

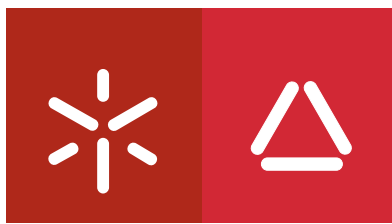
Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

João Pedro Campos Moreira de Almeida

A COMUNICAÇÃO NO FUTEBOL DE MASSAS

**Reflexão sobre a importância estratégica da
relação com os media para um clube de massas**

Estudo de Caso: o Futebol Clube do Porto



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

João Pedro Campos Moreira de Almeida

A COMUNICAÇÃO NO FUTEBOL DE MASSAS

**Reflexão sobre a importância estratégica da
relação com os media para um clube de massas**

Estudo de Caso: o Futebol Clube do Porto

Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Informação e Jornalismo

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Rosa Cabecinhas

DECLARAÇÃO

Nome: João Pedro Campos Moreira de Almeida

Endereço electrónico: joao_alm@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 12056711

Título da dissertação da tese: A COMUNICAÇÃO NO FUTEBOL DE MASSAS - Reflexão sobre a importância estratégica da relação com os media para um clube de massas - Estudo de caso: o Futebol Clube do Porto

Orientadora: Professora Doutora Rosa Cabecinhas

Ano de conclusão: 2007/2008

Designação do Mestrado:

Mestrado em Ciências da Comunicação – Área de Especialização em Informação e Jornalismo

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

Universidade do Minho, 30 de Setembro de 2008

(João Pedro Campos Moreira de Almeida)

Agradecimentos:

- Aos meus pais e à minha irmã, por tudo.
- À minha família e aos meus amigos, pela amizade.
- À minha orientadora, Rosa Cabecinhas, pela orientação e apoio.
- À professora Luísa Magalhães, pelos conselhos.
- Ao Futebol Clube do Porto, especialmente ao director do departamento de comunicação, Rui Cerqueira, pela simpatia, disponibilidade e clarividência.
- A todos os professores, funcionários e colegas que, de alguma forma, me ajudaram durante o meu percurso académico.

A COMUNICAÇÃO NO FUTEBOL DE MASSAS

Reflexão sobre a importância estratégica
da relação com os media para um clube de massas

Estudo de caso: o Futebol Clube do Porto

Resumo:

Este é um estudo sobre comunicação no futebol. Não sobre comunicação em todo o futebol, mas sim sobre aquele que tem elevada repercussão nos media: o futebol de massas.

Esta é uma reflexão sobre a importância estratégica da relação com os media para um clube de massas. Os clubes de massas são aqueles que têm milhares de adeptos e por isso são geradores de enormes audiências para os media. Os media, sempre à procura de audiências para gerarem maiores lucros, dedicam-lhes muita atenção. Estes clubes, devido ao fenómeno da “mediação”, só comunicam com o exterior através dos media.

O futebol de massas assiste a uma profissionalização crescente. Os clubes de massas fazem tudo para alcançar o sucesso desportivo, porque este é o motor do sucesso global destas grandes empresas. Devido à relação de interdependência existente entre os clubes de massas e os media, a gestão da comunicação é uma das áreas que também se tornou profissional.

A partir de um caso de estudo, o Futebol Clube do Porto, vou tentar perceber que importância estratégica pode ter a relação com os media para um clube de massas. Além disso, descrever e analisar algumas das particularidades da gestão da comunicação neste contexto e uma possível forma de as abordar para aproveitar a relação com os media de uma forma estratégica.

No final ficará demonstrado que a gestão da comunicação e a restante gestão da organização não podem ser vistas de forma separada, porque as fronteiras entre estas áreas são híbridas. Se estas duas áreas da gestão forem vistas como separadas, não será possível para um clube destes usar a relação com os media de forma estratégica no campo desportivo.

THE COMMUNICATION IN MASS FOOTBALL

Study about the strategic importance
of the relationship with the media for a mass club

Case Study: Futebol Clube do Porto

Abstract:

This is a study about communication in football. Not about communication in all the football, but about communication in the football that has wide media coverage: the mass football.

This is a reflection about the strategic importance of the relationship with the media for mass football clubs. The mass clubs are the ones that have thousands of supporters and that are generators of huge audience levels for the media. The media, always trying to raise their audience levels to increase their profits, give to these clubs lots of attention. These clubs, due to the “mediation”, only communicate with the public using the media.

Mass football is increasing its professional levels. Mass clubs make everything to achieve titles, because football is the core business of these huge organizations. Due to the interdependency relationship between mass clubs and media, communication management has become professional in mass clubs.

Starting from a case study, Futebol Clube do Porto, I will try to understand what can be the strategic importance of the relationship with the media for a mass club. I will also try to describe and analyze the singularities of communication in this context and a possible approach to these singularities in order to use the media relationship in a strategic way.

In the end it will be proved that in these clubs the communication management and the organization management can't be seen as separated, because the borders between these two management areas are hybrid. If these two areas are not seen in common, it's not possible for a mass club to use the media relationship in a strategic way in the sport field.

Índice

<u>Introdução</u>	8
<u>Enquadramento Teórico</u>	10
Futebol: um espectáculo de massas	10
O circuito comunicativo de um clube de massas	20
O objectivo de comunicação na abordagem ao jogo	26
Comunicar para manter o equilíbrio	30
<u>Metodologia</u>	33
<u>Estudo de caso: o Futebol Clube do Porto</u>	36
Estrutura e Operacionalização	36
Abordagem ao jogo	44
Falhas na comunicação	50
<u>Considerações finais</u>	57
<u>Bibliografia</u>	61
<u>Anexo</u>	64

Índice de Figuras

- Pág. 20: Figura 1** - Modelo de comunicação de massas de Westley e Maclean
- Pág. 21: Figura 2** - Circuito comunicativo de um clube de massas
- Pág. 26: Figura 3** – Modelo básico do controle de comportamento de Lee Thayer
- Pág. 28: Figura 4** – Objectivo de comunicação
- Pág. 30: Figura 5** – Modelo ABX de Newcomb
- Pág. 36: Figura 6** – A introdução “tradicional” de um departamento de comunicação
- Pág. 40: Figura 7** – A operacionalização da comunicação no FCP
- Pág. 49: Figura 8** – A concretização do objectivo de comunicação
- Pág. 50: Figura 9** – Quaresma e adeptos em equilíbrio
- Pág. 51: Figura 10** – Adeptos assobiam Quaresma
- Pág. 52: Figura 11** – Quaresma “farta-se” dos assobios
- Pág. 53: Figura 12** – Quaresma declara “amor” ao FCP
- Pág. 53: Figura 13** – Adeptos voltam a aplaudir Quaresma
- Pág. 55: Figura 14** – Quaresma pede aos adeptos para só assobiarem o Schalke 04

Introdução

“O conceito de sociedade de massas não só tem origens remotas na história do pensamento político como apresenta componentes e correntes bastante diversas; trata-se, em suma, de um *termo guarda chuva* de que, a cada passo, seria necessário precisar a utilização e a acepção” (Wolf, 1987: 19).

Dado este ser um *termo guarda chuva*, será necessário explicitar a utilização que dele vou fazer. Nesse sentido irei basear-me numa das vertentes da definição de cultura de massas de Wilensky, em que este considera que “a cultura de massas referir-se-á aos produtos culturais fabricados somente para o mercado de massas” (em Mcquail, 2003: 45), para explicitar a interpretação do que considero ser o **Futebol de massas** e do que considero serem os **Clubes de massas**.

Existem muitos que conferem uma conotação pejorativa à cultura de massas. Mas também existem outros, como Mcquail, que consideram que a cultura de massas representou, em alguns casos, a adaptação de alguns aspectos da cultura popular à sociedade contemporânea: “Não há dúvida que os media de massas foram beber a algumas fontes de cultura popular e adaptaram outras às condições de vida urbana para colmatarem o vazio criado pela industrialização, mas os críticos intelectuais habitualmente só conseguem ver aí uma perda cultural” (2003: 46).

O futebol é um desporto de características iminentemente populares e é um fenómeno transversal socialmente, como veremos mais à frente. Devido à “mediação social” desempenhada pelos media de massas, também o futebol evoluiu como espectáculo. A um determinado nível, o desporto passou a ser claramente um fenómeno de massas, ou seja, baseado na definição de Wilensky, um produto cultural fabricado para o mercado de massas.

Existem no mundo várias competições de futebol, tanto de clubes como de selecções, em que é possível observar a “olho nu” as alterações feitas no desporto devido à sua “massificação”. O horário dos jogos é alterado para beneficiar as transmissões televisivas, o campo está rodeado de publicidade a grandes empresas, os principais jogadores são rostos de inúmeras campanhas publicitárias de escala global. Esta é uma dimensão do desporto que corresponde aquilo que designo como o **Futebol de massas**.

Existem milhares de clubes de futebol no mundo, mas apenas um grupo restrito faz parte daquele que designei como o futebol de massas. Estes são os clubes que são alvo de uma enorme cobertura por parte dos media e que têm com eles uma relação de interdependência, que têm milhares de adeptos e que por isso são o garante de elevadas audiências, que têm orçamentos de milhões de euros e estruturas cada vez mais profissionalizadas. Uma das características do futebol de massas é a sua relação de interdependência com os media de massas. Estes clubes sofrem desta mesma relação de interdependência com os media de massas. Estes são os **Clubes de massas**.

Os órgãos de comunicação social olham para estes clubes como fontes privilegiadas para atingirem altos níveis de audiência. Os clubes, devido à visibilidade mediática que têm, conseguem patrocínios muito altos, que vão possibilitar que os seus orçamentos sejam cada vez maiores. Mas isto implica que estes clubes tenham uma grande exposição mediática. Por existir uma grande pressão a este nível para alcançar sucesso desportivo, os clubes tendem a profissionalizar-se cada vez mais, estando a relação com os media, pelas razões que vimos anteriormente, obviamente incluída nesta tendência.

A comunicação no desporto é um fenómeno já bastante estudado, inclusivamente nestes que apelidei de clubes de massas. Mas sendo o sucesso desportivo o motor de toda esta indústria, interessa-me neste estudo olhar para a importância estratégica da relação com os media, ou seja, o uso desta elevada exposição mediática com fins estratégicos para o alcance de um sucesso global do clube, que passa obviamente pelo sucesso desportivo e financeiro. Interessa-me também olhar para algumas particularidades que devem ser tidas em conta na gestão da comunicação nestes clubes de massas.

No primeiro capítulo desta reflexão, o “Enquadramento Teórico”, irei contextualizar o futebol como um espectáculo de massas e proceder à adaptação de alguns modelos clássicos de comunicação ao fenómeno que pretendo estudar. Depois desta contextualização teórica, vou explicar qual a metodologia utilizada nesta investigação. De seguida irei efectuar a análise do estudo de caso, o Futebol Clube do Porto, baseada em tudo o que foi visto anteriormente. No final apresentarei as conclusões da investigação, que espero poderem contribuir para uma melhor compreensão da importância estratégica que a relação com os media pode ter num clube de massas, como também para ajudar à descodificação de algumas mensagens que são transmitidas pelos media acerca destes clubes.

Enquadramento Teórico

Futebol: um espectáculo de massas

Para olhar para a importância estratégica da relação com os media e para as particularidades da gestão da comunicação num clube de massas, parece-me indispensável ter em consideração a dimensão que o futebol atingiu a uma escala global: “O futebol sobressai como a modalidade desportiva mais popular na globalidade dos países europeus. (...) destaca-se como o desporto que mais público mobiliza, granjeando adeptos em todos os grupos e quadrantes sociais. Nesta linha o futebol ergue-se como “desporto rei”, impondo-se na qualidade de desporto universal” (Gonçalves, 2002: 105).

Em Portugal tal como em muitos outros países, principalmente na Europa e na América do Sul, o futebol distingue-se como um fenómeno social ímpar, existindo várias justificações, nem sempre as mais abonatórias, para a dimensão que o fenómeno atingiu: “É comum dizer-se que o futebol tem demasiada importância em Portugal. Culpa do nosso atraso cultural e da nossa verde democracia, da falta de elites culturais e de outros hábitos de lazer, culpa de uma escolaridade de qualidade discutível, culpa da Comunicação Social que lhe confere demasiado espaço e tempo. Recuso a tese da culpabilidade. Ninguém tem culpa, nem tem de se desculpar, pela dimensão que o fenómeno atingiu. O futebol é assim, porque apaixona povos inteiros e não apenas o português” (Daniel, 2006: 38).

Sendo o futebol um fenómeno social que cativa a atenção de tanta gente, é alvo, consequentemente, de uma enorme cobertura dos media de massas, podendo por isso ser considerado um espectáculo de massas: “O futebol é um espectáculo de massas, quiçá o protótipo do género. Seguido presencialmente por multidões, muito mais gente o acompanha à distância graças aos media. Trata-se, provavelmente, do mais concorrido, transmitido e comentado espectáculo do mundo. A interacção entre o futebol e os media vem de longe. Primeiro, os jornais, depois, a rádio, agora a televisão. O interesse dos media pelo futebol é notório (e.g., os direitos de transmissão e as audiências). Não menos assinalável é a influência exercida pelos media ao nível da organização, e até do próprio desempenho, do futebol. A bola, antes em couro bruto castanho, tornou-se axadrezada para ser mais visível no écran; os equipamentos

foram adaptados de modo a contrastar as equipas (Eco, 1986)” (em Gonçalves, 2002: 127).

O futebol não teria tão grande impacto nos media de massas se não captasse a atenção de tantos adeptos. Dentro deste grande grupo formado pelos adeptos de futebol, existem diferentes identificações clubísticas que acabam por formar outros grandes grupos, onde os adeptos que fazem parte do mesmo grupo torcem todos pelo mesmo clube. Os clubes que têm muito impacto nos media de massas devem-no à mediatização do fenómeno e a terem grupos de adeptos que costumam ultrapassar as centenas de milhares de adeptos, chegando em muitos casos aos milhões. Os que têm este impacto nos media de massas são os clubes de massas.

Os adeptos que partilham a paixão por determinado clube, podem ser considerados em conjunto como adeptos desse clube e partilham um objectivo comum: que o seu clube ganhe sempre, sendo que, dentro deste grande objectivo comum, é normal existirem divergências quanto aos meios para atingir este fim, tais como jogar este ou aquele jogador, contratar um avançado para marcar golos ou vender um dos melhores jogadores para ganhar dinheiro. É normal os adeptos de um clube discordarem entre si quando o assunto é o seu clube, mas há um sentimento que é comum: todos eles querem o melhor para o clube de que são adeptos. “Tal como a conhecemos, a identificação assenta praticamente em tudo menos em bases classistas. A maior parte das equipas denota filiações de índole territorial ou organizacional, tais como concelhos (Braga), cidades (Porto), países (selecções), empresas (o Sochaux, ligado à Peugeot; em tempos, a C.U.F.) ou associações (Académica). Nenhum destes referentes alude a divisões de classes. Pelo contrário, diluem-nas. Agregam os residentes ou os membros das organizações em clubes, independentemente da sua pertença de classe. Nesta linha, o futebol não só se rege por lógicas não classistas, como até pode contribuir para esbater as fronteiras de classe lançando pontes de convívio, comunhão e solidariedade entre classes. Ao fim e ao cabo, todos torcem e gritam em uníssono pelos mesmos objectivos” (Gonçalves, 2002: 122).

É perceptível que se olharmos para um grupo de adeptos tão vasto como o de um clube de massas, a única característica comum a todos os adeptos é o facto de torcerem pelo mesmo clube de futebol. Mcquail, no livro que intitulou de “*Teoria da Comunicação de Massas*”, define as “massas” como um grande agregado indiferenciado, que funciona como um reflector da sociedade de massas e tem uma imagem negativa dominante (2003: 41). No entanto, sendo o futebol um fenómeno

transversal socialmente, como se pode aferir dadas as características que regem a identificação clubística, parece-me errado olhar para estes grandes grupos como agregados indiferenciados. Considero também que será demasiado linear definir estes agregados como reflectores óbvios da sociedade de massas, porque penso estar demonstrado que estes grandes grupos são mesmo capazes de influenciar a agenda dos media. Tudo porque esta paixão imensamente partilhada, pelos clubes e pelo futebol, lhes atribui um poder de grupo que se reflecte nas audiências: “O futebol da televisão é um dos mais importantes geradores de audiência. Não todo, claro, só o de melhor qualidade e o que envolve os clubes com mais adeptos: Benfica, F.C. Porto e Sporting. Além da Selecção, claro, e das grandes provas internacionais. Enquanto garante de boa e diversificada audiência, o futebol atrai publicidade e, segundo diversos estudos, garante retorno. O que, por sua vez, atrai mais interesse e publicidade” (Sobral, 2006: 69).

Embora o poder da audiência garanta uma enorme cobertura mediática ao fenómeno, penso que também é demasiado linear dizer que nesta relação dos adeptos de futebol com os media o poder está apenas do lado dos adeptos. Olhemos para uma das afirmações provenientes de um estudo sobre o comportamento dos adeptos britânicos nos estádios de futebol, com base em artigos publicados na imprensa britânica nos últimos 100 anos: “Os media não são simples reflectores passivos dos acontecimentos, antes desempenhando um papel – intencional ou não – na sua génese. Uma das principais tarefas sociológicas com que tivemos de nos haver foi a determinação do modo como a evolução dos estilos de reportagem pode ter influenciado o próprio comportamento das multidões que enchem o estádio de futebol” (Murphy, Williams e Dunning, 1994: 95). É sempre delicado e complexo estudar a relação dos media com a audiência. O *the Media Student's Book* de Gill Branston e Roy Stafford caracteriza-se por uma abordagem simples aos temas mais importantes para aqueles que se iniciam, e porque não para os que já se iniciaram, no estudo da comunicação. A relação da audiência com os media é suficientemente complexa para encher muitas páginas, mas Branston e Stafford abordam-na de forma sucinta, mas penso que bastante esclarecedora, de forma a obter uma ideia geral sobre as duas mais importantes abordagens no estudo da audiência:

- Uma delas centrada nos media: “*the effects model (also called the hypodermic model) is the name given to approaches that emphasize what media do to their audiences. Power is assumed to lie with the message. (...) The language used in this*

model often implies that meanings are injected into a single mass audience by powerful, syringe-like media” (Branston e Stafford, 2006: 271);

- Outra centrada na audiência: “*At the other extreme of academic images of the media, the **uses and gratifications model** emphasizes what the audiences and readerships of media products do with them. Power is argued to lie with the individual consumer of the media, who is argued to use TV, the internet, etc. to gratify certain needs and interests*” (Branston e Stafford, 2006: 275).

Vou tentar não tocar nenhum dos extremos na abordagem da relação da audiência com os media e olhar para os adeptos de futebol como um grupo que é influenciado pelos media mas que também influencia os media. O que me parece inegável e muito importante de realçar é que este é um grupo que não existiria se não existissem os media. O sociólogo João Nuno Coelho afirma que “nas sociedades actuais grande parte da experiência cultural é vivida através dos media. Thompson refere-se a este fenómeno como a “*mediatização da cultura moderna*”, para descrever as alterações introduzidas no processo de produção e recepção das formas simbólicas e para afirmar que nas sociedades actuais estes processos são mediados por um conjunto de meios, técnicos e institucionais. Isto tem implicações sobre a natureza dessas formas, bem como sobre os contextos sociais em que aquelas são produzidas, transmitidas e recebidas. Este processo de mediatização da vida social traz também importantes efeitos nas formas e práticas de reprodução ideológica das identidades” (em Coelho, 2001: 41). No contexto dos estudos realizados sobre a comunicação de massas é o conceito de “*mediação*” aquele que mais me interessa explorar nesta reflexão. O único canal de comunicação eficaz para os clubes de massas são os media de massas, porque estes são os únicos que têm o poder de ser um canal de comunicação em mensagens que pretendem ter como receptor o “*grande público*”.

“Desde a segunda metade do século XX que, em Portugal, o futebol tem na mediatização a forma habitual de chegar aos indivíduos, primeiro com os jornais e a rádio, depois com a televisão. Esta realidade foi-se progressivamente intensificando, e hoje parece ser uma verdade incontestável. Para os milhares que estão presentes num estádio há sempre muitos milhões que ouvem, vêem e lêem algo sobre o jogo que aí se realiza. A verdade é que, em Portugal, por exemplo, a maior parte das pessoas (a esmagadora maioria) é espectador ou adepto de futebol através dos media. E aqueles (muito poucos comparativamente) que o são *in loco*, também o são pelos media. Além disso, os diferentes intervenientes no jogo fazem ouvir a sua voz e tornam-se

conhecidos através dos media. O facto de as audiências de jornais, televisões e rádios nas suas programações desportivas (com um intenso domínio do futebol, invariavelmente) serem extremamente significativas mostra-nos a importância da mediatização do fenómeno em causa” (Coelho, 2001: 47).

Hoje em dia a relação entre o público e aqueles que designei como clubes de massas é mediada pelos media. Se há uma minoria que assiste aos jogos ao vivo, até porque a quantidade de pessoas que se deslocam aos estádios em Portugal já foi bem maior, também estes se relacionam com o futebol durante o período em que o clube não joga através dos media. Sabem das contratações da equipa pelos media, é por eles que ouvem as declarações do jogador favorito ou do treinador adversário; é através dos media que ouvem o presidente do clube traçar o futuro e justificar o presente. É através dos media que os clubes de massas fazem ouvir a sua voz.

É incontornável também o facto da relação dos adeptos com o futebol, do futebol com os media e dos media com os adeptos estar longe de se resumir à duração dos jogos: “O impacto do futebol nos adeptos não se reduz ao lapso de tempo do jogo propriamente dito. Verifica-se como que um *efeito harmónio*. Vários dias antes, antecipa-se a vivência da “jornada”: lançam-se palpites, pondera-se as declarações de presidentes e treinadores, comenta-se a constituição das equipas, devora-se os jornais da especialidade, preenche-se o totobola, combina-se, eventualmente, uma ida ao estádio. Por sua vez, findo o jogo, os efeitos prolongam-se. No rescaldo dos dias seguintes, estes “desportistas” por identificação, umbilicalmente ligados aos clubes, por obra e graça dos resultados obtidos na véspera, ora se arrastam pelas ruas e empresas, combalidos e vulneráveis, numa reedição dos “vencidos da bola”, ora desfilam, triunfais e arrogantes, a sua superioridade de semi-deuses recém coroados no Olimpo. Esta elasticidade cronológica reproduz-se, inclusivamente, a um nível microscópico: é, por exemplo, habitual sintonizar-se o canal de televisão ou rumar para o estádio antes da hora precisa (Bromberger e outros, 1994). Resulta, assim, deveras curto o nimbo durante o qual já se apagaram os efeitos do rescaldo mas ainda não se anunciam os sinais da próxima jornada. Nestas condições, uma parte substancial da semana pode ser vivida e organizada sob a égide do futebol” (em Gonçalves, 2002: 124).

Este “efeito harmónio” reflecte-se na cobertura mediática, podendo-se dizer também que a constante cobertura mediática do futebol de massas é um dos alicerces desse “efeito harmónio”. No livro *A TV do futebol* o editor de desporto da SIC,

António Cancela, fala-nos da preparação da cobertura do Mundial de 2006 por parte deste canal televisivo e chama a atenção para o facto de um jogo de futebol se estender, a um nível mediático, por um período de tempo bastante superior aos noventa minutos: “Uma grelha televisiva só é valorizada na medida em que a transmissão do próprio evento esteja agregada a outros acontecimentos marginais que a promovam antes e depois da sua realização. O próprio jogo acaba por ser um conjunto de eventos que vai para além dos noventa minutos em que os jogadores evoluem no relvado. É obrigatório transmitir aquilo a que eu chamo o “antes”, que se desenrola nos bastidores; o “durante”, aproveitando todos os dispositivos tecnológicos disponíveis, para abordar os lances numa multiplicidade de ângulos; e o “depois”, numa procura incessante de reacções que permitam interpretar e ler o encontro que se acabou de transmitir, projectando-o para as horas seguintes. Tudo isto exige um grande cuidado de análise e de ponderação sobre o que se julga ser o interesse do espectador, os meios necessários e o número de pessoas a mobilizar” (Cancela, 2006: 25).

Também o editor de desporto da TVI, Luís Sobral, realça a importância mediática dos momentos antes e depois dos jogos na crítica que dirige às limitações impostas pela organização do Mundial de 2006 às estações televisivas que não detinham os direitos de transmissão deste evento: “Ao concentrar os direitos numa única televisão por país, o organizador estabelece importantes limitações de acesso a outros operadores. Enquanto à televisão que transmite os jogos é permitida a utilização de câmaras de personalização e a presença nas mais diversas áreas do estádio, aos outros operadores por vezes nem são passadas credenciais. É de exclusão que se trata, derrubando à partida qualquer verdadeira possibilidade de concorrência, mesmo naquilo que se passa depois do jogo (conferências de imprensa, zona mista, directos), quantas vezes tão ou mais relevante do que os 90 minutos” (Sobral, 2006: 32).

Já situados no contexto de enorme impacto social e mediático em que está envolvido o futebol, principalmente os clubes de massas, parece-me óbvia a conclusão de que a comunicação, particularmente o contacto com os media, ganhou um papel bastante importante para estes grandes clubes. Comunicar é cada vez mais uma obrigatoriedade, sendo que esta actividade já foi profissionalizada nos clubes que estão melhor organizados, os clubes de massas. Daniel Seabra considera que “a luta pela vitória num jogo de futebol deixou de facto de se confinar apenas ao próprio

jogo, passando a assumir contornos de maior importância noutras esferas. O futebol, à semelhança de outros desportos, deixou de ser, segundo Huizinga, apenas um jogo, assumindo um carácter de seriedade que surgiu em consequência dos processos de industrialização e profissionalização da prática desportiva (Huizinga, 1980). A configuração social ao nível do desporto resultante deste processo foi analisada por Dunning, realçando-se a tendência crescente para o aumento da importância dos resultados desportivos (Dunning, 1992)” (em Seabra, 1999: 33). No mesmo raciocínio, adverte para um exemplo que demonstra a crescente profissionalização destes grandes clubes: “O número de funcionários que desempenham funções nos clubes fazem também destes uma entidade empresarial empregadora” (Seabra, 1999: 33).

A gestão da comunicação já é profissionalizada em quase todas as grandes organizações. Mas há uma diferença grande que, na minha óptica, justifica uma abordagem especial quando se trata da gestão da comunicação num clube de massas. Estas são organizações muito grandes e profissionais que movimentam milhões de euros, neste aspecto semelhantes a uma qualquer grande organização de outro ramo, mas têm uma particularidade, para além de outras inerentes ao fenómeno do futebol, que as distingue de todas as outras grandes organizações em termos de comunicação. Por exemplo, quando uma empresa de software quer lançar um novo produto chama o seu departamento de comunicação, que irá através de vários meios possíveis comunicar ao exterior “em nome” da empresa. Por exemplo, quando é lançada uma nova versão do Windows, quem a imprensa quer ouvir é o dono da Microsoft e aqueles que são mandatados pela empresa para fazerem a apresentação do produto. Não existe sequer o problema em termos de comunicação de ter de preparar os técnicos informáticos que desenvolveram o software para lidar com a pressão da imprensa. Já num grande clube de futebol existe cada vez mais a necessidade de todos estarem preparados para comunicar “em nome” do clube, já que os contactos semanais obrigatórios com a imprensa, para jogadores e treinador, são inúmeros: conferências de imprensa, *flash interviews*, etc. Este aspecto parece-me bastante particular e merecedor de estudo.

Quando se pretende montar uma estratégia de comunicação num clube de massas, sabendo que existe uma pressão mediática enorme sobre os protagonistas do jogo/negócio, sejam eles os jogadores, treinadores ou dirigentes, tem de existir a preocupação para que todos aqueles que falam “em nome” do clube sigam uma linha

traçada em função da estratégia montada. Se assim não for, é muito difícil que a estratégia de comunicação definida seja convenientemente posta em prática. Citando o director do departamento de comunicação do Futebol Clube do Porto, Rui Cerqueira, esta estratégia “depende sempre de quem comunica” (2008: entrevista presencial)¹.

Os investigadores Paulo Salgado e Teresa Ruão debruçaram-se recentemente sobre a comunicação nas organizações desportivas profissionais, particularmente sobre a comunicação com propósitos de construção de imagem e reputação: “Na verdade, o desporto tende a gerar extraordinárias respostas emocionais dos seus públicos, e que são mais fortes do que em qualquer outro sector de actividade. O que leva as organizações profissionais, da actualidade, a procurarem capitalizar esse relacionamento emocional para se posicionarem como marcas vitalícias. A lealdade dos fãs é usada para gerar lucros adicionais na venda de, uma cada vez maior, panóplia de produtos e serviços, na procura de sustentabilidade financeira. Mas, e em contraponto, os benefícios simbólicos das organizações desportivas podem ser muito limitados, ou mesmo inexistentes, quando a performance dos seus atletas ou equipas é fraca. E toda esta rede simbólica assenta em relações comunicativas permanentes, estabelecidas por meio de eventos, anúncios publicitários, notícias nos media, símbolos históricos, *merchandising* ou informação *online*. Estes meios transmitem mensagens que estabelecem e reforçam a identidade individual ou organizacional, bem como as associações de imagem e reputação” (Ruão e Salgado, 2008: 329).

É sem dúvida uma temática interessante, ainda para mais quando rareiam tanto os estudos sobre a forma como as organizações desportivas comunicam, e falando da parte que mais interessa a este estudo de como comunicam e se relacionam com os media os clubes de massas. Gostava de partir da frase presente na citação anterior em que se diz que quando a performance dos atletas e das equipas é fraca os benefícios simbólicos dos clubes podem ser, como consequência, muito fracos. Quando se fala de comunicação no futebol, sabendo que aqueles que mais são procurados pelos media para comunicarem através destes com o grande público são os jogadores, treinadores e dirigentes, parece-me que há uma esfera da comunicação destes grandes clubes sobre a qual é fundamental reflectir: o uso estratégico da relação com os media

¹ Entrevista presencial com Jesualdo Ferreira e Rui Cerqueira, respectivamente director do departamento de comunicação e treinador do Futebol Clube do Porto. A entrevista realizou-se no dia 26/04/2008 e teve a duração de, aproximadamente, duas horas.

na tentativa de criar as melhores condições para o sucesso do clube, tanto desportivo como financeiro.

Quando a catalogamos desta forma parece-nos imediatamente uma definição muito vaga, porque toda a comunicação de um clube tem como finalidade o sucesso desportivo e a criação de lucros. Mas sabendo nós que o futebol é um jogo, que como em qualquer outro existe estratégia, penso que é óbvio que, sendo a comunicação uma realidade incontornável para estes clubes, esta também tem de ter em atenção a estratégia colectiva traçada pelo clube para ter sucesso no campo desportivo e consequentemente no campo financeiro, ou seja, tem de haver uma consonância entre a tática para “dentro do campo” e a estratégia comunicativa “fora do campo”.

Há uma tendência mundial para segmentar o fenómeno da gestão desportiva e é dentro desta linha que são levados a cabo os estudos que consegui encontrar sobre comunicação no desporto. O livro *Strategic Sport Communication* é uma das mais contemporâneas reflexões sobre esta temática. Fala-nos da inevitável segmentação da indústria: “*Because of its enormous size and scope, the sport industry is best understood when its various components are categorized into segments. There are numerous ways in which the industry has been segmented*” (Pedersen, Miloch e Laucella, 2007: 7). No livro “*Contemporary Sports Management*” os autores, para descreverem as competências necessárias para se liderar com sucesso uma organização desportiva nos dias de hoje, recorrem a uma teoria onde as competências estão divididas por “*clusters*”, estando o “*information management*” e o “*organization management*” em “*clusters*” distintos (Parks, Quarterman e Thibault, 2003: 16).

Concordo que em muitas coisas a segmentação entre a gestão da organização e a gestão da comunicação beneficiam a investigação e o estudo. Mas se muitas vezes estas correm em leitos paralelos, no contexto do futebol profissional para que se retirem os máximos benefícios e se reduzam os riscos da elevada exposição mediática, estas têm muitas vezes que se cruzar. Num documentário feito pela *British Broadcasting Corporation* (BBC) intitulado de “*José Mourinho – The special one*”, o treinador português mostrou o quão híbridas são as fronteiras da comunicação no futebol: “Quando estamos na conferência de imprensa antes do jogo, é aí que começa o jogo, e na conferência de imprensa depois do jogo, o jogo ainda não acabou. Estes são jogos dentro do jogo” (BBC: 2005).

A forma como o clube gere os activos que tem em termos de comunicação é também bastante importante, estrategicamente, em termos financeiros. Por exemplo,

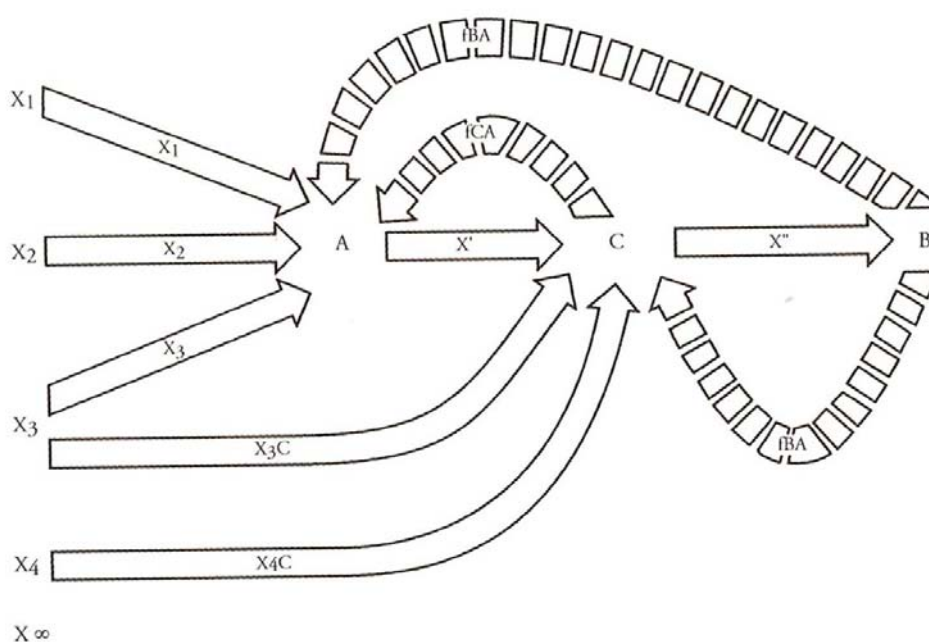
se existem negociações de um clube com outro para a transferência de um jogador e este dá uma entrevista a dizer que quer sair do clube onde está, a expressão dessa vontade pode significar uma desvalorização do seu passe e conferir argumentos negociais ao clube comprador; mas se o mesmo jogador fizer uma declaração a dizer que está bem no clube onde se encontra e que só sai se a proposta for irrecusável, mesmo que a vontade de jogador e do clube detentor do seu passe seja a de concretizar a transferência, esta declaração irá conferir capacidade negocial ao clube vendedor e, se o interesse do clube comprador não desaparecer, significará, provavelmente, que a transferência se vai realizar por uma quantia mais avultada, que terá benefícios directos na saúde financeira do clube vendedor. Há ainda a coesão de balneário e união do clube que podem ser afectadas se não houver um cuidado a lidar com toda a exposição mediática a que estão sujeitas as pessoas que comunicam “em nome” do clube, como dirigentes, treinadores e jogadores.

É por isso num terreno muito híbrido que se move a gestão da comunicação num clube de massas no contexto de enorme pressão mediática e competitividade em que o futebol de massas está envolvido.

O circuito comunicativo de um clube de massas

Como já vimos o futebol é um desporto de elevada repercussão mediática, principalmente quando falamos de clubes de massas, por isso interessa agora perceber que a comunicação neste contexto tem características singulares. Westley e Maclean criaram um modelo conceptual de comunicação de massas, ilustrado na figura 1:

Figura 1 - Modelo de comunicação de massas de Westley e Maclean



Autor: Westley e Maclean (em Mcquail e Windahl, 2003: 42)

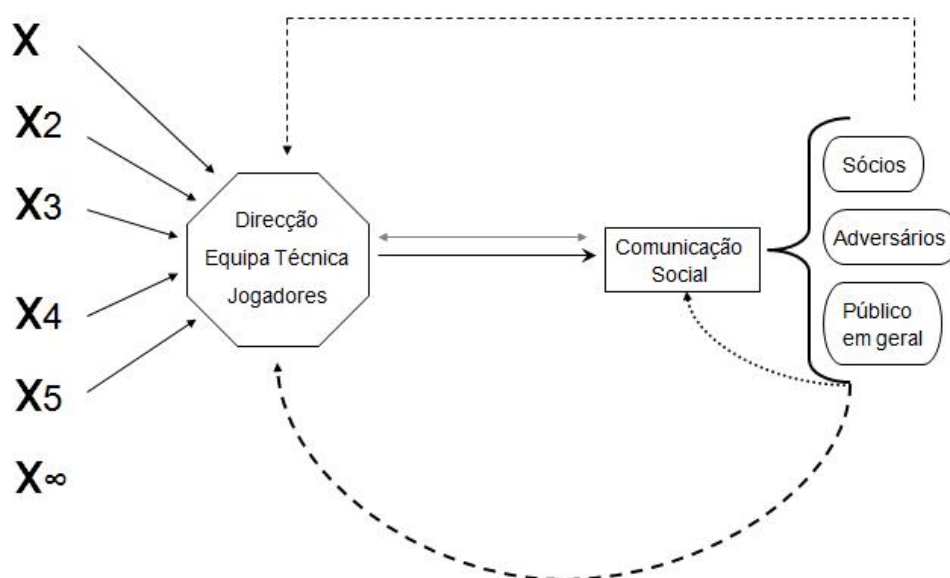
Este modelo representa um evento comunicativo entre um A (emissor) e um B (receptor). X “representa qualquer acontecimento ou objecto no meio social acerca do qual se efectua uma comunicação através dos *mass media*”. Neste modelo o emissor tem “uma função de “causa” (*advocate*) e refere-se a indivíduos ou organizações com algo a dizer sobre X’s ao público”. Neste caso a organização é o clube. O conceito implícito no termo “causa” é que o emissor é um comunicador intencional.

Neste modelo, C “é a organização mediática ou o indivíduo nela integrado que, de acordo com critérios de importância referida a interesses e necessidades do público, selecciona os A’s que acedem ao canal que conduz ao público” (Mcquail e Windahl, 2003: 42). No fundo o agente C selecciona as fontes que conseguem chegar ao público, porque na sociedade de massas, através do fenómeno da “mediação” de

algumas relações sociais, os media passaram a ser a única maneira de comunicar com o “grande público”. Com o desenvolvimento do futebol como desporto de massas, a comunicação entre os clubes de massas e o “exterior” é feita através da comunicação social. Mesmo nos casos em que o clube comunica através de um comunicado no seu *site* oficial, normalmente o “grande público” terá acesso a este comunicado através da comunicação social. Os media passaram a ser o único canal para os clubes de massas, aqueles que têm um grande grupo de adeptos e um grande impacto nos media, comunicarem com o “grande público”.

Sendo assim, partindo do modelo de comunicação de massas de Westley e Maclean, penso que, de uma forma linear, se pode representar o circuito comunicativo de um clube de massas no seguinte modelo:

Figura 2 - Circuito comunicativo de um clube de massas



Nota: Adaptação do modelo de comunicação de massas de Westley e Maclean

O fluxo comunicativo unidireccional e central deste modelo diz respeito às situações em que o clube comunica através de actos que têm como única finalidade comunicar: conferências de imprensa, entrevistas, comunicados ou discursos. Obviamente que o clube enquanto instituição não comunica com os media, mas aqueles que nele trabalham, tal como a direcção, equipa técnica ou jogadores, quando comunicam fazem-no “em nome” do clube.

Mcquail e Windahl chamam a atenção para “a distinção entre comunicação intencional e não intencional, ambas presentes na comunicação de massas. A primeira é aqui representada pela função “causa”. Quando A comunica não intencionalmente acerca de um X, torna-se simplesmente outro X” (Mcquail e Windahl, 2003: 43). Mcquail diz que “a investigação tem estado principalmente preocupada com a medida dos efeitos dos media de massas, tanto intencionais (como nas campanhas políticas ou de informação pública) como não intencionais (como no crime e na violência)” (Mcquail, 2003: 49). Ao longo da análise irei procurar demonstrar que os clubes comunicam muitas vezes com uma “intencionalidade” que se vai repercutir nas notícias publicadas, mas que também têm de estar preparados para lidar com os efeitos “não intencionais” das suas mensagens através dos media ou até com ideias que se formam na opinião pública sem qualquer “intenção” por parte do clube, sendo que estes eventos comunicativos se tornam noutros X’s acerca dos quais o clube, se entender, pode comunicar “intencionalmente”.

A comunicação social faz a cobertura do jogo propriamente dito, mas não é esta a vertente da comunicação no futebol que me proponho a estudar. Podemos dizer que o jogo, o resultado, os golos, ou até os efeitos “não intencionais” de mensagens de alguém que comunicou “em nome” do clube, são os X’s para que o clube comunique através do fluxo comunicativo unidireccional e central deste modelo. Como vimos anteriormente, também estes momentos são sempre alvo de ampla cobertura mediática.

Este modelo pretende principalmente realçar a importância da comunicação social por esta ser o único canal de toda a comunicação entre o clube e o “grande público” (grupo onde estão incluídos os sócios e simpatizantes do clube em causa, clubes adversários e o restante público), ou seja, a responsável pela “mediação” das relações entre o clube e o exterior.

Neste circuito a comunicação social, por ser o canal de todas as mensagens do clube, funciona como uma espécie de “filtro” e é responsável por aquilo que Westley e Maclean denominaram de “função editorial-comunicativa, ou seja, o processo de decidir o quê e como comunicar” (Fiske, 1993: 52). Mas no contexto do futebol a parte do “o quê” comunicar acaba por não ter muito significado, porque como disseram Mcquail e Windahl numa das críticas ao modelo de Westley e Maclean, “o emissor A (Clube) pode ter algum poder sobre C (Comunicação Social) e este depende quase sempre um pouco da função A para o fornecimento da informação sem

a qual não funciona” (Mcquail e Windahl, 2003: 45). No caso do futebol esta crítica torna-se ainda mais consistente: imagine-se o que seria em Portugal qualquer órgão de informação, principalmente na imprensa desportiva, não dar repercussão a uma conferência de imprensa do treinador do Porto? Obviamente isto nunca irá acontecer, porque a função editorial-comunicativa decide de acordo com as audiências e, como o futebol é um garante de audiências, este cenário é impensável. A parte do “como” comunicar pode ser encarada como a forma que cada órgão de comunicação social escolheu para transmitir a mensagem emitida por um agente do clube, ou seja, as expressões a que deu mais destaque ou o contexto em que as publicou. Mcquail considera que as diferenças de interpretação sobre o papel dos media nos processos sociais “podem variar em duas dimensões principais: abertura *versus* controlo, neutralidade *versus* intervenção activamente participante” (Mcquail, 2003: 49). Vou pressupor que os media são “neutrais”, mas tendo em conta que a “intervenção activamente participante” pode existir, e como vou analisar apenas notícias da imprensa escrita, sempre que possível irei recorrer aos três jornais desportivos existentes em Portugal para reduzir o enviesamento que estas possíveis alterações de “intenção” por parte dos media possam provocar na análise. Vou tentar ter em conta a selecção feita de uma forma neutral, própria da função de *gatekeeping* que é desempenhada pela comunicação social neste circuito comunicativo, ou seja, própria da função editorial-comunicativa.

Optei por incluir no modelo um canal de comunicação secundário entre o clube e a comunicação social, esse bidireccional, que representa todas as conversas informais ou de agendamento de entrevistas e conferências de imprensa entre o clube e os media. No fundo este é um canal de gestão da comunicação que é realizada no fluxo principal; por exemplo a marcação de uma entrevista pressupõe um trabalho de agendamento entre o clube e o órgão de comunicação social em questão.

Existe um canal de *feedback* quem vem do receptor (Sócios, Adversários, Público em geral) para o emissor (clube) que se encontra representado na parte superior do modelo. Este é o canal de *feedback* que vem de “fora” para “dentro”. A comunicação direccionada dos adeptos para o clube, que no caso dos clubes de massas é impessoal, acontece normalmente nos jogos na forma de “aplausos ou assobios”. O *feedback* que vem dos adversários é também bastante importante: este pode representar uma recepção mais ou menos hostil no estádio de um adversário no caso dos adeptos adversários, e também a reacção da equipa adversária às notícias,

que se pode reflectir na abordagem desta ao jogo, como explicarei em pormenor na secção “abordagem ao jogo”. O *feedback* do restante público diz respeito à imagem do clube, que irá influenciar o montante de patrocínios, etc.

O outro canal de *feedback*, presente na parte inferior do modelo, representa o *feedback* das mensagens transmitidas pela comunicação social para o interior do próprio clube. Os agentes que fazem parte do clube também vêem televisão e lêem jornais, logo também são receptores, através da comunicação social, de mensagens de adversários e do próprio clube. Quando um elemento do clube Y comunica, esta mensagem também será recebida pelos restantes elementos do próprio clube Y. Por exemplo, quando o treinador fala à comunicação social antes de um jogo os jogadores da sua equipa também serão receptores da mensagem. Este canal de *feedback* representa também a análise que o clube terá de fazer das mensagens que emitiu e de que forma estas foram posteriormente comunicadas pelos media. No fundo a análise de “como” (função editorial-comunicativa) as suas mensagens foram transmitidas pelos media. A partir desta análise o clube saberá como dar mais ou menos ênfase a determinadas mensagens para que estas tenham mais ou menos repercussão nos media e também quais serão os órgãos de comunicação social que interessam utilizar como mediador em cada momento.

O canal de *feedback* que tem origem no grande público e como destinatária a comunicação social “é o *feedback* dos membros da audiência para a organização de comunicação, através de contacto directo ou de pesquisa de audiência. Ao longo do tempo, este *feedback* orienta selecções e transmissões futuras por parte de C” (Mcquail e Windahl, 2003: 43), ou seja, este canal pode ser entendido como a audiência que terá influência futura nos X’s que interessam à comunicação social passar ao grande público, ou seja, na função-editorial comunicativa. Se determinado assunto não tem audiência será mais atreito a ser filtrado e a não ter repercussão nos media. Mas, como já expliquei anteriormente, o futebol é um fenómeno de audiências, o que faz com que nesta realidade social haja uma elevada dependência da comunicação social em relação aos clubes. Assim sendo as variações de audiência nunca irão alterar a principal evidência deste modelo: a comunicação social é o único canal de comunicação entre os clubes de massas e o exterior, funcionando também inevitavelmente como um canal de comunicação dos clubes para o seu interior. A comunicação social tem todo o interesse nesta relação porque os clubes de massas são

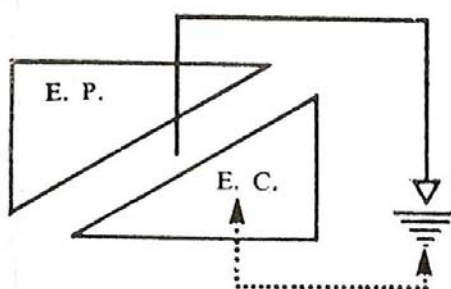
tidos como fontes muito importantes para os meios de comunicação atingirem elevados níveis de audiência.

O objectivo de comunicação na abordagem ao jogo

“O modelo básico de controle de comportamento que irá ser apresentado neste capítulo é aplicável à compreensão da *natureza do recebimento da comunicação e também à compreensão da natureza do acto de comunicar*” (Thayer, 1976: 79). É com esta frase que Lee Thayer introduz o capítulo onde apresenta um modelo que tem em vista a compreensão da comunicação como controle do comportamento.


Thayer supõe que “o nosso comportamento comunicativo, em qualquer espaço de tempo é mais ou menos consequente de um único propósito dominante, ou de uma série dominante de propósitos mais ou menos complementares para com alguma(s) outra(s) pessoa(s) ou algum aspecto do meio ambiente” (Thayer, 1976: 81) e apresenta o seguinte modelo:


Figura 3 – Modelo básico do controle de comportamento de Lee Thayer



Autor: Thayer, L. (Thayer, 1976: 81)

Neste modelo o Estado Pretendido (E.P.) representa o estado de coisas pretendido ou procurado no meio ambiente. O Estado Compreendido (E.C.) representa o estado de coisas aparente no meio ambiente.

O “fluxo” () representa alguma acção no meio ambiente, por exemplo, um comportamento comunicativo dirigido a outra pessoa ou organização.

O “fluxo” () representa uma realimentação e/ou impulsionamento no meio ambiente.

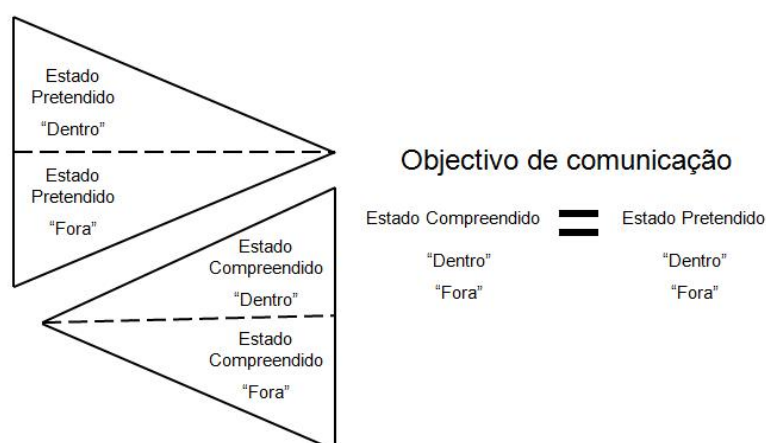
Este modelo pretende exemplificar de forma extraordinariamente simplificada a forma como o comportamento é motivado. Alguém analisa o meio ambiente e depara-

se com um estado de coisas aparente (E.C.), que é diferente daquele que é o estado de coisas pretendido (E.P.). Assim, esse alguém vai dirigir um comportamento comunicativo a uma pessoa ou organização com a “intenção” de provocar uma reacção no meio ambiente, que quem comunica espera que ajude a reduzir a discrepância entre o estado de coisas aparente e o estado de coisas pretendido. O próprio Thayer define este modelo como um “precário instrumento analítico”, mas eu penso que este pode ser usado para compreender uma das vertentes mais importantes na estratégia de comunicação de um clube: a abordagem comunicativa ao jogo.

Como já vimos anteriormente as conferências de imprensa que antecedem o jogo são encaradas como “jogos dentro do jogo”. Penso que podemos generalizar ainda mais esta afirmação, sem correremos o risco de deturparmos o seu significado, e dizer que todos os actos de comunicação de um clube nos dias que antecedem um jogo poderão condicionar a abordagem ao jogo de todos aqueles que recebem a mensagem. Como já vimos, estas mensagens serão transmitidas pelo clube através da comunicação social e terão como receptores os seus adeptos e a própria equipa, os adeptos e a equipa adversária e o restante público.

Thayer diz que “todo o nosso comportamento é (quer obtenha sucesso ou não) dirigido para a resolução de uma discrepância entre um estado de coisas pretendido e o que percebemos de um estado de coisas aparente” (Thayer, 1976: 83). Eu pretendo analisar até que ponto os actos comunicativos de um clube na abordagem ao jogo não partem deste mesmo pressuposto e têm como objectivo reduzir esta discrepância. Se assim for, podemos considerar que existe um objectivo de comunicação a ser cumprido antes de cada jogo, objectivo este que irá servir de guia a todas as mensagens que forem emitidas no período de tempo anterior à partida por qualquer elemento que fale “em nome” do clube.

Figura 4 – Objectivo de comunicação



Nota: Adaptação do modelo básico de controle do comportamento de Lee Thayer

No futebol costuma-se utilizar a expressão do falar para “fora” e falar para “dentro”. Isto acontece porque começou a existir a consciência de que os contactos com a imprensa antes dos jogos podem ser utilizados para enviar mensagens para o exterior (por exemplo para os adversários), e também para o interior (por exemplo do treinador para a própria equipa). José Mourinho ao dirigir-se ao entrevistador no documentário que já referi anteriormente, revelou isto mesmo: “Posso falar consigo, mas sei que os meus jogadores estão a ver. Os jogadores de outras equipas também estão a ver, (...) é uma espécie de actuação” (BBC: 2005). Esta dimensão realça ainda mais a importância da comunicação social como veículo de mensagens no futebol, porque mesmo os treinadores, que têm contacto directo com os seus jogadores, aproveitam os contactos com a imprensa para enviar mensagens não só para eles, mas também para os adversários. Assim entendi efectuar esta divisão, entre “fora” e “dentro”, tanto no estado de coisas compreendido pelo clube como no estado de coisas pretendido pelo clube.

A análise que é feita do estado de coisas compreendido tem de levar em conta a análise das notícias sobre o clube em causa e também sobre o clube adversário, porque como já vimos é este o canal de comunicação de vários acontecimentos (X's) que podem ser importantes para o clube se aperceber do estado de coisas no meio ambiente. A análise dos treinos da própria equipa, do comportamento de determinado jogador num treino, do historial dos confrontos entre os clubes ou da classificação de ambos são outros factores que podem pesar na percepção do estado compreendido, tanto “fora” como “dentro”.

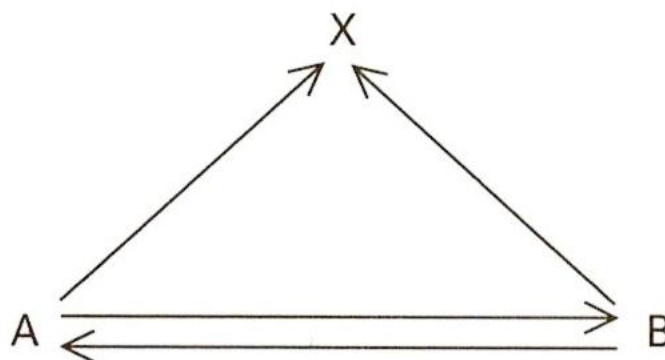
Depois existem os objectivos táticos do domínio futebolístico que ditarão um estado de coisas pretendido no meio ambiente aquando do começo do jogo. Tanto “dentro” do próprio clube, o que engloba questões como motivação dos jogadores e preparação psicológica; como “fora” do clube, neste caso com especial ênfase na equipa adversária e nos seus adeptos.

O objectivo de comunicação será o de reduzir a discrepância entre o estado de coisas compreendido no princípio do processo de abordagem ao jogo e o estado de coisas pretendido nesse mesmo momento. Se este objectivo for cumprido fará com que o estado de coisas compreendido pelo clube no momento em que se inicia o jogo seja igual aquele que era o estado de coisas pretendido pelo clube quando o objectivo de comunicação foi traçado.

Comunicar para manter o equilíbrio

Newcomb apresentou um modelo de comunicação inovador. Este é um modelo não linear, mas triangular. “Contudo, o seu principal interesse reside no facto de (...) introduzir o papel de comunicação numa sociedade, ou numa relação social. Para Newcomb este papel é simples: consiste em manter o equilíbrio no interior do sistema social. O modelo funciona da seguinte forma: A e B são o comunicador e o receptor, podem ser indivíduos, ou o patronato e o sindicato, ou o governo e o povo. X faz parte do seu ambiente social. ABX é um sistema, o que significará que as suas relações internas são interdependentes: se A muda, B e X mudarão também, ou se A mudar a sua relação com X, B terá que mudar a sua relação com X ou com A” (Fiske, 1993: 51).

Figura 5 – Modelo ABX de Newcomb



Autor: Newcomb, T. (em Fiske, 1993: 50)

Para melhor explicitar o modelo e não confundir os termos, Fiske fala de “*atração* positiva e negativa por A ou por B como pessoas, e de atitudes favoráveis ou desfavoráveis para com X” (Fiske, 1993: 50).

Suponhamos que A são todos os agentes que formam o clube e que podem comunicar por ele (direcção, treinador, jogadores, etc.). B será o grupo formado pelos adeptos do clube. X será o que a instituição que é o clube representa no ambiente social de emissor e receptor.

Os indivíduos que comunicam “em nome” do clube servem essa instituição, por isso a sua atitude para com ela é obviamente positiva. Os adeptos desse clube têm também uma atitude positiva perante a instituição que é o clube, da qual também

acabam por fazer parte. “Claro que X pode não ser uma coisa ou uma pessoa: poderá ser qualquer elemento do ambiente que partilham” (Fiske, 1993: 51).

Para esta relação estar em equilíbrio, sendo que ambos têm uma atitude favorável em relação a X, agentes do clube e adeptos desse clube terão de ter atracções positivas entre si. Isto significa que quando os agentes do clube comunicam, como já vimos sempre através da comunicação social, devem fazê-lo de uma forma positiva para com os adeptos: jurar amor ao clube, prometer trabalho, dedicação e suor em prol da instituição ou elogiar os adeptos e agradecer-lhe o seu apoio. Já os adeptos, que comunicam normalmente na forma de aplausos ou assobios, deverão aplaudir aqueles que trabalham em prol do clube que apoiam. Se assim for esta relação estará em equilíbrio.

Parece-me importante introduzir aqui os conceitos de redundância e entropia: “A redundância é aquilo que, numa mensagem, é previsível ou convencional. O oposto da redundância é a entropia. A redundância resulta de uma previsibilidade elevada e a entropia de uma previsibilidade reduzida. Assim, pode dizer-se que uma mensagem de baixa previsibilidade é entrópica e com muita informação. Inversamente, uma mensagem de elevada previsibilidade é redundante e com pouca informação” (Fiske, 1993: 25).

Numa relação entre os adeptos de um clube e os jogadores desse clube, em que ambos têm atitudes favoráveis em relação à instituição, é previsível que estes quando comunicam demonstrem uma atracção positiva uns para com os outros. É previsível que os adeptos de um clube aplaudam os seus jogadores. Assim, podemos encarar os aplausos como comunicação redundante dos adeptos de um clube para com um jogador do seu clube. Se os adeptos assobiarem, este acto poderá ser encarado como entropia ou ruído, a não ser que o desequilíbrio na relação entre adeptos e o jogador em causa já seja redundante. Apesar de os adeptos quererem sempre o melhor para os seus clubes, sabemos que estes são bastante exigentes, principalmente quando falamos de clubes de massas que têm sempre como objectivo vencer. “O falecido Bill Shankly, antigo manager do Liverpool, estava certamente a exagerar quando sugeriu que o futebol é um assunto mais importante do que a vida ou a morte” (em Murphy, Williams e Dunning, 1994: 5). Exageros à parte, esta afirmação leva-nos a perceber a importância que o clube tem no universo social dos adeptos e o grau de exigência a que os profissionais de um clube estão sujeitos.

Fiske diz que “quanto mais importante for o lugar que X ocupa no enquadramento social de A e de B, mais urgente será a sua motivação para partilharem um parecer a seu respeito” (Fiske, 1993: 51). Tendo o clube (X) tanta importância no ambiente social de um jogador que o serve (A) e dos adeptos desse clube (B), é pois de esperar que se alguma das relações que fazem parte deste modelo triangular for alterada a pressão para comunicar seja urgente. Assim, imaginemos que determinado jogador faz más exibições. Os adeptos, cruelmente ou não, irão questionar imediatamente a utilidade desse jogador para o clube, seja por falta de qualidade ou de dedicação. Sendo assim, a atitude de A em relação X será encarada como negativa e os adeptos para equilibrarem a relação vão assobiar o jogador. Neste contexto a comunicação como manutenção de equilíbrio pode ter muita importância nos clubes de massas, que, por quererem ganhar sempre, têm de fazer com que estas relações sejam sempre equilibradas e positivas no sentido de estarem reunidas as condições ideais para que a equipa tenha sucesso dentro do campo.

Embora o modelo de Newcomb indicie uma certa tendência para o consenso, Mcquail e Windahl dizem que “devemos, porém, ser cautelosos, não assumindo a tendência para o consenso como causa e efeitos únicos da comunicação. Há mais de uma maneira de resolver a incerteza ou discrepância que acompanha a discrepância cognitiva, como, por exemplo, criar novas relações ou encontrar confirmação adicional da divergência de opinião” (Mcquail e Windahl, 2003: 34). Como os adeptos não irão mudar de clube, nem o clube de adeptos, há sempre a hipótese de um desequilíbrio na relação entre os adeptos e um jogador poder levar a constantes demonstrações desta divergência. Se assim for as consequências podem ser danosas para a estabilidade emocional do jogador em causa e de toda a equipa, e consequentemente para o rendimento desportivo do jogador e de toda a equipa.

Se as coisas correrem mal dentro do campo os adeptos vão continuar a assobiar e os assobios vão, teoricamente, contribuir para que as coisas corram cada vez pior dentro do campo. Se encararmos o papel de manutenção de equilíbrio que a comunicação pode ter, e sabendo que a única forma dos agentes de um clube comunicarem com todos os adeptos é através da comunicação social, podemos olhar para os contactos com a comunicação social como uma forma possível da equipa ou de um jogador voltar a reequilibrar a sua relação com os adeptos.

Metodologia

O que espero nesta reflexão é mostrar que a relação com os media pode ter uma importância estratégica para um clube de massas e também conseguir delinear e analisar algumas das particularidades desta relação. Como esta é uma dimensão em que alguns aspectos são de certa forma intangíveis, e sabendo que muitos dados relevantes a esta reflexão “moram” no interior dos clubes e das pessoas que nelas trabalham, pareceu-me fundamental para o sucesso da investigação conversar com pessoas que fossem profissionais da área.

O método de “histórias de vida” é um método em que “através dos relatos que são as “histórias de vida” nós procuramos reconstruir o universo social que os rodeia (aos entrevistados)” (Leite, 1999: 223). Devido a esta ser uma realidade tão complexa, e também porque penso não ser uma área em que fosse recomendável recorrer a uma certa “engenharia social” para que às vezes as ciências sociais derivam, considerei ser este o método que melhor servia esta investigação. “Isto supõe, naturalmente, admitir que a fabricação do discurso das ciências sociais estará tanto mais perto do rigor científico que nos promete quanto mais longe levar a incorporação de dimensões da vivência dos actores que tendem a ser subalternizadas quer por dificuldades de quantificação quer por falta de instrumentos de objectivação” (Leite, 1999: 222).

A conversa que pretendia era a oportunidade para um contacto em que, para além de recolher dados para a minha investigação, a intenção era a de tentar perceber mais sobre o universo social que rodeia os entrevistados. Sabia que era uma oportunidade para melhorar a minha compreensão do fenómeno e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do meu estudo. Como certas particularidades só fazem sentido num contexto de elevada competitividade e exposição mediática, decidi centrar-me nos clubes de massas, aqueles que têm milhares de adeptos e que por isso são o motivo de milhares de notícias. Por ser o universo social que conheço melhor e em que me era fisicamente possível realizar esta análise, optei por clubes portugueses.

Como o tempo era escasso, e estando decidido a que a investigação se faria em volta de clubes de uma certa dimensão em Portugal, decidi debruçar-me sobre apenas um clube. Obviamente que esta opção me retira a hipótese de realizar uma análise comparativa, que podia ser indispensável se este se tratasse de um estudo em que o pretendido fosse provar que em alguns clubes de massas a importância estratégica da relação com os media é mais aproveitada do que noutros. Mas como o que eu

pretendo perceber é qual a importância estratégica que a relação com os media pode ter num clube de massas, assim como demonstrar algumas particularidades que a gestão da comunicação nestes clubes tem de ter em conta, entendi que uma análise mais profunda de apenas um clube como o Futebol Clube do Porto (FCP) seria a mais indicada para este estudo.

Escolhi o FCP porque é, indiscutivelmente, um clube que pode ser considerado um clube de massas, quer pelo número de adeptos que tem, quer pelo impacto que tem nos media de massas em Portugal, aqueles em que me vou basear nesta análise, e mesmo no mundo. Depois porque é o clube que mais sucesso desportivo tem alcançado em Portugal nos últimos anos, tanto a nível nacional como europeu, e porque é comum atribuir-se os sucessos desportivos do clube a, entre outras coisas, uma grande organização. Jorge Valdano, lendário ex-jogador, conceituado treinador e reputado pensador do futebol mundial, passou em Portugal para ser homenageado pelo Instituto Superior da Maia. Aqui fica um extracto da notícia que o jornal *O Jogo* escreveu sobre o discurso de Valdano na homenagem: “O clube serviu de exemplo para o ex-director desportivo do Real Madrid considerar que a organização é essencial, ou seja, é meio caminho andado para se ganhar títulos. Organização e competitividade andam de mãos dadas. "Não me surpreende que uma boa gestão termine a conseguir bons resultados desportivos. É impossível uma equipa competitiva dentro de um clube desorganizado. O FC Porto é o reino da organização e daí para baixo estão os outros", disse o argentino. Esta é a ideia que o FC Porto passa para o exterior, a de uma equipa competente. "Logicamente que, em Portugal, o FC Porto é indiscutível. Assim como o Benfica representa o sentimento, o FC Porto representa a eficácia. Torna-se impossível não reconhecê-lo", juntou Valdano” (em <http://www.ojogo.pt>: 24 de Maio de 2007). Sendo esta também a minha percepção, o FCP perfilava-se como um bom caso de estudo para esta reflexão.

O passo seguinte foi definir as pessoas que pretendia entrevistar. Sabia existir um departamento de comunicação no FCP e sabia também que o director do departamento de comunicação era Rui Cerqueira. Sendo ele o profissional de comunicação que desempenha actualmente este cargo, pareceu-me ser a pessoa indicada para me poder elucidar sobre a organização e funcionamento do departamento de comunicação no clube. Para estudar a importância estratégica da relação com os media era também indispensável falar com o treinador da equipa profissional de futebol do FCP, Jesualdo Ferreira. Uma conversa com estas duas

personalidades do clube pareceu-me ser indispensável para conseguir que esta investigação tivesse os resultados por mim pretendidos.

Na tentativa de tornar mais claros os contornos que toma a importância estratégica da relação com os media no FCP, e tendo por base a contextualização teórica já feita anteriormente, decidi dividir esta análise em três secções com diferentes objectivos:

- **Estrutura e Operacionalização:** Analisar, com base na contextualização teórica feita na secção “O circuito comunicativo de um clube de massas”, qual o posicionamento do departamento de comunicação no “circuito comunicativo do clube” e qual a forma encontrada para a gestão da comunicação num contexto tão complexo ser potencializada;

- **Abordagem ao jogo:** Analisar, com base na contextualização teórica feita na secção “O objectivo de comunicação na abordagem ao jogo”, como são preparadas as abordagens aos jogos em termos de comunicação;

- **Falhas na comunicação:** Analisar, com base na contextualização teórica feita na secção “Comunicar para manter o equilíbrio”, como surge uma falha na estratégia de comunicação de um clube e qual a maneira de o clube a tentar resolver.

Como estas são temáticas que tratam da relação do clube com os media, recorri em alguns casos à análise de notícias. Optei por utilizar apenas artigos da imprensa escrita. Obviamente que existem particularidades da comunicação radiofónica ou televisiva que seriam importantes de analisar, mas sabendo de antemão que a recolha de notícias nestes meios de comunicação é muito mais difícil, e sabendo também que existem três jornais desportivos diários em Portugal que se focam principalmente no futebol, considerei que analisar apenas a repercussão mediática nestes jornais seria suficiente para se perceber a importância estratégica da relação com os media e as particularidades na gestão da comunicação num clube como o FCP.

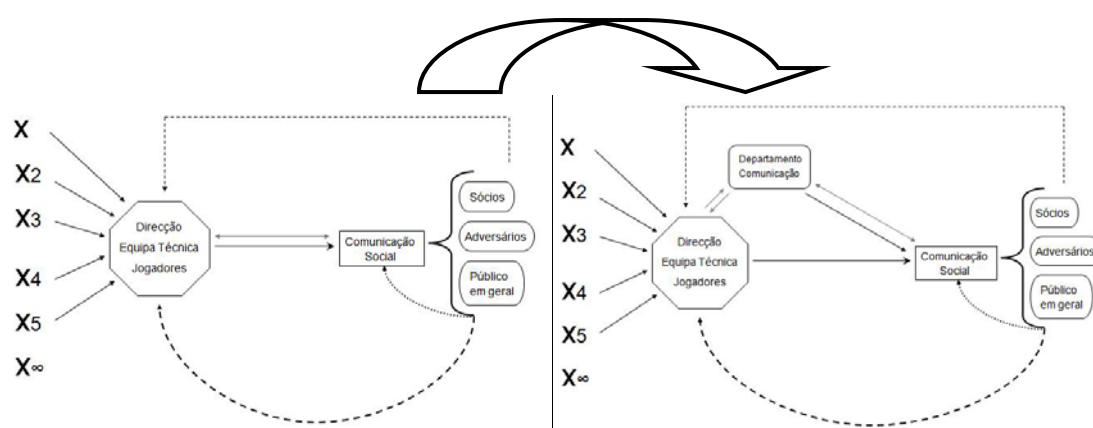
Estudo de caso: o Futebol Clube do Porto

Existem três temáticas dominantes que, depois de analisadas com base em algumas teorias clássicas de comunicação, pensei poderem levar a uma melhor compreensão da importância estratégica da relação com os media e das particularidades da gestão da comunicação num clube como o Futebol Clube do Porto (FCP): **Estrutura e Operacionalização, Abordagem ao jogo e Falhas na comunicação.**

Estrutura e Operacionalização

Já há alguns anos que as estruturas de comunicação, ou departamentos de comunicação, começaram a surgir nos grandes clubes fruto da crescente profissionalização do futebol e da imensa repercussão do fenómeno a nível mediático. Estas estruturas vieram posicionar-se no circuito comunicativo do respectivo clube e, mesmo que a sua introdução não tenha em conta as características singulares do futebol, sendo feita de uma forma “tradicional” e em tudo similar aquela que é utilizada em organizações doutro ramo, irá sempre provocar alterações no circuito comunicativo do clube em causa, como tentei ilustrar na figura 6.

Figura 6 – A introdução “tradicional” de um departamento de comunicação



Nota: Adaptação do modelo de comunicação de massas de Westley e Maclean

Na metade esquerda da figura 6 está representado o circuito comunicativo de um clube de massas, anteriormente representado na figura 2. Na metade direita está

representado o mesmo circuito após a introdução de um departamento de comunicação no clube. Resolvi designar esta introdução como “tradicional” porque, mesmo após a inserção desta estrutura, as fronteiras entre a gestão da comunicação e as restantes actividades do clube são claras. As barreiras entre a estrutura de comunicação e a restante estrutura do futebol profissional mantêm-se, a segmentação de competências existe, o que reduz em muito a área de influência deste departamento na criação de um estratégia comunicativa global. O departamento de comunicação é **somado** à organização existente e **não assimilado** por essa organização.

Neste tipo de introdução, a alteração que salta mais à vista é o papel de intermediação que a estrutura introduzida tem no canal secundário de comunicação entre o clube e os media. Este é o canal que diz respeito a todas as conversas informais ou de agendamento de entrevistas e conferências de imprensa entre o clube e a comunicação social, e representa uma função “invisível” que os departamentos de comunicação noutras áreas, que não o futebol, também desempenham. Para além da gestão deste canal secundário, o departamento de comunicação é também responsável por ser o porta-voz do clube em muitas ocasiões, o que faz com que exista um novo fluxo comunicativo unidireccional entre o clube e a comunicação social. O departamento de comunicação comunica muitas vezes “em nome” do clube e é uma estrutura bastante visível para o exterior. Pode dizer-se que esta é uma introdução “tradicional”, o que leva a uma gestão tradicional da comunicação, porque como já vimos os dirigentes, treinadores e jogadores do clube comunicam muitas vezes “em nome” do clube. Se as fronteiras se mantêm e o departamento de comunicação funciona como noutra actividade qualquer, tendo apenas o papel de agendamento da comunicação e de porta-voz, nunca terá uma influência que se reflecta na prática em todos os actos comunicativos que sejam feitos por outro qualquer elemento “em nome” do clube.

Na conversa que tive com o director do departamento de comunicação e com o treinador do FCP tentei perceber quais as vantagens para um clube da introdução de um departamento de comunicação na sua organização. Jesualdo Ferreira disse que na sua carreira já passou por clubes onde este tipo de estrutura não existe e noutros onde “a estrutura existe e não faz sentido. No final, depende sempre de quem comunica” (2008: entrevista presencial). O responsável pelo departamento de comunicação do FCP, Rui Cerqueira, considera que “existir uma estrutura e não existir uma operacionalização não adianta” (2008: entrevista presencial). Ambos pensam que a

introdução de uma estrutura profissional de comunicação num clube não representa uma mais-valia se não for integrada numa estratégia global, dado as suas competências limitarem-se ao agendamento dos actos comunicativos e a uma função de porta-voz, ambas feitas de uma forma isolada. “As expressões isoladas não têm peso” (Ferreira, 2008: entrevista presencial).

Ou seja, se as fronteiras entre a gestão da comunicação e a restante gestão do clube, desportiva ou financeira, forem rígidas, a gestão estratégica da comunicação num clube não terá efeitos práticos. Isto porque, devido às especificidades do fenómeno que já vimos anteriormente, um departamento de comunicação que funcione de forma “tradicional” vai comunicar muitas vezes “em nome” do clube, mas não terá qualquer influência na mensagem transmitida através das muitas intervenções mediáticas dos vários elementos que compõem o clube: “Numa semana onde haja Liga dos Campeões existem cinco conferências de imprensa que acabam por ser dez, porque na rádio e televisão são destacadas no próprio dia e na imprensa escrita no dia seguinte, para além das *flash-interviews*, *superflash's* e pontuais entrevistas” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial).

O departamento de comunicação será apenas responsável pelo agendamento destes contactos, de uma forma que até pode ser desfasada do que mais interessa à equipa porque a existência de fronteiras rígidas pode excluir o departamento de comunicação de processos que podem ser “comunicativamente” importantes para o sucesso da equipa de futebol. Será também o porta-voz do clube em certas ocasiões, como comunicados, mas na maior parte dos contactos com os media terão que ser os treinadores e os jogadores a comunicar “em nome” do clube, porque são obrigados pelas leis das competições em que o clube participa e porque são estes que as massas querem ouvir, logo a quem a comunicação social dá mais destaque. Ou seja, se a gestão da comunicação for encarada de forma “tradicional” ou isolada, o surgimento de uma estrutura profissional não possibilitará uma gestão estratégica da relação com os media.

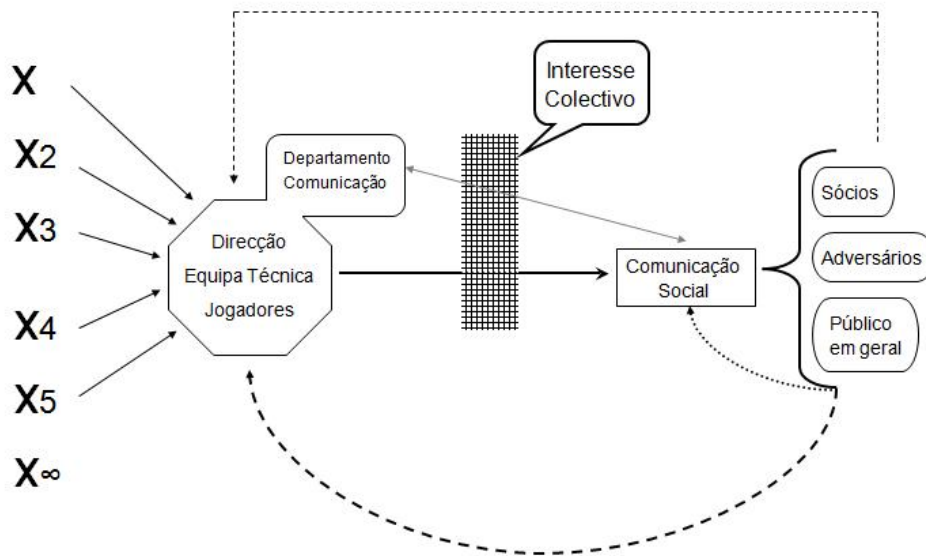
“Grande parte dos contactos com a comunicação social dão-se em momentos de difícil controle emocional (depois dos jogos), o mais importante é que todos aqueles que fazem parte do clube consigam transmitir aquilo que é uma vontade colectiva. É esta a operacionalização que uma estrutura proporciona, a criação de uma voz colectiva, no fundo, um falar por todos” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial). No FCP, a lógica da existência de um departamento de comunicação é ajudar a

operacionalizar nesta área aquela que é uma estratégia colectiva para o sucesso do clube. O departamento assume as funções de “cortina invisível” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial) no contacto com os media, fazendo todo o trabalho de agendamento destes contactos de acordo com essa mesma estratégia colectiva. Esta também pode ser desempenhada por um departamento de comunicação que funcione de uma forma “tradicional”, embora o facto de neste caso a estrutura não funcionar de uma forma isolada traga mais-valias a este aspecto da sua actividade, como veremos mais à frente.

Um aspecto que ilustra bem a diferença do departamento de comunicação do FCP e de uma estrutura semelhante com um funcionamento “tradicional”, é o facto de esta estrutura nunca ser encarada como porta-voz do clube, mas sim como parte importante da operacionalização daquela que é uma estratégia colectiva: “A coisa que mais me irrita, se eventualmente utilizarem palavras minhas, é dizerem que estas foram proferidas pelo porta-voz do clube. O Porto não tem um porta-voz, mas sim vários porta-vozes. O porta-voz do clube podem ser os jogadores, o treinador, o presidente ou o director do departamento de comunicação. O porta-voz do Porto é aquele que em determinado momento comunica dentro de uma coerência de processos que existe dentro do clube. Operacionalizar também é isso” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial).

O departamento de comunicação é praticamente invisível para o exterior, mas tem o desafio enorme de ajudar a congregar nos actos comunicativos de todos aqueles que fazem parte do clube uma vontade colectiva. Os benefícios a retirar desta operacionalização são os de tentar obter uma coerência nas expressões finais de todos aqueles que comunicam “em nome” do clube com o objectivo de servir uma estratégia global do clube para obter sucesso desportivo e financeiro. No fundo, criar uma espécie de “filtro de Interesse Colectivo”, ilustrado na figura 7.

Figura 7 – A operacionalização da comunicação no FCP



Nota: Adaptação do modelo de comunicação de massas de Westley e Maclean

Como se pode observar na figura 7, ao contrário do que acontecia numa abordagem “tradicional”, a separação entre o departamento de comunicação e os restantes membros do clube desaparece. Isto não significa uma aproximação física, porque, como referiu Rui Cerqueira: “o único dia da semana que estou no centro de estágio do Olival (local onde a equipa treina habitualmente) é nos dias de conferência de imprensa ou de *superflash*” (2008: entrevista presencial). Esta quebra de fronteiras significa, mais que uma aproximação física, uma gestão integrada da comunicação dentro de uma estratégia global do clube. O “filtro de interesse colectivo” existe tanto no canal de comunicação secundário (agendamento de entrevistas, etc.), onde existe uma preocupação em que este sirva uma estratégia global, como no canal unidireccional que representa todos os actos comunicativos do clube através da comunicação social. Deixaram de existir os dois canais de comunicação “visível” com os media e passou a existir só um que representa os actos comunicativos de todos aqueles que em determinado momento falam “em nome” do clube, sejam eles os dirigentes, o treinador, os jogadores ou muito raramente o departamento de comunicação.

Devido à pretensão de uma uniformidade nas expressões finais poderá olhar-se para esta como uma estratégia autoritária que pode resultar no rótulo de “clube fechado”. Rui Cerqueira não tem esta opinião: “O Porto não é um clube fechado. Existe uma comunicação completamente aberta dentro do clube numa tentativa de

melhorar sempre os nossos procedimentos. Para fora, acima de tudo, somos um clube disciplinado, ou seja, somos abertos na medida em que entendemos ser melhor em função de uma estratégia colectiva” (2008: entrevista presencial). Jesualdo Ferreira considera que o segredo para o sucesso da política de comunicação está no seu “enquadramento numa coerência lógica e uniforme de processos que varia consoante um conjunto de objectivos. Há a necessidade de uma constante adaptabilidade para que as expressões finais traduzam sempre uma vontade colectiva. Se isto acontecer, é sem dúvida mais confortável para o treinador” (2008: entrevista presencial).

A existência de uma “comunicação completamente aberta dentro do clube” e desta “constante adaptabilidade e coerência de processos em função de um conjunto de objectivos” exige flexibilidade e demonstra que as fronteiras na gestão da comunicação não são rígidas. Só assim as expressões finais daqueles que em determinado momento comunicam “em nome” do clube irão obedecer a uma estratégia colectiva, que é traçada de acordo com as directrizes da direcção e têm o contributo, resultado de uma comunicação “aberta” dentro do clube, da equipa técnica e certamente, no que toca a esta área, também do departamento de comunicação. Uma estratégia de comunicação no clube só faz sentido integrada numa organização global que pretende o sucesso do clube e onde as únicas fronteiras existentes são de “dentro” para “fora” do clube e nunca de “dentro” para “dentro”. Um bom exemplo disto é a análise das notícias dos media, tanto das que dizem respeito ao clube como das que dizem respeito aos adversários. Quando existe uma gestão integrada da comunicação, o departamento de comunicação pode, a partir da análise das notícias publicadas na semana anterior a um jogo, alertar a equipa técnica para determinada estratégia comunicativa do adversário que pode influenciar a abordagem ao jogo dos jogadores do clube. Também a equipa técnica pode deparar-se com determinadas notícias que, no seu entender, podem vir a ser prejudiciais ao rendimento da equipa, e chamar a atenção do departamento de comunicação para a necessidade do clube ter esse facto em conta na definição do seu objectivo de comunicação para determinado jogo.

Isto não significa obviamente que o director de comunicação entre no balneário ou que o treinador escreva um comunicado no *site*. As hierarquias existem e isso não seriam fronteiras híbridas, isso seria desorganização. O que deve ser entendido por esta abolição de fronteiras é uma comunicação completamente aberta que leva a uma gestão integrada de todas as estruturas do clube em função de um objectivo maior que é o sucesso desportivo, na qual o departamento de comunicação está integrado.

Obviamente que a definição destas fronteiras híbridas em cada momento implica uma grande sensibilidade daqueles que dirigem o clube para estas questões. Se a supervisão feita, no caso do FCP pelo director-geral para o futebol e em último caso pelo presidente, não for a adequada, é claro o risco destas fronteiras híbridas resultarem em desorganização.

A suspensão aplicada a Pinto da Costa no âmbito do processo Apito Final limita de alguma forma a exposição mediática da figura máxima do clube e poderia ter implicações nesta estratégia comunicativa, mas nada leva a crer que isso aconteça. Numa notícia publicada no jornal *Record* de 30 de Julho de 2008 (em anexo) sobre as possíveis implicações da suspensão na estratégia comunicacional delineada pelo FCP, pensa-se que estas a acontecerem serão mínimas: “Questões directivas e de gestão do clube e da sociedade passam quase em exclusivo pelo presidente. (...) É Pinto da Costa quem assume, praticamente em exclusividade, a representação do FC Porto na Comunicação Social, ainda que de forma cada vez mais filtrada e ponderada. Apesar da suspensão, nada leva a crer que haja uma inversão na estratégia nas próximas épocas”. Esta exposição cada vez menor do presidente contrasta com o crescente protagonismo mediático de treinadores e jogadores: “O processo Apito Final não tem repercussões na estratégia comunicacional delineada pelos portistas para a nova época. De resto, as linhas orientadoras mantêm-se comparativamente com a temporada transacta, que marcou a nomeação de Rui Cerqueira para o cargo de director de comunicação. As vozes do clube para o exterior continuarão a ser, preferencialmente, Jesualdo Ferreira e os seus atletas. Até há um ano, os dragões inibiam os seus atletas de comentar a actualidade da equipa, mas a inclusão das chamadas *superflash* na agenda semanal e a abertura às zonas mistas no final dos jogos deu protagonismo aos craques” (Record, 2008: 11).

No fundo a estratégia comunicativa do FCP passa por todos aqueles que em determinado momento são porta-vozes do clube transmitirem a mensagem que, nesse momento, o clube entende servir melhor a sua estratégia global. Isto só é possível graças a uma política de comunicação integrada, de que faz parte um departamento de comunicação, estrutura cujo funcionamento está enquadrado dentro de uma estratégia para que as expressões finais de todos aqueles que comunicam “em nome” do clube sirvam o interesse colectivo. É através desta adaptabilidade e desta descentralização da voz que se retiram proveitos para o clube da elevada exposição mediática, sempre com a preocupação de evitar as mensagens isoladas que possam ser prejudiciais ao

clube e que transformem esta elevada exposição mediática num obstáculo ao sucesso desportivo e financeiro, objectivo último de toda a profissionalização existente dentro destas complexas organizações que são os clubes de massas.

A existência do fenómeno da “mediação” das relações sociais, que encaixa como uma luva na realidade social do futebol, e também das várias especificidades do “circuito comunicativo de um clube de massas”, que já descrevi anteriormente, fazem com que a excelência na gestão da comunicação e na relação com os media seja olhada no FCP como um alicerce indispensável na criação de condições para o sucesso do clube, nomeadamente do seu *core business*, a equipa de futebol profissional.

Abordagem ao jogo

Depois de olharmos a forma como a comunicação é operacionalizada no FCP, penso que é importante perceber como é que esta operacionalização se materializa na concretização do objectivo de comunicação que é definido para cada jogo. Sendo que o objectivo desta reflexão é o de perceber a importância da relação com os media e do uso da comunicação de uma forma estratégica para ajudar ao sucesso de um clube como o FCP, parece-me fundamental analisar qual o papel da estratégia comunicativa na abordagem a um jogo.

Sendo este um processo cíclico, porque existem dezenas de jogos numa época, e não estando obviamente em condições de provar que determinada estratégia comunicativa leva obrigatoriamente à vitória, penso que a melhor forma de percebermos a sua importância na abordagem a um jogo é comparando a estratégia comunicativa que o clube teve em duas partidas com o mesmo adversário e na mesma época. Como a conversa que tive com Rui Cerqueira e com Jesualdo Ferreira foi na véspera do jogo Vitória de Guimarães (VSC)–FCP, correspondente à vigésima oitava jornada do campeonato de 2007/2008, decidi tentar perceber a diferença entre a abordagem comunicativa a este jogo e a abordagem comunicativa ao jogo FCP–VSC, correspondente à décima terceira jornada desse mesmo campeonato.

No início do processo de abordagem a um jogo, a primeira preocupação em termos de comunicação é a de traçar o objectivo de comunicação para “dentro” e o objectivo de comunicação para “fora”: “Têm sempre de se ter em conta as mensagens que são pretendidas enviar para dentro e as mensagens que são pretendidas enviar para fora” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial). Confirma-se também a utilização dos media pelo treinador para enviar mensagens para a própria equipa: “Nesta época (2007/2008) foram raras as vezes que falei com a equipa na cabine durante a semana... comunico com eles em momentos curtos antes do treino e através da comunicação social “ (Ferreira, 2008: entrevista presencial). Os media também são utilizados como veículo de mensagens para o adversário, como iremos verificar na estratégia comunicativa traçada para os dois jogos que vou analisar.

Começando pelo jogo da primeira volta do campeonato: à entrada para a décima terceira jornada o FCP liderava a tabela com trinta e dois pontos, mais dez que o VSC que seguia em terceiro lugar. Nas vésperas do jogo FCP-VSC, o FCP estava bem

porque liderava o campeonato, mas o VSC também vivia um estado de graça porque tinha acabado de chegar da segunda divisão e ocupava o terceiro lugar, posição que dava direito a uma vaga na Liga dos Campeões. Era este o contexto em que se entrava na semana que iria finalizar com o jogo. Baseando-me na análise que já foi feita na secção “O objectivo de comunicação na abordagem ao jogo”, será este o momento em que o clube irá fazer a análise do estado de coisas pretendido, perceber qual o estado de coisas compreendido e traçar um objectivo de comunicação que pretende eliminar essa discrepância através de mensagens enviadas para “fora” e para “dentro”.

Para fazer esta análise parece-me relevante olhar os jornais desportivos do dia 15 de Dezembro de 2007 (em anexo), dia seguinte à conferência de imprensa dada pelo treinador do FCP antes do jogo FCP-VSC, para perceber qual a repercussão mediática desse acto comunicativo nos jornais diários desportivos. O jornal *A Bola* destaca nas páginas que dedica à conferência de imprensa uma citação de Jesualdo Ferreira: “Era o que faltava (o Guimarães) não vir aqui discutir o resultado” (em *A Bola*, 2007:10). O jornal *O Jogo*, nas páginas que dedica à conferência de imprensa, usa o seguinte subtítulo: “Treinador portista voltou a referir que prefere defrontar adversários mais fortes” (*O Jogo*, 2007:10). Já o *Record* faz uma caixa com o título “Bate-papo para Cajuda” onde cita várias frases usadas por Jesualdo Ferreira na conferência de imprensa, das quais destaco duas: “Era o que faltava que o treinador da equipa terceira classificada não tivesse expressado, não só para os seus jogadores como também para o exterior, que vem ao Dragão para discutir o jogo, o resultado e a vitória”; “Percebo e acredito que o Vitória vai discutir o jogo connosco. Vão ser uma equipa ofensiva, com poucas reservas defensivas e forte sob o ponto de vista mental para poder ganhar” (em *A Bola*, 2007:10).

Jesualdo Ferreira explicou qual a estratégia do clube nessa altura no que toca à utilização dos media como veículo de mensagens para o adversário: “Lembro-me de na conferência de imprensa precedente ao jogo da primeira volta com o Guimarães no (Estádio do) Dragão ter dito que tinha muita admiração pelo Manuel Cajuda (treinador do Vitória de Guimarães), ter dito que o Guimarães era uma excelente equipa, que praticava um excelente futebol e que não tinha qualquer dúvida de que eles viriam ao Dragão de peito aberto para discutir o jogo... Tudo isto era verdade, mas obviamente fez parte da estratégia que tínhamos definido para o jogo. Sabíamos que se o Guimarães viesse jogar aberto e confiante isso nos traria benefícios tácticos, o que acabou por se comprovar no jogo” (Ferreira, 2008: entrevista presencial).

Para o interior a estratégia era a de tentar incutir nos jogadores a noção de que era um jogo difícil para o FCP. No *Record* o título da página destinada à cobertura da conferência de imprensa é uma frase de Jesualdo Ferreira em que este considera que este era um “Jogo de entrega total” (em *Record*, 2007:15), com um subtítulo que diz: “Jesualdo Ferreira chamou jogadores, treinadores, dirigentes e público à responsabilidade deste jogo” (*Record*, 2007:15). *O Jogo* faz uma chamada de capa com uma citação de Jesualdo: “Liderança perde-se em dois jogos” (em *O Jogo*, 2007). Existiu claramente uma estratégia colectiva que visou evitar uma descompressão devido ao primeiro lugar da altura, como se pode denotar pela citação de Jesualdo Ferreira que fez capa de *A Bola*: “Auto-estima está em alta mas não há lugar ao descanso” (em *A Bola*, 2007).

No caso deste jogo é notório que o clube aproveitou a sua repercussão mediática com fins estratégicos, sendo as mensagens passadas pelas notícias um reflexo óbvio desta “intencionalidade” por parte do clube. É preciso levar em linha de conta que, por vezes, os actos comunicativos podem ter efeitos “não intencionais”. “Os *feedback’s* nem sempre são apenas aqueles que prevemos... são também aqueles que a imprensa destaca, potencia, de que não estamos à espera” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial). Interessa relembrar neste momento a distinção entre comunicação “intencional e não intencional” feita por Mcquail e Windahl, já referida na secção “O circuito comunicativo de um clube de massas”. É importante o clube encarar o *feedback* das notícias que são publicadas sobre si e estar preparado para analisar se existem consequências “não intencionais” das mensagens que envia. Também por isto é importante existir uma comunicação aberta dentro do clube e uma gestão integrada da comunicação. A análise do *feedback* dos actos comunicativos do clube na comunicação social pode levar à percepção de que há mensagens que estão a ter efeitos “não intencionais” que podem ser prejudiciais ao clube. Estes efeitos “não intencionais” de uma mensagem ou de uma postura passam a ser outros X’s acerca dos quais o clube pode comunicar com a “intenção” de alterar o estado de coisas no meio ambiente. As hierarquias continuam a ser respeitadas, mas há uma colaboração interna que tende a resultar em ganhos para todas as áreas, logo ajuda ao sucesso global do clube.

Olhemos agora para o jogo VSC-FCP, também na época de 2007/2008. À entrada para a vigésima oitava jornada o FCP era o virtual campeão e tinha sessenta e nove pontos. O VSC lutava pela primeira vez na história por um lugar na Liga dos

Campeões e seguia em segundo com quarenta e nove pontos, o que relegava o Sporting Clube de Portugal para terceiro e o Sport Lisboa e Benfica (SLB) para quarto, posição que retirava o SLB dos três primeiros lugares, aqueles que davam acesso à Liga dos Campeões em 2008/2009.

À entrada para a semana do jogo passava-se uma ideia na opinião pública que surge como consequência de um clima de “guerra fria” existente há alguns anos entre FCP e SLB. Neste caso não foi o resultado de qualquer acto comunicacional do clube, mas sim uma ideia que se formava na opinião pública sem “intencionalidade” aparente por parte do clube, tanto é que o FCP acabou por ganhar o jogo: “Começou-se a criar a ideia, sem que nós disséssemos nada, que o Porto ia oferecer o jogo ao Guimarães para prejudicar o Benfica” (Ferreira, 2008: entrevista presencial).

Se relembrarmos a secção “O objectivo de comunicação na abordagem ao jogo”, que serve de base teórica à análise feita nesta secção, podemos considerar este momento como aquele em que se formulou o objectivo de comunicação após a análise do meio ambiente. Depois da análise existe uma intervenção comunicativa no meio ambiente, que pretende traduzir-se num benefício para a equipa de futebol do FCP, tanto tático como mental, no sentido de criar aquelas que no entendimento do clube são as melhores condições para que os jogadores possam vencer dentro do campo. Tudo isto obedece à supervisão de uma hierarquia, onde como figuras proeminentes aparecem o director-geral e o presidente no topo, que é sempre a última responsável pela definição daquilo que é o interesse colectivo: “Já por duas vezes no Bessa e em Setúbal recorremos a uma gestão do plantel com o objectivo de prepararmos desafios da Liga dos Campeões e da Taça de Portugal. Existiu uma estratégia desde o princípio da época, consertada com o director-geral para o futebol, de potencialização dos segundos planos para que chegassem a esta altura da época com capacidades para jogar em qualquer altura e em qualquer campo. Por isso, e por se saber que haviam dois jogadores importantes em dificuldades físicas, logo no início da semana foi colocado nos jornais que os jogadores estavam a realizar treino condicionado e começou a ser preparada a sua ausência para afastar qualquer hipótese de favorecimento” (Ferreira, 2008: entrevista presencial).

A gestão de esforço destes jogadores já estava preparada e eles estavam realmente em dificuldades físicas, mas existiu a preocupação de preparar esta ausência de forma cuidada. Como se dizia que o FCP poderia facilitar com a finalidade do VSC ganhar o jogo, para assim deixar o SLB mais longe da vaga da

Liga dos Campeões, houve a preocupação de que estas ausências fossem interpretadas por todos como uma questão clínica, que era do que se tratava, e não como um sinal de facilitismo. A abordagem ao jogo começou a preparar-se logo no início da semana.

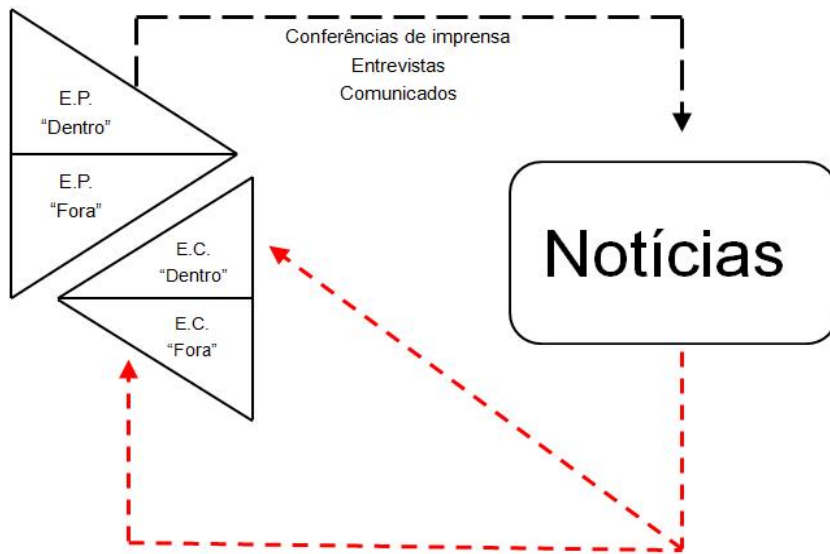
Se olharmos os diários desportivos do dia 26 de Abril de 2008 (em anexo), dia em que os jornais noticiaram a conferência de imprensa anterior a este jogo, facilmente percebemos que existia uma vontade do clube de afastar a ideia do favorecimento. *O Jogo* faz capa com a seguinte frase: “Jesusaldo exige respeito” (*O Jogo*, 2008); *A Bola* destaca nas páginas dedicadas ao assunto uma frase do treinador do FCP: “Exigimos respeito e seriedade!” (em *A Bola*, 2008: 8); o jornal *Record* faz uma chamada de capa com uma citação de Jesusaldo: “Lido mal com perder e empatar” (em *Record*, 2008).

Logo pelas notícias se percebe que o contexto do jogo era diferente do primeiro e que existiu também uma abordagem diferente por parte do clube. A exigência de “respeito e seriedade” por parte do treinador do FCP respondia à ideia formada de que o clube se preparava para ter uma postura pouco séria de forma a facilitar o jogo. Nas notícias não se encontram referências de Jesusaldo Ferreira ao adversário: “Não é necessário falar do Cajuda e do Guimarães... quando entrarmos no campo o ambiente que se vai viver, conhecendo aquele estádio e dadas as circunstâncias, será suficiente para motivar a minha equipa” (Ferreira, 2008: entrevista presencial). Em contraste com a abordagem da primeira volta, desta vez houve uma postura indiferente perante o clima de euforia vivido pelo adversário.

Para “fora” a mensagem pretendida era de indiferença para com o elevado nível de motivação do adversário para este jogo. Para o “dentro” de que este era mais um jogo como tantos outros.

Dois jogos, dois contextos distintos, duas abordagens comunicativas diferentes com objectivos de comunicação diferentes: “Num momento (jogo FCP-VSC) em que existia o risco de o Guimarães poder vir jogar fechado, interessou-nos elogiar para que o Guimarães viesse discutir o jogo de uma forma aberta, tentar ganhá-lo. Nesse momento o objectivo de comunicação foi cumprido. Agora (jogo VSC-FCP) que eles estão muito galvanizados, não nos interessa galvanizá-los mais. Eles têm a pressão dos seus objectivos e querem ganhar o jogo e a isso nós somos indiferentes. O objectivo de comunicação desta vez é esse. (...) O objectivo de comunicação é um objectivo táctico” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial).

Figura 8 – A concretização do objectivo de comunicação



Nota: Adaptação do modelo básico de controle do comportamento de Lee Thayer

No princípio da semana e após uma análise do meio ambiente existe a definição de um objectivo de comunicação, que deve responder aquilo que é o interesse colectivo. Depois, partindo de uma comunicação “aberta” dentro do clube, terá de se fazer com que este seja assimilado por todos aqueles que comunicam “em nome” do clube. Assim, durante a semana que precede o jogo, existirá mediante esta linha orientadora uma intervenção junto dos media que pode ser feita de várias formas (conferências de imprensa, entrevistas, comunicados) e que se vai materializar em notícias. Estas, baseando-me na teoria de Lee Thayer que acabou por dar origem à figura 8 como expliquei na secção “O objectivo de comunicação na abordagem ao jogo”, vão representar uma realimentação no meio ambiente que o vai alterar, e assim, se o objectivo de comunicação for cumprido, fazer com que o estado de coisas pretendido no início do processo se materialize à hora do início do jogo. Para se ter uma estratégia como esta é necessário olhar para a organização de uma forma interdisciplinar e nunca segmentada, onde a cooperação das várias áreas do clube, sob a orientação da direcção, tem a finalidade de servir um objectivo maior: o interesse colectivo.

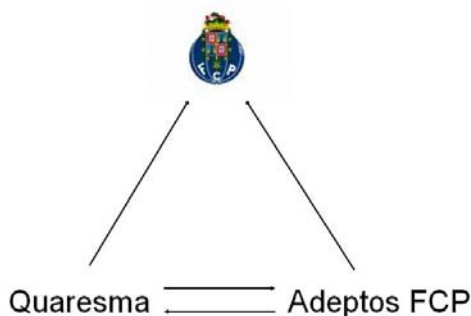
Falhas na comunicação

“Não me acredito que em circuitos comunicativos com uma pressão mediática tão grande e que se estendem por um período de tempo tão longo, como uma época futebolística ou uma campanha política, não existam falhas. (...) Há momentos em que existe um curto-circuito” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial). Em actividades de massas, como o futebol a este nível ou numa campanha presidencial, a pressão mediática é tanta que acabam sempre por existir falhas.

“Não basta haver uma estrutura e comunicação aberta dentro do clube. É preciso saber porque é que os problemas surgem, saber identificá-los e saber resolvê-los. Operacionalizar também é isso” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial). A gestão da comunicação de um clube de massas distingue-se pela forma como evita os problemas, mas, devido à inevitabilidade do seu surgimento em actividades com estas características, distingue-se também pela forma como os identifica e como os resolve. Podemos até dizer que as falhas só existem se a organização tiver a capacidade de as perceber e as encarar como tal. “Os problemas existem apenas através da forma em que são compreendidos ou concebidos” (Thayer, 1976: 87).

Com base no modelo ABX de Newcomb e na contextualização teórica feita na secção “Comunicar para manter o equilíbrio”, podemos dizer que a relação normal e equilibrada de um dos jogadores do FCP, Ricardo Quaresma, e os adeptos do FCP se representaria da seguinte forma:

Figura 9 – Quaresma e adeptos em equilíbrio

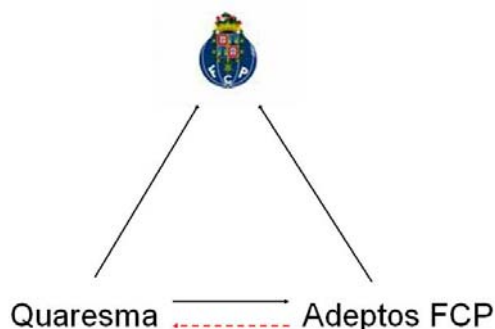


Nota: Adaptação do modelo ABX de Newcomb.

Esta é a relação equilibrada, porque Quaresma e os adeptos têm atracções positivas entre si e têm ambos uma atitude positiva para com a instituição.

Mas, devido às más exibições ou a uma possível falta de empenho, os adeptos começaram a pôr em causa a atitude do jogador para com a instituição e começaram a assobiar o jogador. As linhas a preto representam uma atracção ou atitude positiva e as vermelhas uma atracção ou atitude negativa. As linhas tracejadas representam um acto comunicativo, neste caso assobios ao jogador.

Figura 10 – Adeptos assobiam Quaresma



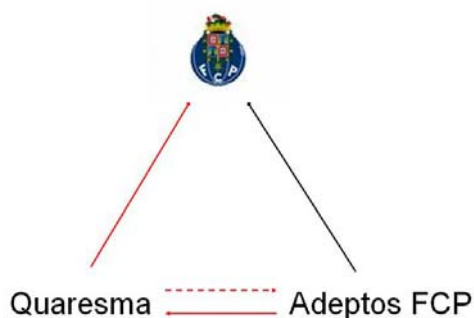
Nota: Adaptação do modelo ABX de Newcomb.

A reacção normal, ou redundante, do jogador seria a de comunicar com os adeptos de forma a tentar reequilibrar a relação, tal como esta estava ilustrada na figura 9. Mas Quaresma falou à comunicação social e optou por acentuar ainda mais o desequilíbrio. Estas declarações surgiram após o FCP-Desportivo das Aves no dia 19 de Janeiro de 2008, jogo em que Quaresma voltou a ser assobiado pelos adeptos. Os jornais desportivos do dia 20 de Janeiro de 2008 (em anexo) dão grande destaque a estas declarações do jogador porque estas são entrópicas, logo contêm muita informação (Fiske, 1993: 25).

O jornal *O Jogo* faz capa com o título “Quaresma farta-se” e destaca uma citação do jogador: “Quando me sentir a mais vou-me embora” (em *O Jogo*, 2008). A *Bola* destaca também na capa uma frase do jogador: “Estou farto de ser assobiado” (em *A Bola*, 2008); também o *Record* chama à capa uma frase de Quaresma: “Podem deixar de assobiar no fim da época...” (em *Record*, 2008).

Com estas declarações Quaresma mostrou uma atracção negativa para com os adeptos, e conseqüentemente uma atitude negativa para com o clube, como tentei ilustrar na figura 11.

Figura 11 – Quaresma “farta-se” dos assobios



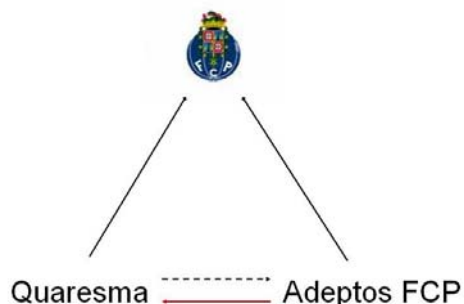
Nota: Adaptação do modelo ABX de Newcomb.

Neste caso a relação ficou equilibrada, mas com uma atracção negativa entre Quaresma e os adeptos e vice-versa. Como por estas declarações depreende-se que a atitude de Quaresma para com o clube é negativa e a dos adeptos é “sempre” positiva, o sistema ABX voltou a estar em equilíbrio. A e B têm atracção negativa entre si e uma atitude oposta em relação a X. Este é obviamente um “equilíbrio” desconfortável no quotidiano do clube e que pode ser prejudicial para o sucesso a nível desportivo.

No dia 23 de Janeiro os jornais desportivos (em anexo) dão destaque a declarações de Quaresma ao *site* do FCP, após o clube ter estendido o contrato do jogador até 2011. *A Bola* chama o assunto para a capa e destaca uma frase do jogador: “Amo o Porto” (em *A Bola*, 2008); *O Jogo* destaca a mesma citação em capa. O *Record* também chama o assunto à capa, mas é no interior do jornal que titula a notícia com a frase: “Quaresma mais azul” (Record, 2008: 10).

Este é um acto que mostra as fronteiras híbridas na gestão de um clube de massas, porque um acto de gestão da organização, como a renovação de um contrato, acaba por ser potenciado em termos de comunicação para resolver um problema que poderia afectar a performance do jogador e da equipa. “Obviamente que não obrigamos o jogador a dizer que amava o porto. Nesse caso, por a comunicação ser aberta dentro do clube, sentíamos e percebíamos que o Quaresma estava sentido e queria passar uma mensagem que era positiva. (...) Há duas formas de abordar uma questão mal resolvida: uma é fugir às questões e guardar o jogador. Outra é, já que há tantas formas de disponibilizar o jogador para um contacto com a comunicação social, o jogador falar e resolver logo a questão” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial).

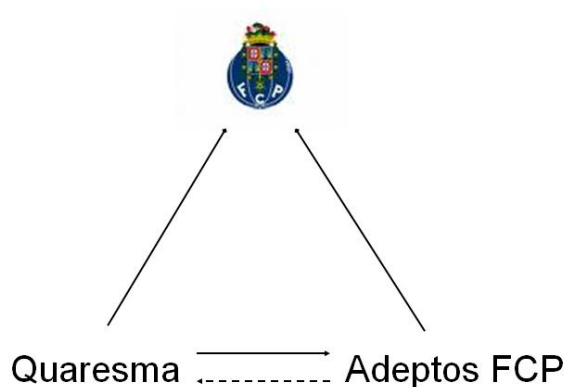
Figura 12 – Quaresma declara “amor” ao FCP



Nota: Adaptação do modelo ABX de Newcomb.

Depois desta declaração a relação estava em desequilíbrio, porque tanto o jogador como adeptos tinham atitudes positivas para com o clube e os adeptos ainda não tinham comunicado a atracção positiva pelo jogador, logo a pressão para comunicar existia. Assim os adeptos para reequilibrarem a relação deixaram de assobiar e passaram a aplaudir o jogador, voltando a equilibrar a relação de uma forma positiva, como está ilustrado na figura 13.

Figura 13 – Adeptos voltam a aplaudir Quaresma



Nota: Adaptação do modelo ABX de Newcomb.

Mais uma vez fica demonstrada a necessidade de existirem vários porta-vozes no clube e não um departamento de comunicação responsável por este papel: “Muitas vezes a imprensa potencia uma declaração de uma forma que não é a correcta, o clube sente que isso não é bom e o jogador também, e o próprio jogador avança, dá a cara e resolve o problema. Um ou dois dias depois o problema fica resolvido... se assim não

fosse, e recorrêssemos a um porta-voz a desmentir o mal entendido, o problema estaria lançado e poderia ter consequências nos jogos seguintes para a equipa e no dia-a-dia do clube ” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial).

Mais tarde, o jornal *O Jogo* do dia 4 de Março de 2008 (em anexo) publica uma entrevista com Ricardo Quaresma que faz capa da edição. Esta entrevista é dada em vésperas de um jogo dos oitavos de final da Liga dos Campeões contra a equipa alemã do Schalke 04. Na capa pode ler-se “Quaresma pede aos adeptos para só assobiarem os alemães” (O Jogo, 2008). Da entrevista destaco frases como: “Lá fora é que alguém deve andar mal disposto ou à procura de problemas dentro da nossa casa” (em O Jogo, 2008: 2); “Se tiverem que assobiar que seja o Schalke e deixem de assobiar a nossa equipa. Não me refiro apenas a mim, mas a quem seja” (em O Jogo, 2008: 3).

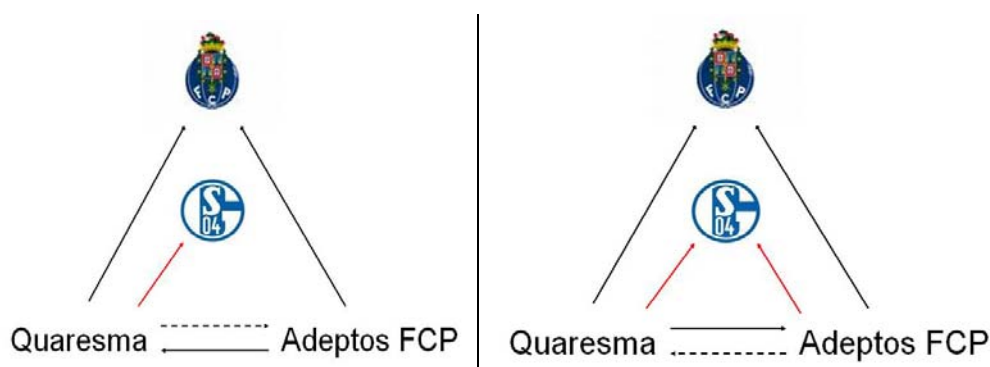
Esta entrevista é dada em pleno processo de abordagem ao jogo contra o Schalke 04. A função de agendamento de entrevistas desempenhada pelo departamento de comunicação é integrada numa estratégia global com vista ao lançamento do jogo. Chamo a atenção para o ponto em que foi referido que a introdução “tradicional” de uma estrutura de comunicação na organização de um clube pode não significar a optimização das potencialidades estratégicas que esta função de gestão tem. Mesmo que o departamento de comunicação seja responsável pelo agendamento de entrevistas, vai fazê-lo, inevitavelmente, ou de forma mais isolada, ou com mais dificuldade para perceber quais os *timings* estrategicamente mais apropriados.

Esta flexibilidade é uma característica do futebol de massas, porque “enquanto os famosos cada vez mais necessitam dos media, estes necessitam constantemente dos famosos para atraírem atenção e certificarem-se da sua própria importância” (Mcquail, 2003: 494). Esta entrevista não é um acto pró-activo do clube, mas acaba por ser escolher o *timing* mais apropriado para disponibilizar este porta-voz: “No caso do Quaresma temos solicitações para entrevistas todos os dias... a questão é escolher o *timing* certo, como era o caso, e haver disposição do jogador para falar. Sentíamos, por a comunicação ser aberta dentro do clube, que o Quaresma queria falar e passar uma mensagem positiva para o exterior” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial).

É também clara a alusão na entrevista ao problema que existiu anteriormente em volta deste mesmo jogador. “Aquela que podia ter sido uma falha de comunicação, por ter sido encarada e resolvida de forma correcta, acabou por ser potenciada tempos mais tarde a favor do clube” (Cerqueira, 2008: entrevista presencial).

Há a introdução de um novo X no ambiente social do jogador e dos adeptos, neste caso um adversário que o sorteio da Liga dos Campeões ditou. “Outro exemplo quanto à forma como o equilíbrio aumenta a necessidade de comunicar pode ser constatado quando se dá uma mudança em X. Imediatamente A e B necessitam de comunicar para estabelecer a sua co-orientação quanto ao novo X” (Fiske, 1993: 51).

Figura 14 – Quaresma pede aos adeptos para só assobiarem o Schalke 04



Nota: Adaptação do modelo ABX de Newcomb.

Por a relação entre Quaresma e os adeptos estar equilibrada de forma positiva, e depois de o jogador numa entrevista ter mostrado uma atracção positiva pelos adeptos e pelo FCP, e negativa pelo Schalke 04 (metade esquerda da figura 14), era previsível que os adeptos reforçassem o equilíbrio com o jogador que voltou a demonstrar uma atitude positiva para com o clube e tivessem uma atitude semelhante à deste, negativa, para com o adversário. Isto veio a acontecer. Esta atitude materializou-se em actos comunicativos durante o jogo, sob a forma de aplausos para o FCP e para o jogador e assobios para o Schalke 04 (metade direita da figura 14).

Mesmo existindo falhas de comunicação, que podem ser intencionais por parte de um jogador mas que não representam um interesse colectivo, estas tornam-se noutros X's acerca dos quais o clube pode voltar a comunicar intencionalmente. A estratégia comunicativa irá determinar a forma como estas falhas são percebidas, encaradas e resolvidas. A forma como este processo de reequilíbrios é conduzido pode ter benefícios vários para o clube, nomeadamente para a equipa de futebol.

As falhas de comunicação existem, sendo quase inevitáveis num contexto de tão elevada pressão mediática, mas os efeitos prejudiciais para o clube, se estas forem

encaradas de forma correcta e os desequilíbrios forem resolvidos de forma rápida, podem ser reduzidos e no final de uma época serem até insignificantes.

“No final, aquilo que fica é o bloco que foi capaz de, durante uma época, assegurar uma coerência nas expressões finais” (Ferreira, 2008: entrevista presencial).

Considerações finais

A primeira coisa que gostaria de ressaltar neste capítulo é que esta reflexão não foi nunca uma busca por uma correlação exacta, própria de estudos que se aproximam mais de uma “engenharia social”, porque penso que procurar um resultado deste tipo nesta reflexão seria, à partida, inconsequente.

Elias e Dunning olham para o futebol como uma “busca da excitação” (Elias e Dunning, 1992). Esta excitação em volta do jogo está umbilicalmente ligada à sua imprevisibilidade e falta de monotonia, pelo que uma relação previsível, exacta e consequente entre uma das componentes do fenómeno e o sucesso desportivo terá sempre um resultado discutível. Um argumento que me parece irrefutável contra conclusões destas é nunca ser possível estudar um fenómeno em condições *ceteris paribus*. Ou seja, no caso deste estudo, isolar o contributo da relação estratégica com os media de todas as outras vertentes da organização do clube com o intuito de estudar o seu impacto no sucesso desportivo e, conseqüentemente, financeiro deste clube. Mesmo numa análise comparativa, penso que o enviesamento no resultado seria sempre uma questão incontornável.

A dimensão do fenómeno e as características do mesmo, como a imprevisibilidade inerente ao jogo e a diferente realidade social de cada clube, fazem com que seja utópica a ideia de que existem “receitas infalíveis” para o bom funcionamento de um clube e para o seu sucesso. Mas também é incontornável que a profissionalização existente, que como vimos é cada vez maior no contexto do futebol de massas, em áreas como a ciência do treino, a medicina ou a economia têm como objectivo último o sucesso desportivo. Obviamente que quando um clube não ganha, a sua estratégia em qualquer uma destas áreas pode ser questionada e considerada inadequada, mas a sua importância nunca é subestimada.

O que penso que fica comprovado nesta reflexão é que a relação com os media já é encarada como uma actividade que pode influenciar o que se passa dentro do campo, logo o sucesso desportivo de um clube de massas. Ao ter uma componente estratégica muito importante na abordagem aos jogos, como se comprovou no Futebol Clube do Porto (FCP), a relação com os media ganhou uma importância preponderante para os clubes de massas. Tanto nas palavras de Jesualdo Ferreira, como nas de José Mourinho, como no conceito de objectivo de comunicação, como

na secção “Abordagem ao jogo”, ficou demonstrado que o lado tático do futebol faz com que a relação destes clubes com os media seja encarada de forma estratégica.

Não digo que em todos os clubes de massas a relação com os media é encarada com a mesma importância, mas digo que, seguramente, todos estes clubes pretendem otimizar as potencialidades desta área, como de todas as outras que podem influenciar o resultado de um jogo. Daí o conceito de profissionalização que faz que estes clubes sejam grandes empresas, com um grande número de funcionários que ultrapassa em muito jogadores e equipa técnica.

Penso também que algumas das particularidades da gestão da comunicação nestes clubes ficaram comprovadas. Uma delas foi o facto de num clube de massas, ao contrário de noutras grandes organizações, terem de existir vários porta-vozes preparados para comunicar “em nome” do clube. Primeiro porque são estes que garantem visibilidade mediática ao fenómeno, logo têm que ser expostos. Depois devido a problemas de equilíbrio como o que vimos na secção “Falhas de comunicação”, onde o desequilíbrio foi resolvido pelo jogador. O próprio conceito de operacionalização, que envolve a congregação de um sentimento colectivo nas expressões finais de qualquer elemento que comunique “em nome” do clube, acaba por ser um reflexo desta evidência. Se todos não comunicarem de acordo com a estratégia, a utilização estratégica da relação com os media, mesmo que no clube exista uma estrutura profissional de comunicação, nunca terá efeitos práticos.

Outra é que a “mediação” funciona tanto para “fora” como para “dentro” do clube. Como vimos em secções como “Circuito comunicativo de um clube de massas” ou “Abordagem ao jogo”, também os elementos do clube são receptores das mensagens que são emitidas “em nome” do clube e difundidas pelos media.

Penso que também ficou demonstrado que a gestão da comunicação e a restante gestão do futebol profissional se misturam em muitos momentos, resultando daí a evidência de que existem momentos em que se sobrepõem a área de influência de cada uma delas. As conferências de imprensa antes dos jogos são actos de comunicação, mas baseiam-se muitas vezes em critérios táticos. Como vimos na secção “Falhas de comunicação”, a renovação de contrato de Ricardo Quaresma foi publicitada em conjunto com uma declaração do jogador em que este declara “amor ao FCP”. Num contexto de desequilíbrio evidente, agravado por declarações anteriores do mesmo jogador aos media, este acto não pode ser declarado um acto da esfera de influência de apenas uma área da gestão do clube. Assim, penso que ficou

demonstrada a dificuldade em delimitar fronteiras no que toca à gestão da comunicação nestes clubes, ou seja, a existência de fronteiras híbridas entre a gestão da comunicação e a gestão das restantes áreas que compõem a organização de um clube de massas.

Obviamente que todas estas particularidades e potencialidades que foram surgindo na reflexão, e que acabaram por se comprovar no caso do FCP, não dependem apenas de um departamento de comunicação. Necessitam de um entendimento global do papel da estrutura profissional de comunicação na organização do clube, e depois de uma boa operacionalização de processos. A política de comunicação acaba por depender sempre dos que comunicam, mas, de uma forma mais geral, acaba por depender das mais altas esferas de poder do clube. Se estas não criarem as condições necessárias para que o departamento de comunicação seja assimilado pela organização do clube, a inserção deste pode não trazer mais-valias relevantes na utilização da relação com os media de forma estratégica.

Penso que outro objectivo que foi cumprido foi o de ajudar a descodificar algumas das mensagens que são emitidas pelos media no contexto do futebol de massas. Muitas delas, como foi visto durante a análise do estudo de caso, plenas de intenção por parte de quem comunica, neste caso por parte dos clubes de massas.

Durante estes últimos anos em que estudei ciências da comunicação, aquilo que sempre mais me fascinou foi a possibilidade de tentar tornar legíveis aquelas que são relações potencialmente complexas de observar dada a sua intangibilidade. Não querendo parecer presunçoso, nem demasiado modesto, foi isso que tentei fazer nesta reflexão. O papel que me vejo a desempenhar como “cientista social”, se é que alguma vez vou conseguir alcançar esse estatuto, é o de contribuir para uma sociedade mais informada sobre as mensagens dos media, mesmo numa realidade social tão transversal como a do futebol. A democratização da informação é desejável e surge, na minha opinião, como uma obrigação para aqueles que estudam os media.

Penso que é importante, do ponto de vista da evolução social, reflectir e publicar sobre uma inevitabilidade para a qual as organizações, os media, e principalmente a audiência, devem estar preparados: a importância da “mediação”. Para estas reflexões resultarem numa democratização da informação, penso que é necessário utilizarem uma abordagem enquadrada na que alguns apelidaram de cultura de massas, outros de cultura popular, e outros, mais sucintos, de cultura *pop*. Ou seja, estudar a mediação num formato *pop*.

Tenho a visão, admito que “romântica”, de que uma “audiência de massas” mais e melhor informada sobre a importância dos media nas diferentes relações sociais, será a base de uma sociedade mais preparada para lidar com a inevitabilidade contemporânea da “mediação”. Gostaria de escrever um livro, ou quem sabe uma tese de doutoramento, sobre uma revolução cultural na forma de olhar os media, que tem de partir dos media: a cultura *pós-pop*.

Bibliografia

Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.

Bourdieu, P. (1986), “L’illusion biographique”, *Acts de la Rècherche en Sciences Sociales*, nº 62/63, pp. 69-73.

Bourdieu, P. (1993), *La misère du monde*, Paris, Seuil.

Branston G. e Stafford R. (2006), *the Media Student’s Book*, Abingdon, Routledge.

British Broadcasting Corporation (2005). *José Mourinho – The Special One*.

Cancela, A. (2006), “SIC: O espectáculo global do futebol”, *A TV do Futebol*, Porto, Campo das Letras, pp. 23-26.

Coelho, J. N. (2001), *Portugal, A Equipa de Todos Nós: Nacionalismo, Futebol e Media*, Porto, Afrontamento.

Daniel, C. (2006), “Entre a paixão e o rigor”, *A TV do Futebol*, Porto, Campo das Letras, pp. 37-44.

Desmarais, D. e Grell, P. (1986), *Les récits de vie. Théorie, méthode et trajectoires types*, Paris.

Elias, N. e Dunning, E. (1992), *A busca da excitação*, Lisboa, Difel.

Elias N. e Dunning E. (1994), *Sport et civilisation - La violence maîtrisée*, Paris, Fayard.

Fiske, J. (1993), *Introdução ao Estudo da Comunicação*, Porto, Edições ASA.

Gonçalves, A. C. (2000), “História de Vida”, *Enciclopédia Verbo-Luso Brasileira de Cultura*, vol. 14, pp. 1190-1191.

Gonçalves, A. (2002), “Uma Esfera Cujá Circunferência está em Parte Nenhuma – Apontamentos Sobre a Popularidade do Futebol”, *Separata da revista de Economia e Sociologia da Universidade de Évora*, Évora, pp. 105-132.

Leite, C. (1999), “Conto e histórias de vida nas Ciências Sociais”, *Cadernos do Noroeste*, Braga, pp. 219-228.

Lopes, F. (2006), *A TV do Futebol*, Porto, Campo das Letras.

Mcquail, D. (2003), *Teoria da Comunicação de Massas*, Lisboa, Fundação Calouste Glubenkian.

Mcquail, D. e Windahl, S. (2003), *Modelos de comunicação para o estudo da comunicação de massas*. Lisboa, Editorial Notícias, Col. Media & Sociedade.

Murphy, P.; Williams, J. e Dunning, E. (1994), *O Futebol no banco dos réus*, Oeiras, Celta.

Parks, J.; Quarterman, J. e Thibault L. (2003), *Contemporary Sport Management*, Leeds, Human Kinetics Europe Ltd.

Pedersen, P.; Miloch, K. e Laucella, P. (2007), *Strategic Sport Communication*, Leeds, Human Kinetics Europe Ltd.

Poirer, J. e outros (1999), *Histórias de vida, teoria e prática*, Oeiras, Celta Editora.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

Ribeiro, M. (1995), “As histórias de vida enquanto procedimento de pesquisa sociológica: reflexões a partir de um processo de pesquisa de terreno”, in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 44, pp. 125-141.

Ruão, T. e Salgado, P. (2008), “Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório”, *Comunicação e Cidadania - Actas do 5o Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Braga, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).

Seabra, D. (1999), *Mágico Porto Vence por Nós: Um Estudo Antropológico de Uma Claque de Futebol*, tese de mestrado em Antropologia, Universidade do Minho.

Sobral, L. (2006), “TVI: Um jogo desequilibrado à partida”, *A TV do Futebol*, Porto, Campo das Letras, pp. 31-33, 67-70.

Thayer, L. (1976) , *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*, S. Paulo, Atlas.

Winkin, Y. (1981), *La nouvelle communication*, Paris, Seuil.

Wolf, M. (1987), *Teorias da Comunicação*, Lisboa, Editorial Presença.

Sítios de internet:

Jornal A Bola - <http://www.abola.pt>

Jornal O Jogo - <http://www.ojogo.pt>

Jornal Record - <http://www.record.pt>

Maisfutebol - <http://www.maisfutebol.iol.pt>

Anexo