missão** do River Plate é “(...) estabelecer relações e alianças de longo prazo com empresas do setor privado, entidades do setor público, governos e organizações não-governamentais e da sociedade civil, nos âmbitos nacional e internacional, a fim de cumprir os objetivos da instituição”. No índice de notícias, constam relatos de encontros de dirigentes do River Plate com uma empresa chinesa, com dirigentes de equipes de outros países e com o prefeito da Comuna de La Granja, em Santiago, para assinar um convênio de colaboração mútua entre o município chileno e o clube argentino, para “promoção do esporte como ferramenta na luta contra os vícios na juventude”. São ações condizentes com a missão de relações institucionais da agremiação.

A **visão** é “posicionar o Club River Plate como instituição esportiva de referência a nível mundial comprometida com a cultura, educação e as ações sociais”. Para isso, existe o River Cultural, departamento cuja função é promover atividades culturais, incentivando a participação dos sócios e dos jogadores das divisões inferiores. O Instituto River busca formar nos âmbitos acadêmico e esportivo crianças e jovens. O Instituto Universitário River Plate, entidade acadêmica ancorada nos valores do clube, disponibiliza cursos em Educação Física, Marketing Esportivo e Administração no Esporte. As escolas River Plate são escolas esportivas da instituição espalhadas pela Argentina e em outros países. O Campus River Plate consiste no treinamento de futebol para crianças e jovens baseado na Metodologia River - em junho de 2019, houve um Campus em Los Angeles (EUA). A Fundação River Plate foi criada para promover uma maior inclusão social através de programas educativos, culturais, esportivos e sociais. O River Solidário e o River Sem Barreiras são programas de responsabilidade social. Em linhas gerais, o site oficial descreve claramente esse trabalho realizado nos âmbitos cultural, educacional e social, com notícias atualizadas, cumprindo com a sua visão.

O **Atlético Nacional**, da Colômbia, apresenta como **missão**: “Somos uma entidade esportiva futebolística com significativo reconhecimento a nível nacional. Nosso

interesse é ser protagonistas importantes dos eventos esportivos (...), gerando entretenimento e recreação à nossa torcida, contribuindo assim à transformação cultural no meio futebolístico. Para atingir nossa missão, contamos com o apoio da Organização Ardila Lule, uma torcida numerosa em todo o país e um grupo humano comprometido com os objetivos corporativos. Nossa razão de ser é a torcida, proporcionando alegria, cultura, entretenimento familiar através de resultados esportivos”. Durante o mês de junho de 2019, as notícias publicadas no site oficial trazem informações sobre o time de futebol profissional masculino, feminino e as categorias de base. Não encontramos informações que contemplem a “transformação cultural no meio futebolístico” e nem sobre a Organização Ardila Lule. A **visão** está desatualizada, é de 2016.

Nos Estados Unidos, a organização empresarial e jurídica das equipes de futebol é distinta daquilo que encontramos no Brasil e na Argentina, uma vez que as agremiações são franquias de uma empresa principal, a Major League Soccer (MLS). Assim, encontramos uma forma de atuar estratégica e gerencialmente diferente daquilo que observamos na América Latina (no México, os clubes também viraram franquias).

O fato de os clubes da MLS pertencerem à Liga se reflete em uma comunicação padronizada e uniforme em todas as equipes estudadas. Empiricamente, e pelo material coletado, é possível afirmar que a MLS impõe padrões de conduta gerenciais, de estrutura organizacional e de comunicação para todas as suas franquias. Sendo assim, não encontramos grandes diferenças naquilo que concerne ao nosso objeto de estudo. Em nenhuma das oito organizações futebolísticas analisadas foi possível identificar os princípios estratégicos (visão, missão e valores) claramente definidos e explícitos para seus *stakeholders*.

Porém, e apesar do foco empresarial completamente voltado para o mercado, conseguimos identificar a realização, por parte das oito agremiações, de ações com a comunidade. As equipes da MLS, pelo observado em nossa amostra, apresentam forte preocupação em participar ativamente, por meio de ações sociais, com a presença de seus principais jogadores, da vida da comunidade da região, ou cidade, onde está situada. Tal fato causa forte identificação dos clubes com suas comunidades, cidades e regiões. Uma única equipe, o Orlando City, conta com uma fundação claramente constituída para aprimoramento de suas relações com a comunidade e, principalmente, o recebimento de doações por parte de seus contribuintes, fãs e torcedores.

Considerações Finais

De maneira geral, este estudo indica que a comunicação, via sites oficiais, dos clubes de futebol de mais alto valor de marca do continente americano não tem como foco a definição e aplicação dos conceitos de missão, visão e valores, sendo o objetivo da comunicação majoritariamente mercadológico.

No Brasil, dos oito clubes analisados, cinco sequer possuem os conceitos claramente formulados. Entre os três que apresentam esses conceitos no portal institucional (Flamengo, Internacional e Grêmio), a aplicação não se faz de maneira clara, objetiva e, principalmente, estratégica. Uma menção diferenciada ao Flamengo, que aplica claramente a sua missão e visão ao divulgar (e realmente apoiar) fortemente o futebol, mas também outras modalidades olímpicas. Os valores relacionados à transparência de gestão dos três clubes também foram percebidos, apesar de ser compreensível que estes conteúdos atendem à Lei 13.155/2015, que criou o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro.

O mesmo ocorre nas entidades esportivas da América Latina. Seis dos clubes analisados não apresentam de forma clara seus princípios estratégicos, ou não os aplica (caso do Atlético Nacional, da Colômbia, cuja visão está desatualizada e não cumpre integralmente sua missão e valores). River Plate, da Argentina, e Santos Laguna, do México, são as entidades que trabalham com missão, visão e valores e desenvolvem programas para cumpri-los.

Nos Estados Unidos também não existe uma declaração clara e explícita dos princípios organizacionais estratégicos, as oito equipes da MLS estudadas investem na construção de sua imagem e identidade junto à comunidade local, com ações institucionais e sociais de apoio a estas comunidades. A mesma estratégia é adotada pelo argentino Boca Juniors, com a sua fundação Boca Social. No México, Monterrey, América e Tijuana disponibilizam um espaço para responsabilidade social - no caso do Monterrey, as notícias de ações realizadas junto à comunidade são atuais, de junho de 2019, porém no América a notícia mais recente é de setembro de 2018, enquanto no Tijuana há apenas um e-mail e telefone para contato com o setor de responsabilidade social. No Chivas, há uma página no site que descreve resumidamente o trabalho de responsabilidade social de uma fundação, com um link que leva para a página oficial dessa instituição.

Entre os clubes brasileiros também é possível notar a presença de ações junto à comunidade. O Internacional possui uma fundação que se dedica a projetos nas áreas de educação, cultura e esportes e o Grêmio possui o Comunidade Tri, projeto diretamente ligado às comunidades que circundam o seu estádio. O exemplo um pouco destoante é o Flamengo, pois as ações sociais estão concentradas em suas Embaixadas, que possuem o apoio do clube, mas que são dirigidas e realizadas pelos próprios torcedores.

Percebe-se com essa pesquisa que a comunicação assume importante papel na construção de pontes de relacionamento com os diferentes públicos das organizações. Entretanto, na presente investigação observou-se que os clubes analisados não colocam ênfase na divulgação de sua missão, visão e valores institucionais, estes aspectos basilares e essenciais para qualquer planejamento estratégico de gestão e comunicação. Nos clubes analisados ficou evidente que o foco da comunicação recai na construção da imagem mercadológica, o que, para os padrões teóricos, pode configurar uma prática questionável, já que comunicar externamente o que não está solidamente construído no âmbito interno pode gerar problemas maiores do que se pressupõe.

Referências

- Barthes, R. O que é o Esporte? In: **Revista Serrote**, nº 3, São Paulo: Instituto Moreira Sales, 2009. 97-105.
- BDO Brasil. **As 30 marcas mais valiosas do futebol brasileiro**. São Paulo: BDO, 2015.
- CASTELO, J. **Futebol – organização dinâmica do jogo**. Lisboa: Edições Lusófonas, 2009.
- DIAS, R. **Cultura Organizacional**. 3ª ed. Campinas: Alinea, 2012
- DUPUIS, J. P. **Antropologia, cultura e organizações**: proposta de um modelo construtivista. In: Chanlat, J. F. (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v.III, São Paulo: Atlas, 1996
- FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional – evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- GIOIA, D.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. In: **The Academy of Management Review**, n. 25, 1, 63-81, 2000.
- GIULIANOTTI, R. **Sociologia do futebol – dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 1999.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 167-190, 2006.
- PEDERSEN, P. M.; MILOCH, K. S.; LAUCELLA, P. C. **Strategic Sport Communication. Campaign**: Human Kinetics, 2007.