UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MATHEUS DE LIMA GUTERRES

A FUNÇÃO POLÍTICA NA RELAÇÃO ENTRE SPORT CLUB INTERNACIONAL E SEU SÓCIO/TORCEDOR

Porto Alegre
2017

MATHEUS DE LIMA GUTERRES

A FUNÇÃO POLÍTICA NA RELAÇÃO ENTRE SPORT CLUB INTERNACIONAL E SEU SÓCIO/TORCEDOR

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

Orientadora: Profª. Drª. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CIP - Catalogação na Publicação

Guterres, Matheus de Lima
A função política na relação entre Sport Club Internacional e seu sócio/torcedor / Matheus de Lima Guterres. -- 2017.
71 f.
Orientador: Ana Karin Nunes.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Comunicação Social: Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Relações Públicas. 2. Função Política. 3. Gestão da Informação. 4. Relações de Poder. I. Nunes, Ana Karin, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado A função política na relação entre Sport Club Internacional e seu sócio/torcedor, de autoria de Matheus de Lima Guterres, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 20 de dezembro de 2017.

Assinatura:

Nome completo da orientadora: Profª. Drª. Ana Karin Nunes.

Nome: Matheus de Lima Guterres

Título: A função política na relação entre Sport Club Internacional e seu sócio/torcedor

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

CONCEITO FINAL: _____

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profª. Drª. Ana Karin Nunes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

_____

Profª. Drª. Helenice Carvalho

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

_____

Profª. Drª. Vera Regina Schmitz

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, 22 de dezembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, *gracias* Valdir *y* Sandra, pela compreensão do momento em que estava passando, conciliando trabalho, faculdade e a produção do TCC em si. Sempre foram solícitos às minhas necessidades. Agradeço por isso e por tudo mais.

À minha irmã Luana, fundamental no meu crescimento e na minha formação como pessoa. Sua distância me faz sentir saudades, mana.

Aos meus afiliados, Sol e Lucca, que talvez ainda nem entendam isso, mas são motivos do meu esforço em buscar sempre ser um exemplo positivo.

Aos meus amigos e amigas, que são muitos e só por isso já sou grato, que sempre me ajudaram no possível, seja em função do TCC, seja relaxando e entendendo que minha felicidade e saúde mental estão à frente das imposições sociais.

Aos meus colegas de trabalho, da Branco Produções, em especial ao Luiz, pelas discussões acerca do tema e do Inter, que muitas vezes motivaram-me a buscar a forma ideal da prática de Relações Públicas.

A todos meus colegas e amigos de FABICO, aos RPuffs, mas em especial a Arthur, Gerônimo e Vinicius, que passaram por esse momento junto a mim, compartilhando as experiências, enquanto tentávamos sempre nos animar e ver a luz no fim do túnel.

A todos os professores da FABICO que, cada um de alguma forma, iluminaram minha forma de pensar e ver o mundo.

E à minha orientadora Ana Karin, pessoa que tornou esse estudo possível, remodelando minhas crenças limitantes em positivas. Nunca vou me esquecer desse processo, sempre lembrarei e serei grato pelo seu suporte, atenção e sabedoria. Agradeço por me fazer me perceber que café é realmente melhor sem açúcar.

“Você precisa confiar em algo, seja Deus, destino, a vida ou Karma, não importa. Pois acreditar que os pontos se ligarão estrada afora te dará a confiança para seguir seu coração. Mesmo que ele te leve longe do caminho esperado. E isso fará toda a diferença.”

Steve Jobs

RESUMO

O estudo tem como tema o processo da função organizacional política. Como objetivo geral, tem-se analisar como se processa a função política na relação entre o Sport Club Internacional e o seu sócio/torcedor. A pesquisa possui abordagem qualitativa, utilizando como métodos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Pela pesquisa bibliográfica, abordam-se: o conceito de política, das relações de poder, da micropolítica, da função política, da informação, da gestão da informação e da análise de cenários. Estabelece-se, a partir disso, a base teórica para a formulação do estudo de caso, cujo objeto é o Sport Club Internacional. A pesquisa foi realizada a partir da pesquisa documental. Por fim, verifica-se que há características do processamento de uma função política eficiente, principalmente quanto à gestão da informação na implementação de programas de comunicação; contudo, em alguns aspectos, a organização pode vir a se desenvolver, como pesquisa e diagnóstico. Entende-se que os sócios/torcedores podem colocar os clubes em patamares mais altos, entretanto, é necessária uma gestão da informação mais ativa, no sentido de obtenção de dados para o diagnóstico das relações no sistema organização-públicos.

Palavras-chave: Função Política. Gestão da Informação. Relações de poder.

ABSTRACT

The study has as its theme the process of the political organizational function. As a general objective, one has to analyze how the political function in the relationship between Sport Club International and its associate/fan is processed. The research has a qualitative approach, using as methods the bibliographic research and the case study. The bibliographical research deals with: the concept of politics, power relations, micropolitics, political function, information, information management and scenario analysis. Based on this, the theoretical basis for the formulation of the case study, whose object is the Sport Club International, is established. The research was based on documentary research. Finally, it is verified that there are characteristics of the processing of an efficient political function, mainly regarding the information management in the implementation of communication programs; however, in some respects, the organization may develop, such as research and diagnosis. It is understood that the associate/fan can put the clubs in higher levels, however, it is necessary a more active information management, in the sense of obtaining data for the diagnosis of relations in the organization-public system.

Key-words: Political Function; Information Management; Power relations

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O primeiro distintivo do clube 41
Figura 2: Construção do Estádio Beira-Rio 44
Figura 3: Organograma do Conselho de Gestão e Diretoria em 2017 47
Figura 4: Página oficial do clube no Facebook 51
Figura 5: Abas do Site Oficial 54
Figura 6: Relatório de atendimentos da Ouvidoria 55
Figura 7: Pesquisa de satisfação (CAS) 56
Figura 8: Capa do Site Oficial 59
Figura 9: Seção Inter Notícias 60
Figura 10: 100 dias de Guto Ferreira no Inter 61
Figura 11: Inter lança camisa rosa 62
Figura 12: Inter Sub-16 conquista título 63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

2 FUNÇÃO POLÍTICA E RELAÇÕES PÚBLICAS 14

2.1 SER HUMANO, SOCIEDADE E POLÍTICA..... 14

2.2 SISTEMA ORGANIZAÇÃO-PÚBLICOS E MICROPOLÍTICA..... 19

2.3 DIALÉTICA CONFLITO-COOPERAÇÃO E FUNÇÃO POLÍTICA 21

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 26

3.1 INFORMAÇÃO NA TEORIA DA FUNÇÃO POLÍTICA..... 26

3.2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL 30

3.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS COMO MÉTODO 33

4 ANÁLISE DA FUNÇÃO POLÍTICA NA RELAÇÃO ENTRE SPORT CLUB INTERNACIONAL E SEU SÓCIO/TORCEDOR 38

4.1 METODOLOGIAS..... 38

4.2 O SPORT CLUB INTERNACIONAL 40

4.2.1 História do clube..... 40

4.2.2 A organização 45

4.2.3 Estrutura de relacionamento 47

4.3 A GESTÃO DA FUNÇÃO POLÍTICA NA RELAÇÃO ENTRE SPORT CLUB INTERNACIONAL E SEUS SÓCIO/TORCEDOR 49

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 65

REFERÊNCIAS..... 68

1 INTRODUÇÃO

A função organizacional política caracteriza-se como uma teoria de Relações Públicas, que coloca a atividade como intrínseca ao funcionamento das organizações, tais como as funções organizacionais financeira, produção marketing, entre outras, sendo elas exercidas de forma eficiente, ou não. O início desse estudo se dá pela estruturação de um referencial teórico, buscando-se autores que refletem temas que colaboram na compreensão da teoria, tais como a política, o poder, as relações de poder e a gestão da informação. Posteriormente, analisa-se o Sport Club Internacional como objeto empírico de pesquisa e de que modo o clube enquanto organização processa a função política junto a seu sócio/torcedor.

Na teoria de Simões (1995) entende-se que as organizações formam junto a seus públicos um sistema micropolítico, onde o conflito é iminente, devido ao tensionamento permanente das relações de poder. Possuindo a organização dependência da cooperação de seus públicos tanto para sua existência, quanto para a consecução de sua missão, o autor crê que exista uma função organizacional responsável por regular as relações de poder no sistema organização-públicos. A gestão eficiente dessa função organizacional seria, segundo ele, a atividade de Relações Públicas.

Portanto, o problema de pesquisa a qual esse estudo busca responder é de que maneira se processa a função política na relação entre o Sport Club Internacional e o seu sócio/torcedor? Esse problema também foi estimulado pela admiração do autor da pesquisa pela teoria da função organizacional política, bem como a curiosidade de entendê-la mais profundamente na prática. A partir disso, definiu-se como objetivo geral analisar como se processa a função política na relação entre o Sport Club Internacional e o seu sócio/torcedor. Para avançar até sua obtenção, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as instâncias responsáveis pela gestão da função política no Sport Club Internacional junto a seu sócio/torcedor.
- Verificar as estratégias utilizadas pelo Sport Club Internacional para desenvolver as funções de diagnóstico, prognóstico e implementação de programas de comunicação.
- Avaliar de que maneira o Sport Club Internacional busca legitimar suas ações junto a seu sócio/torcedor.

A justificativa para o presente estudo é formada por dois motivos imprescindíveis. Um deles é o empoderamento, bem como a visibilidade da teoria da função organizacional política de Simões, vista pelo autor do estudo como digna de maior consideração. O segundo motivo está na vontade do autor de entender como esse processo da função política se dá no meio do futebol profissional, ambiente composto por frequente insatisfação e protesto por parte das torcidas. A pesquisa pode conter limitações ou distorções quanto ao objeto de estudo, o Internacional, devido ao lugar de fala do pesquisador, que é torcedor do clube. Contudo, empregou-se esforço para que o esse referido lugar influenciasse da menor forma possível, dando espaço ao exame de caráter científico.

Para a presente pesquisa, optou-se por utilizar dois métodos científicos: o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. Acredita-se que os métodos comportam o objetivo da pesquisa, através do referencial teórico desenvolvido e possibilitado pela pesquisa bibliográfica, bem como pelo estudo de caso que permite aprofundar e compreender fenômenos de forma empírica. Posteriormente, utilizou-se da pesquisa documental, encontrando documentos que tratassem de dados acerca do objeto empírico, para análise do caso.

O estudo inicia na política, buscando a natureza política do ser humano e das relações de poder com Arendt (2014) e Bobbio (1996), com a complementação dos estudos sobre discurso político e da linguagem de Chareadeau (2013). Passa pela perspectiva de poder de Foucault (1996), bem da existência das organizações em um ambiente micropolítico com Simões (2001) e Srour (2005). Subsequentemente, adentra-se na teoria da função política em si de Simões (1995), com a complementação do entendimento acerca de organizações de Morgan (2016).

O segundo capítulo do referencial teórico aborda a informação e sua gestão no ambiente organizacional. Inicia-se por seu significado para a teoria da função política com Simões (2006), passando pelos conceitos e utilidade da informação com Davenport e Prusak (2003) e Tarapanoff (2006). Verifica-se ainda, com os autores citados, o significado de informação no ambiente organizacional. Identifica-se a vantagem competitiva que a informação oferece, bem como a sua utilidade na análise de cenários com Cavalcanti (2001), Dagnino et al. (2002) e Grunig, Ferrari, França (2011), Nunes (2005) e Simões (2001).

Por fim, realiza-se a análise da teoria da função política aplicada à relação do Sport Club Internacional e seu sócio/torcedor. Para tal, descreve-se a metodologia

utilizada, a história do clube e sua estrutura de relacionamento. Em seguida, realiza-se a análise em si, tendo como roteiro as funções operacionais do processo de função política, pesquisa, diagnóstico, prognóstico, assessoria, implementação de programas de comunicação e avaliação e controle, bem como sua incidência na gestão da organização.

O estudo trata de temas que comportam a existência e o bom funcionamento das organizações, cujo papel é essencial para a vida em sociedade no presente contexto. As relações no sistema organização-públicos podem tanto estimular o desenvolvimento social, quanto criar crises. Portanto, a regulação eficiente dessas relações de poder é essencial, tanto para sobrevivência das organizações, quanto para a evolução da sociedade.

2 FUNÇÃO POLÍTICA E RELAÇÕES PÚBLICAS

Para a compreensão da atividade de Relações Públicas como a responsável em administrar a função organizacional política, intrínseca às organizações, busca-se antes entender sua necessidade para as organizações. Dada como a função encarregada de regular as relações de poder no sistema social organização-públicos, aprofunda-se o estudo para o entendimento da natureza dessas relações de poder, bem como sua dinâmica.

Nessa perspectiva, o capítulo tem o objetivo de construir um raciocínio a partir de como o ser humano organiza seu processo decisório vivendo em sociedade. Embora a capacidade de ser social não seja algo restritamente humano, a possibilidade de influenciar a ação de outro através do discurso é. Isso se dá pela linguagem, característica humana. A organização do ser humano em sociedade, a compreensão do conceito de micropolítica e sua diferenciação da macropolítica e o entendimento da utilidade da função organizacional política são temas abordados nesse contexto. Evidencia-se, se forma geral, que toda relação é de poder e, portanto, o conflito entre as partes é iminente.

2.1 SER HUMANO, SOCIEDADE E POLÍTICA

Segundo Arendt (2014, p.26), é da natureza humana viver junto e criar coisas que mantenham essa vida, esse ambiente, “a vida activa, vida humana na medida em que está ativamente empenhada em fazer algo” sempre estará ligada à questão do ser humano viver em um mundo de humanos e de coisas feitas por seres humanos. O ser humano é um animal social, pois se associa a semelhantes em núcleos, como a família, por exemplo. Essa é uma característica também encontrada em outros animais. Contudo, o ser humano é também um animal político, já que organiza sua vida em uma esfera além da sua privada, a esfera pública, a qual é dedicada a assuntos do domínio dos assuntos humanos. É a pluralidade que possibilita a organização política humana; do contrário, se o ser humano vivesse isolado, esse fenômeno não ocorreria.

> Segundo o pensamento grego, a capacidade humana de organização política não apenas é diferente dessa associação natural cujo centro é o lar (*oikia*) e a família, mas encontra-se em oposição direta a ela. O surgimento da cidade-Estado significou que o homem recebera, "além de sua vida privada, uma espécie de segunda vida, o seu *bio politikos*. Agora cada cidadão pertence a duas ordens de existência; e há uma nítida diferença em sua vida entre aquilo que é próprio (*idion*) e o que é comum (*koinon* (ARENDT, 2014, p. 28-29)

Por meio de palavras e atos, o ser humano passa a integrar este mundo humano. Não por uma questão de necessidade ou sobrevivência, mas pela presença de outros, pelo desejo de ter companhia. Desse processo nasce a política, já que as relações de poder na esfera pública se dão de forma diferente às da esfera privada, como na família. Ao contrário da esfera privada, na família, por exemplo, onde o poder pode estar centralizado na autoridade do patriarca ou da matriarca que tomam as decisões do que será feito; na esfera pública, onde se determina o rumo que levará ao bem comum, há seres humanos com poderes equivalentes. O exercício desse poder de um sobre o outro se dá por meios como a persuasão, através do discurso.

O uso do discurso como meio de exercício do poder entre os homens estabelece uma nova forma de disputa que não física, de natureza animal, mas pelas palavras, de forma humana. Por intermédio das disputas discursivas, os seres humanos administram a direção do poder, tratando de assuntos que conduzem as relações diárias. A diferença na forma de pensar não poderá ser imposta como nos núcleos familiares, mas proposta e aceita ou combatida por um discurso contrário. Esses são atos de linguagem.

Para Charaudeau (2013), os atos de linguagem são feitos por um sujeito que só pode se reconhecer perante outro, segundo um *princípio de alteridade*, ou seja a consciência de si se dá a partir do outro. Isso faz com que um sujeito sempre busque seduzir o outro, segundo um *princípio de influência*, para que o outro pense, diga ou aja segundo os objetivos do primeiro. Por esse motivo, toda convivência social tende a ser conflitiva, pelo simples fato dos sujeitos em relação serem diferentes. Quando o outro também possui um objetivo e intenção de influenciar, então os dois passarão a gerenciar sua relação segundo um *princípio de regulação*. Se estabelecem relações de poder, onde cada um, a partir do discurso, tentará trazer o outro para si.

Os objetivos dos sujeitos, explícitos ou implícitos, fazem parte do campo político. A natureza da disputa discursiva está na diferença entre os objetivos das duas ou mais partes. Quando há concordância, não há necessidade de convencimento. Nos casos onde duas ou mais partes possuem a mesma intenção para o exercício do poder, não há então tentativa de influência. Esse processo também pode ser visto nas relações estabelecidas entre uma organização e os seus públicos. Em organizações do primeiro setor, por exemplo, pode-se concluir que os funcionários estão satisfeitos quando não há sinais de greves e/ou reivindicações da categoria em relação a aspectos salariais ou de condições de trabalho. Há equilíbrio de interesses entre a produção de bens ou serviços e as condições gerais para que isso ocorra. Mas, se isso não ocorre, os funcionários podem vir a tentar persuadir a empresa por meio de organização sindical. Nesse caso há insatisfação, o que pode acarretar conflitos e crises.

Na organização política das sociedades se constituem grupos com o objetivo de pensar, discutir e decidir como e para onde será exercido o poder em relação ao conjunto de sujeitos. A essa organização de todos os seres humanos envolvidos nesse processo e agrupados por decisão autônoma se dá o nome de Estado, assim como ao núcleo que toma decisões em busca do bem comum chama-se governo.

> Diferentemente da família ou da sociedade senhorial, a sociedade política começa a ser entendida de modo prevalente (precedentes disto tinham também existido na idade clássica) como um produto voluntário dos indivíduos, que com um acordo recíproco decidem viver em sociedade e instituir um governo. (BOBBIO, 1997, p. 64)

Nessa perspectiva, e considerando os objetivos deste estudo, considera-se relevante compreender o processo decisório que o ser humano adota para lidar com tais questões e problemas. Para entender de forma mais aprofundada o exercício e administração do poder na política, cabe destacar o que se entende por poder.

Segundo Bobbio (1997), na filosofia política não há teoria que não parta da questão do poder. Quando se abordam os aspectos do problema do poder, três teorias são fundamentais, ainda na perspectiva do autor: a substancialista, a subjetivista e a relacional. Nas teorias substancialistas o poder é visto como algo que pode ser armazenado e utilizado quando necessário, como um bem. Pensa o poder como dom natural, tal como força ou inteligência, ou como acumulação, tal como a riqueza. Nas teorias subjetivistas, o poder está na

capacidade do sujeito de alcançar certos efeitos, como o soberano tem o poder de fazer as leis e influenciar a conduta dos súditos. Entretanto, a teoria mais aceita no discurso político contemporâneo é a que compreende o poder como algo relacional, que se dá na relação entre dois sujeitos, onde o primeiro consegue algo do segundo que não obteria de outra forma. O poder está ligado ao conceito de liberdade, então pode ser definido como “O poder de A implica a não-liberdade de B”, ”A liberdade de A implica o não-poder de B” (BOBBIO, 1997, p.78).

Portanto, na esfera pública, onde não há autoridade ou dominação tradicional de uma das partes sobre outra, se estabelecem embates discursivos que regulam essas relações de poder. Como ilustração a essa questão, pode se pensar sobre a relação comercial, por exemplo, entre um comprador e um comerciante. Para o comprador, quanto menor o valor da mercadoria, melhor. Seu objetivo primário é a mercadoria. Já a intenção do comerciante é contrária. Embora seu objetivo primário seja a venda, quanto menos precisar reduzir o valor para realizá-la, melhor. Essa relação de poder irá se regular pelo discurso, que terá caráter persuasivo das duas partes. Uma parte tenta convencer, persuadir, a outra até se chegar a um resultado harmonioso para ambas.

A disputa discursiva se aplica a todas relações humanas. Como descrito por Charaudeau (2013), os atos de linguagem geram a consciência do indivíduo de si a partir do contato com outro. Nesse contato sempre haverá relação de poder, devido a diferença entre as partes. Ou seja, sempre que um ser humano está em contato com outro, pela linguagem, característica humana, estará tensionando as relações de poder.

O poder, conforme a teoria relacional do poder, citada por Bobbio (1987), está sempre presente nas relações. Para Arendt (2014), por sua vez, o único fator que é necessário para que o poder exista é a convivência entre os seres humanos. Sempre que houver convivência, haverá poder. Ou seja, o poder é intrínseco à relação entre os humanos. A partir do momento em que as sociedades passaram a se organizar em cidades, onde os requisitos materiais para a sobrevivência estavam mais próximos, os seres humanos passaram a ter maior convivência. A organização das cidades-Estado, portanto, potencializou o exercício do poder entre os sujeitos. Contudo, as cidades não armazenam o poder. Ele existe enquanto exercício das relações humanas.

Assim, a política só existe e sempre existe quando nas relações humanas. Em outras palavras, a política consiste do exercício do poder. A convivência entre humanos viabiliza o poder e a política porque as pessoas são diferentes e tomam consciência de si a partir da relação com outro, pelos atos de linguagem. Esse processo só possível a partir da convivência. Quanto mais complexa a rede de relações de sociedade humana, mais haverá relações de poder.

O sistema organização-públicos, por sua vez, constitui-se uma rede de relações entre todos os públicos envolvidos no exercício da função organizacional política. Segundo Simões (2001, p.67) “a organização significa um sistema social cuja forma de governo (poder) pode estar centrada numa pessoa, numa diretoria, num partido, na burocracia ou, ainda, numa família”. Logo, a organização é caracterizada por ter seu poder, governo, exercido por alguém ou por um núcleo. As ações organizacionais, decididas por esse “governo” implicarão em consequências para todos públicos envolvidos na concretização da missão da organização, seja no consumo, no processo de produção, no fornecimento de matéria-prima, entre outras relações possíveis.

Simões (2001) cita a falta de consenso entre cientistas políticos acerca do exercício do poder e suas três correntes. A corrente tradicional trata o poder como algo independente das relações. A corrente intermediária considera ser necessário haver um contexto. Por fim, a da transação, trata da relação de poder envolvendo recursos escassos. Nessa última escola, a questão do poder está ligada a escassez dos recursos. Se os recursos não fossem escassos, o ser humano não necessitaria se submeter a determinadas situações ou buscar proteção. Logo, teria necessidade de exercer o poder. Essa corrente posiciona o poder como consequência da prática social, ligado às relações humanas.

Pode-se refletir acerca das relações de poder entre as organizações e os seus públicos, no ambiente micropolítico, como consequência da escassez dos recursos. Para a organização social dos recursos, as partes se relacionam num processo permanente de persuasão, onde cada tem um objetivo/intenção oposto a outra. Logo, como todo ser humano em convivência, toda organização, que não sobrevive de forma isolada, é política e necessita gerenciar as relações de poder que envolvem suas práticas.

2.2 SISTEMA ORGANIZAÇÃO-PÚBLICOS E MICROPOLÍTICA

Segundo Foucault (1996) o poder não existe como algo que tenha essência ou que de alguma forma possa ser conservado. O poder existe apenas nas práticas, nas relações entre sujeitos e/ou instituições. Para o filósofo, o poder não está centralizado no Estado, mas como flui, como que por tubulações para regiões mais periféricas, como organizações sem ligação direta com o Estado. O poder se exerce, por exemplo, entre as clínicas psiquiátricas e seus pacientes. As clínicas exercem seu poder na identificação de problemas mentais, definindo sobre a liberdade ou a internação do indivíduo.

Como nas clínicas estudadas por Foucault (1996), as relações de poder se estabelecem não só no macro ambiente, que é gerado pelo desejo autônomo humano por conviver com seus semelhantes, mas também em micro ambientes, que são criados a partir de interesses e objetivos específicos. No contexto desses micro ambientes estão as organizações, as quais reúnem pessoas por um interesse comum, para a produção de um bem ou serviço. Para Srour (2005)

> As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar o uso eficiente. Potenciam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas e coordenadas. (SROUR, 2005, p.140)

Ou seja, esses microambientes se formam, unem determinados agentes sociais e produzem algo que servirá ou será consumido por outros agentes sociais que possuem também interesse nestes bens ou serviços. Todo esse processo envolve o exercício do poder entre os diferentes sujeitos do sistema organização-públicos. Como se trata de agentes sociais diferentes uns dos outros, tomam consciência de si a partir dessa diferença, estabelecendo relações por meio de atos de linguagem, do discurso.

É possível fazer um paralelo entre as *pólis* gregas, cidades-Estado tais como Atenas e Esparta, e as organizações. Indivíduos autonomamente se arranjam por conveniência seja para facilitar a sobrevivência, seja para produzir bens ou serviços. Esse processo de agrupamento gera convivência e, a partir de interesses múltiplos,

relações de poder. Significa dizer que o exercício do poder pelo ser humano se dá em âmbito macro e em âmbito micropolítico.

Segundo Simões (2001), se a comunidade de Ciências Sociais, mais especificamente a Economia, concorda com a divisão entre macro e micro, então a comunidade da Ciência Política também há de convir que a política deve ser subdividida em duas partes. A macropolítica trata de assuntos com grandes agrupamentos e estatísticas, já a micropolítica das relações de poder em espaços mais restritos, tais como nas organizações, nas famílias e nos grupos.

Pensando a política como o exercício do poder, o conceito se mantém coerente, contudo em dimensões diferentes. A tomada de decisão no ambiente macropolítico incide em consequências para uma grande quantidade de pessoas, uma população, bem como as ações dessa população influenciam as ações do governo. Na micropolítica, o mesmo ocorre em âmbito menor e envolvendo menos pessoas. Entretanto, a complexidade do processo de tomada de decisão e relações de poder não é, necessariamente, menor.

Como nas relações entre indivíduos, onde a diferença de objetivo/intenção implicará em tentativa de persuasão de uma parte sobre outra, no sistema organização-públicos o mesmo ocorrerá. Os públicos, embora ligados direta ou indiretamente à organização, possuem objetivo/intenção diferente acerca do bem/serviço produzido. Cabe destacar que, na perspectiva de Simões (1995), públicos são grupos ligados à organização, os quais possuem poder de “influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os” (SIMÕES, 1995, p.131).

Como exemplo, pode-se ilustrar os interesses econômicos no ambiente micropolítico de uma empresa privada com fins lucrativos, a qual busca maior obtenção de lucro e racionalização de recursos. Esses objetivos divergem dos objetivos dos diversos públicos: a) consumidores, que pretendem adquirir produtos/serviços ao menor preço; b) funcionários, que buscam melhores condições salariais; c) fornecedores, que buscam lucrar com seu fornecimento de matéria-prima; e d) entre outros públicos ligados economicamente à organização, com interesses específicos. Ou seja, trata-se de um ambiente de múltiplos interesses, os quais necessitam ser equalizados no sistema organização-públicos. Se isso não ocorrer, geram-se conflitos que podem dificultar os objetivos organizacionais.

Pode-se pensar, a partir do conceito de Charaudeau (2013) que, segundo um princípio de alteridade, a organização toma consciência de si a partir dos públicos, e o inverso também. Segundo um princípio de influência, ambas as partes buscam seduzir um ao outro. Nesse processo de tentativa de persuasão, portanto, gerenciarão sua relação segundo um princípio de regulação.

Segundo Simões (2001) há dez níveis envolvidos na dialética conflito-cooperação, no sistema organização-públicos: 1º nível) interesses satisfeitos, quando a organização e o público se relacionam bem, as ações são bem recebidas pelas partes ou feitas em sigilo, inibindo a possibilidade de conflito; 2º nível) insatisfação, quando há mudanças que são percebidas e podem gerar problemas nos interesses; 3º nível) boato, no momento em que os anseios não satisfeitos são extravasados, gerando rumores; 4º nível) coligações, quando as pessoas sentem a ameaça e passam a trocar ideias com o objetivo de organizar-se por meio de novas lideranças; 5º nível) pressão, o público procura meios para mudar as condições determinadas; 6º nível) conflito, o momento em que se estabelece um impasse no processo decisório, quando a organização tem seu ritmo obstaculizado; 7º nível) negociação, busca-se trocas de concessões entre as partes através de negociação; 8º nível) crise, quando há perda de controle da situação; 9º nível) arbitragem, quando se submete à intervenção do Estado ou de uma terceira parte para solucionar a situação; e 10º nível) convulsão social, momento onde o público não tem seus direitos validados, levando à violência. Entretanto essas etapas não se sucedem necessariamente em ordem linear, segundo destaca o autor.

Nas consequências vistas nesses dez níveis do problema na relação no sistema organização-público é possível refletir acerca da necessidade de gerenciar as relações de poder com vistas à cooperação. Por isso, com a ciência de que suas ações organizacionais implicam em relações de poder, a organização deve buscar legitimação junto a seus públicos de interesse.

2.3 DIALÉTICA CONFLITO-COOPERAÇÃO E FUNÇÃO POLÍTICA

Segundo Simões (1995) existe uma premissa de que “o conflito entre a organização e o público é algo sempre iminente” (SIMÕES, 1995, p.73). O conflito é consequência da permanente tensão entre relações de poder, provocado pela

divergência de interesses. Para Morgan (2016) ao se falar de interesses, trata-se de um conjunto complexo que envolve objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que irão influenciar as ações das pessoas. Como as organizações são formadas por pessoas com interesses, constitui-se uma política organizacional. Segundo o autor, “a política organizacional nasce quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente. Essa diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos” (MORGAN, 2016, p.152).

Portanto, sendo toda relação política, onde uma parte busca influenciar a outra conforme seu objetivo/intenção, a organização depende, para atingir a sua missão, da regulação dos interesses junto a seus públicos, que podem vir a cooperar ou a obstaculizar. A sobrevivência de uma organização depende do conjunto dos públicos que com ela se relacionam, o que envolve a capacidade de gerenciar a sua função política.

A iminência do conflito no sistema organização-públicos requer ações conscientes da organização quanto às relações que estabelece com seus públicos de interesse. Nesse contexto, Simões (1995) propõe que existe uma sétima função organizacional, além das outras seis – administração geral, produção, financeira, recursos humanos, marketing e pesquisa e desenvolvimento - tratadas por Fayol (1954, *apud* SIMÕES, 1995). Para o autor, as relações de poder estabelecidas no ambiente micropolítico do sistema organização-públicos são gerenciadas, eficientemente ou não, por meio do que denomina como função organizacional política ou função política.

À função política cabe administrar as relações de poder no sistema organização-públicos, buscando a cooperação na busca pela consecução da missão organizacional. Para Simões (2001), como as outras funções organizacionais, há uma atividade profissional específica para a gestão da função política. Segundo o autor, “o gerenciamento desta função cabe à atividade profissional de Relações Públicas. Isso aceito, define-se, por meio de conceitos, que a atividade (profissional) de Relações Públicas é a Gestão da Função Organizacional Política” (SIMÕES, 2001, p.51). Ou seja, se a atividade de Relações Públicas é a gestão da função organizacional política, então o objetivo da atividade de Relações Públicas é administrar o exercício do poder, na dialética conflito-cooperação, no contexto da micropolítica. Se a causa da existência da organização é a sua missão e para tal ela

depende da cooperação dos públicos envolvidos, é imprescindível que as relações de poder sejam gerenciadas eficientemente.

Cabe salientar que essas relações, além de suas faces *social* e *política*, também são compostas por outras dimensões. Para Simões (2001, p.54-55) “ao existir, toda sociedade faz cultura, logo, toda relação social possui uma dimensão *cultural*”. Durante o processo onde se faz cultura, buscam-se as melhores alternativas para recursos escassos, portanto, além de cultural, toda relação social é *econômica*. Em cada parte da relação existe um conjunto de ideias que motiva suas ações. Portanto, há uma dimensão *ideológica* que ocorre num espaço e num tempo específicos, logo possui uma face *histórica*. Quando não chegam a uma solução após o conflito, as partes dependem de intervenção da justiça, portanto toda relação também é *jurídica*. Por fim, há também uma dimensão *filosófica*, já que toda “ação humana pode ser compreendida pela ótica da análise filosófica” (SIMÕES, 2001, p.55-56). O conflito pode vir a ocorrer devido a divergências em qualquer esfera de relacionamento.

Quando organização e públicos estão em acordo acerca de seus interesses, as ações organizacionais tendem a ter cooperação dos públicos, atingindo a missão organizacional. Já a insatisfação, por parte dos públicos, se não resolvida, pode evoluir para níveis mais extremos, como já tratados anteriormente. Cabe ao responsável pela gestão da função política intervir, sistematicamente, buscando solucionar problemas organizacionais dessa propriedade, logo ao profissional de Relações Públicas.

Segundo Simões (2001), cabe ao profissional da atividade de Relações Públicas, com o objetivo de gerenciar as relações na dialética conflito-cooperação para a consecução da missão organizacional, “a) diagnosticar o sistema organização-públicos; b) prognosticar o futuro do sistema; "c) assessorar as chefias organizacionais sobre as políticas da organização e d) implementar programas de comunicação” (SIMÕES, 2001, p.58).

Essas quatro funções compõem o programa pelo qual é responsável a atividade de Relações Públicas. A partir do programa, o gestor da função organizacional política realizará *pesquisa* para diagnosticar o sistema, *planejamento* para a eficácia dos programas de comunicação, bem como “*assessoria* , quando se sugerem políticas organizacionais; *execução* do programa, *coordenação* da equipe e do processo de comunicação e *avaliação* dos resultados” (SIMÕES, 2001, p.58).

Para intervenção no processo, pela atividade de Relações Públicas, as bases de poder são utilizadas como variáveis. Primeiramente, as ações e os discursos da organização precisam ser *legais*, ou seja autorizados pelo governo. Contudo, mesmo possuindo autoridade para a realização de tais ações e discursos, todas decisões possuem risco, já que podem vir a desagradar alguma das partes envolvidas. Busca-se enquadrar as decisões ao bem comum, tornando-as *legítimas*. “Existe, todavia, uma terceira base: a *coercitiva*, quando a ação de uma das partes é pressionada por um estímulo agradável, a recompensa, ou por estímulos desagradáveis, a punição” (SIMÕES, 2001, p.59).

Ainda que seja legalmente constituídas e legitimadas, bem como traga compensações, as decisões organizacionais, quando percebidas, podem ser interpretadas erroneamente pelos públicos. Por esse motivo, utiliza-se a *comunicação* como elemento de negociação, para troca de propostas. Entretanto, esse processo nem sempre se estabelece de forma bilateral no sistema organização-públicos, podendo muitas vezes ter direção única a partir da organização, tendo por objetivo: a) informar, diminuir a incerteza do outro; b) informar-se, reduzir a sua incerteza, através de dados e informação; c) comunicar, ordenar e d) persuadir, justificar suas razões, visando influenciar a outra parte.

Todavia, as bases de poder em si não são suficientes para mudar as atitudes da outra parte. O que ativa tais mudanças “é a informação, ou seja, a qualidade dos dados, com significado e utilidade para as partes, com a verdade e reduzindo a incerteza em face da necessidade de resposta a uma pergunta” (SIMÕES, 2001, p.60). Sendo a incerteza um obstáculo para a tomada de decisão, sua redução tende a facilitar o processo, e isso se dá por meio da troca de informação, assunto que será abordado no próximo capítulo.

Cabem ainda, como justificativa da existência da função política e da atividade de relações públicas, a ética e a estética, que, originadas como bases filosóficas e elucidadas por Simões (2001). A *ética* está presente na busca de “legitimidade da ação organizacional e, no que diz respeito ao discurso do profissional, na informação para os públicos e na sua liberdade de decisão” (SIMÕES, 2001, p.61). Já a *estética* está para a parte interna da organização. Sustenta-se “ao princípio de ações pensadas, bem projetadas e bem executadas” (SIMÕES, 2001, p.61). A atividade de Relações Públicas é ética e estética, já que

busca uma maior harmonia na sociedade. Problemas éticos e estéticos podem surgir devido à imperfeição da ação humana.

Como visto, é nas relações sociais que o poder é exercido, bem como seu direcionamento é decidido por meios políticos. Esses processos de relações de poder ocorrem tanto na macro quanto na micropolítica, embora tivesse maior relevância, no objetivo do capítulo, abordar o sistema social organização-públicos. Sendo o poder intrínseco às relações e o conflito algo iminente, abordou-se a necessidade da regulação dessas relações e a existência de uma função organizacional política, eficiente ou não. A seguir, analisar-se-á métodos para a gestão dessa função.

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O conflito se mostra como iminente devido a eventuais divergências de interesses no sistema micropolítico organização-públicos. Nesse sentido, a função organizacional política se torna fundamental para a manutenção da existência satisfatória do sistema.

Neste capítulo será abordada a forma de intervenção pela qual a função organizacional política pode regular as relações de poder: a gestão da informação. É pela informação que a organização identifica seus públicos de interesse, bem como a situação em que se encontra a relação com eles.

A informação possibilita vantagem estratégica às organizações que sabem geri-la. A partir a informação, a organização pode entender o ambiente, compreendendo o cenário em que está e os cenários futuros. Esse processo facilita a tomada de decisão, bem como identifica e prevê as consequências que as ações organizacionais podem trazer.

3.1 INFORMAÇÃO NA TEORIA DA FUNÇÃO POLÍTICA

Segundo Tarapanoff (2006), “a informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações” (TARAPANOFF, 2006, p.23). Por sua vez, Simões (2006) menciona que é consenso na comunidade de Relações Públicas que exista um conceito de informação relacionado à atividade, dizendo que trata-se da “essência ou a matéria-prima das Relações Públicas” (SIMÕES, 2006, , p.19). O autor recorre ao significado semântico do conceito, onde informação vem do latim *informare*, que significa “dar forma ou aparência”. No contexto de Relações Públicas, é a partir da informação, matéria-prima, que pode se realizar comunicação, bem como é por esse processo que a organização toma forma perante seus públicos.

Simões (2006) amplia o conceito de informação, apresentando outras perspectivas acerca do termo e seu vínculo com a atividade de Relações Públicas. Sob o ponto de vista da Gestalt, a informação deve ser vista como o processo que forma a percepção do receptor quanto a acontecimentos. Como algo que está além de ser apenas a soma dos dados, mas sendo a responsável por organizar os

mesmos na compreensão do receptor. Com base na psicologia cognitiva, informação se refere a parte do processo da ação, do *ser* e *fazer* da melhor forma e, após realizado, relatar, *dizer* o que foi feito. Está ligado ao processo de interpretação, decisão e, posteriormente, ação. Na Teoria Matemática da Comunicação, a informação surge como a resposta para uma pergunta, como redutora de incertezas. Segundo o autor, nesse contexto a informação é vista de uma forma mais objetiva, até mesmo binária, indicando que algo é A, sendo assim, impossível de ser ao mesmo tempo B ou vice-versa. Por fim, associando as ciências da natureza e as ciências sociais, a informação é abordada como um sistema de massa-energia, pensando o sistema organização-públicos. Nesse caso, a informação serve, novamente, como algo que reduz a incerteza, organiza e implica energia, inibindo a entropia, "tendência à morte" do sistema. A informação aparece como a responsável por manter o sistema ativo.

Simões (2006) reconhece, na sequência da apresentação das perspectivas teóricas das diversas áreas do conhecimento, que ainda assim não se estabelece uma definição precisa do termo. Recorre então à necessidade de caracterizar a informação, buscando sua natureza. Realiza a caracterização interpretando a relação da informação com os dados. Dados são "um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos" (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.2). Seu conceito, no contexto organizacional, será discutido de forma mais ampla posteriormente.

Segundo Simões (2006), em relação aos dados, a informação se caracteriza pelas seguintes condições: a) *novidade:* dados ainda não conhecidos pelo receptor; b) *verdade:* os dados devem ser autênticos; c) *significado:* os dados devem ser compreensíveis; d) *redução da incerteza para a tomada de decisão:* os dados devem facilitar a tomada correta de decisão; e) *oportunidade:* os dados devem chegar antes da tomada de decisão; f) *dependência de cada receptor:* os dados devem interessar o receptor; g) *energia*: os dados devem levar o receptor à ação; h) *processo mental:* os dados devem ter atenção do receptor, bem como serem sentidos, analisados, interpretados e percebidos; i) *organização:* os dados devem estar organizados pelo emissor; j) *controle*: os dados devem direcionar as ações para o controle da situação; e k) *negentropia:* os dados devem impedir a desorganização, através da redução da incerteza.

Tais características evidenciam a importância da informação como matéria-prima para atividade de Relações Públicas, ou seja, para a função organizacional

política. Se a gestão da função política tem por objetivo a obtenção da cooperação dos públicos para a consecução da missão organizacional, tal propósito não se dará sem a utilização da informação no processo. Quando informados, os públicos tem sua incerteza reduzida, facilitando sua decisão para apoiar, cooperar ou agir junto às ações organizacionais. Nesse contexto, a informação implica energia, ativando o sistema organização-públicos.

É através da gestão da informação que a função organizacional política pode ser desempenhada. Segundo Simões (2006) é quase consenso na comunidade de Relações Públicas que o seu *fazer* se dá pelas seguintes funções operacionais: pesquisar, diagnosticar, prognosticar, assessor, implementar e avaliar.

O exercício da gestão da informação, na função organizacional política, inicia com a obtenção de dados. O primeiro passo é *pesquisar* o processo do sistema organização-públicos constantemente, procurando compreender a identidade da organização, bem como o que ela fez, faz e pretende fazer. Em seguida, deve-se mapear os públicos com interesses em comum com a organização, verificando suas peculiaridades, se estão satisfeitos ou não com as ações organizacionais, além de identificar os canais de comunicação onde as relações se estabelecem. Identificar públicos estratégicos que possam obstruir ou facilitar a consecução da missão e compreender sua relação com a organização é tarefa da etapa de pesquisa em relações públicas.

Para Simões (2006), posteriormente, deve-se *diagnosticar* o sistema organização-públicos, transformando os dados em informação. É pelo diagnóstico que a atividade de Relações Públicas pode deduzir o estado que se encontra a relação poder/comunicação da organização com seus públicos. Através dele poderá se conhecer a realidade onde a organização se encontra e sobre as possibilidades que se tem. É necessário conhecer também o macrosistema que o sistema organização-públicos está inserido, analisando as conjunturas local, estadual e internacional. É no diagnóstico que a função organizacional política identifica em qual situação se encontra a relação com os públicos de interesse. Conforme abordado no capítulo anterior, a relação pode estar no nível de satisfação, ideal, ou em níveis problemáticos, como insatisfação, passando para níveis mais extremos, como conflito ou crise.

Com a obtenção da informação, o responsável pela atividade de Relações Públicas deve *prognosticar* o futuro, levantando possibilidades tangíveis acerca do

diagnóstico estabelecido. Deduzir o que pode acontecer ou não, montar cenários a partir do diagnóstico. Cabe destacar que essa etapa não consiste em adivinhação. Trata-se de uma previsão de situações de uma forma realística, através da interpretação da informação organizada no diagnóstico. Ou seja, não é um processo meramente intuitivo.

Segundo Simões (2006), com as possibilidades do futuro apresentadas, deve-se *assessorar* as lideranças acerca das políticas organizacionais atuais e das possíveis de serem implantadas sobre seu impacto junto aos públicos constitui-se de uma nova etapa. Nessa fase ainda não se trata de projetos comunicacionais, mas de orientar a direção, a partir da informação obtida, sobre como as ações organizacionais podem afetar e/ou estão afetando a relação da organização com seus públicos estratégicos.

Cabe ainda à atividade de Relações Públicas *implementar* programas de comunicação que visem aproximar as partes do sistema organização-públicos com interesses em comum, legitimar as ações da organização perante seus públicos ou, ainda, ajustar de forma persuasiva eventos do processo de Relações Públicas que ocorreriam de outra forma. Essa é a função de Relações Públicas relacionada ao gerenciamento da comunicação das organizações mais amplamente reconhecida pelo público leigo, inclusive grande parte das pessoas pensa que a atividade se resuma a isso, conforme destaca Simões (2006).

Por fim, segundo Simões (2006), cabe à atividade de Relações Públicas *avaliar e controlar* as consequências das ações organizacionais e seu impacto junto aos públicos, bem como os resultados obtidos com a implementação dos programas de comunicação. A informação é essencial para a organização ter o controle da situação. Além disso, traz retorno para possíveis ajustes tanto no planejamento quanto nas políticas organizacionais, aumentando a probabilidade de acerto nas futuras tomadas de decisão.

A informação é essencial para a manutenção do sistema organização-públicos. Uma eficiente gestão tende a manter o sistema com relações saudáveis. Além do aspecto estratégico interior ao sistema micropolítico, onde é obtida cooperação dos públicos aos quais já tem relação, a organização se torna mais competitiva externamente, sendo capaz de atrair novos públicos para o seu propósito. Entender a o funcionamento da informação no ambiente organizacional é

imprescindível para entender sua utilidade, bem como sua importância, em nível estratégico.

3.2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A gestão da informação, quando exercida de forma sistemática e eficiente, traz diversos benefícios à organização. É essencial no exercício da função organizacional política, ou seja, da atividade de Relações Públicas. Contudo, para melhor entendê-la, no contexto organizacional, deve-se compreender os conceitos que a formam. Como abordado anteriormente, informação possui uma grande amplitude de abordagens que se adaptam a diferentes contextos. Muitas vezes o conceito de informação aparece como sinônimo de conhecimento ou do processo de conhecer, não por acaso. Isso se justifica pela proximidade dos conceitos, que, entretanto, são distintos. A seguir, serão delimitados os conceitos de dados, informação e conhecimento, essenciais para a compreensão do funcionamento da gestão da informação e seu potencial para colaborar com o êxito da missão organizacional.

Segundo Davenport e Prusak (2003), dados são, no ambiente organizacional, pensados como registros estruturados das transações de acontecimentos objetivos. A efetivação de uma venda, por exemplo, no momento em que é registrada, é um dado. A data, o produto, o valor pago, a forma de pagamento, são dados referentes à venda. Contudo, os dados em si não apresentam significado, tais como o porquê da escolha da loja, da marca, do momento para a compra. Para os autores “dados, por si só, têm pouca relevância ou propósito” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.2).

Para aperfeiçoar o processo de acesso aos dados, as organizações modernas tendem a armazená-los em sistemas tecnológicos, buscando facilidade no lançamento, gerenciamento e recuperação. São consideradas também as formas como esses dados podem vir a ser obtidos, bem como a viabilidade financeira de obtê-los e gerenciá-los. Para Simões (2006), no contexto de Relações Públicas, os dados só têm relevância a partir do momento em que tem forma, significado, ou seja, quando se organizam em informação.

Davenport e Prusak (2003) reforçam os conceitos de informação já abordados anteriormente, bem como suas características. Para os autores, a diferença entre

dados e informação, está no fato de dados não possuírem propósito em si. Já a informação, pelo contrário, ainda que não exista sem dados, é caracterizada pela posse de significado. Informação é um processo que se dá obrigatoriamente em relação, onde só se qualifica como tal quando o receptor entende que há significado nos dados que recebeu. Portanto, é função do emissor organizar os dados da melhor forma antes de emiti-los ao receptor.

Nesse sentido, pensando as relações no sistema organização-público, é responsabilidade de a organização informar seus públicos. Cabe à organização exercer com eficiência a gestão da informação, buscando reduzir a incerteza de seus públicos e facilitar a tomada de decisão. Antes de emitir mensagens, a organização deve considerar as características que configuram dados em informação, tais como serem novidade, verdadeiros, oportunos, organizados, bem como devem possuir significado para o receptor, reduzir suas incertezas, facilitando sua tomada de decisão, além de implicar energia no sistema. Esse processo se dá, de forma sistemática, através da gestão da informação, que busca a obtenção de dados, bem como sua organização e emissão da melhor forma.

Davenport e Prusak (2003) indicam, para o conceito de conhecimento, a complexidade de delimitação, assim como visto em relação ao termo informação. Os autores ainda reconhecem a função social dos epistemólogos, profissionais que buscam entender o conhecimento. Entretanto, propõem um conceito funcional, para conhecimento e discussão acerca do termo:

> Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.6)

Ou seja, de forma simplificada, conhecimento é um conjunto, estruturado e estruturante, de informações válidas para um contexto específico. Neste estudo, o organizacional. O conhecimento é formado num processo de pensamentos e atos humanos, assim como forma e influencia novos pensamentos e atos humanos. No contexto de Relações Públicas, ou seja, no sistema micropolítico organização-públicos, pode-se pensar no processo onde os públicos, através da relação e da transação de informações, formam conhecimento. Nesse sentido, trata-se do

conhecimento que os públicos tem acerca da organização e de suas ações, o qual impactará diretamente na relação. Isto é, a organização pode e deve interferir no conhecimento gerado acerca de si, com objetivo da manutenção da harmonia nas relações que estabelece, gerenciando sua função organizacional política, intervindo através da gestão da informação.

Segundo Tarapanoff (2006), os estudos sobre teoria organizacional mostram que as empresas criam e utilizam a informação em três arenas estratégicas. Primeiro, a organização interpreta a informação sobre o ambiente, buscando significado acerca do que ocorre à organização e às suas ações. Em seguida, organiza esse conhecimento junto à experiência de seus colaboradores, com objetivo de aprender e inovar. Por fim, processa e analisa a informação, direcionando suas ações no sentido mais apropriado.

Para o autor, o uso da informação com significado constrói conhecimento e colabora com a tomada de decisões. Assim, têm-se, através da criação de conhecimento, inovação e vantagem competitiva. Quanto melhor a organização conhecer o ambiente, bem como seus públicos, melhor se dará seu processo de tomada de decisão, tendendo a produzir melhores resultados. A produção de conhecimento coloca a organização em vantagem competitiva, já que a mesma possui mais informações que seus concorrentes. Além de que, obtém-se novos conhecimentos a partir dos já apropriados. Nesse sentido, a gestão da informação se torna fundamental no ambiente organizacional.

Para Grunig, Ferrari e França (2011), entender o ambiente onde a organização está inserida é fundamental para o exercício estratégico da atividade de relações públicas estratégicas. Para eles, buscar informações do ambiente, através do processo de pesquisa é o passo inicial. Segundo os autores, “relações públicas estratégicas se iniciam com a análise do ambiente, isto é, com o desenvolvimento de pesquisa estruturada especificamente para identificar *steakeholders*, públicos específicos, problemas e assuntos emergentes” (GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2011, p.86).

Para Grunig, Ferrari, França (2011), pela análise de cenário, os responsáveis pelas Relações Públicas, ou mesmo agência externa contratada, fornecem informações à organização, que pode identificar em qual ambiente está inserida. Entender a situação da organização, bem como os públicos envolvidos em suas

decisões, tende a facilitar a tomada de decisão, bem como prever as consequências das ações organizacionais.

A análise de cenários é um método que, através das informações obtidas, prognostica cenários futuros. Assim, através da visualização dos cenários futuros, pode-se prever problemas ou consequências advindas das ações organizacionais, melhor direcionando a tomada de decisão. É pela compreensão do impacto das ações organizacionais aos públicos de interesse que o profissional de Relações Públicas pode assessorar as lideranças, buscando alternativas que atraiam cooperação, bem como manter a harmonia no sistema organização-públicos.

3.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS COMO MÉTODO

O exercício da função organizacional política, a qual regula as relações de poder, se da pela gestão da informação. Esse processo passa pela coleta de dados, pela estruturação em informação, para diagnosticar o sistema. Posteriormente ao diagnóstico está o prognóstico, etapa que visa prever o que pode vir a se suceder, as possibilidades futuras. No processo de prognóstico se estabelece cenários futuros possíveis, os quais são formados, da forma mais realística possível, utilizando-se das informações contidas no diagnóstico. Por meio da análise dos cenários o profissional de Relações Públicas pode visualizar o impacto, no sistema micropolítico, das ações organizacionais junto aos públicos de interesse. A previsão dos cenários é fundamental para a tomada de decisões estratégicas.

Para Dagnino et al. (2002, p.124) “cenários são desenhos do futuro, baseados em combinações *consistentes* de hipóteses *plausíveis*, sobre comportamentos alternativos das variáveis determinantes do desempenho da realidade (sistema, modelo) estudada”. Ou seja, através da organização de dados, obtêm-se informações do ambiente e, a partir disso, moldam-se futuros possíveis. Para o autor, é fundamental que a combinação seja feita a partir de dados relevantes, para que a interpretação do ambiente seja aguçada, evitando-se a criação de cenários futuros irreais. É importante, portanto, que os cenários sejam formados a partir de embasamento nas informações que estão no diagnóstico. Processos intuitivos, sem a devida consideração das informações obtidas, podem atrapalhar a análise de cenários, gerando incerteza ou até mesmo falsa certeza para a tomada de decisão.

Segundo Grunig, Ferrari, França (2011, p.86), no contexto da atividade de Relações Públicas “a análise de cenário ocorre quando os pesquisadores de Relações Públicas monitoram o ambiente para estabelecer como as consequências das ações organizacionais afetam e fazem surgir *stakeholders* e públicos específicos”. As informações obtidas, através do monitoramento, apresentam o impacto das práticas da organização junto aos seus públicos e podem motivar a origem de novos *stakeholders*, como, por exemplo, funcionários ou clientes que estavam satisfeitos, mas que por alguma ação da organização ficaram insatisfeitos e podem vir a interferir no cumprimento da missão organizacional.

Quando a organização desencadeia ações, pode trazer consequências para os interesses de pessoas específicas. Esse processo pode motivar o agrupamento dessas pessoas em posição favorável ou oposta à organização, conforme seus interesses. Nesse contexto, *stakeholders* são “*categorias gerais de pessoas* que são afetadas por consequências reais ou potenciais das decisões organizacionais estratégicas” (GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2011, p.89).

Pensando as consequências reais ou potenciais das decisões organizacionais estratégicas, é importante salientar que é relevante, para a manutenção da harmonia no sistema, que o processo de monitoramento e a gestão da informação sejam realizados sistematicamente, gerando diagnósticos. Assim, através do análise dos cenários futuros, o processo de tomada de decisão por parte das lideranças organizacionais pode ser facilitado, evitando ações que gerem insatisfação ou conflitos nas relações do sistema organização-públicos.

O gestor da função organizacional política deve coordenar processos que tragam informações suficientes para a interpretação do ambiente, bem como dedução de cenários futuros, para que assim possa assessorar o processo de tomada de decisão. É responsabilidade do Relações Públicas identificar os objetivos da organização, bem como as ações planejadas, para analisar os cenários futuros, prevendo potenciais conflitos de interesses.

Grunig, Ferrari, França (2011) sugerem sete passos para a verificação do impacto das ações organizacionais nas relações entre a organização e seus públicos. São eles: 1) monitorar as decisões das lideranças organizacionais, questionando acerca das possíveis consequências, além dos possíveis *stakeholders* que podem vir a serem formados; 2) analisar e manter contato com ativistas, enviar funcionários a reuniões de *stakeholders*, bem como identificar problemas e assuntos

emergentes; 3) monitorar o ambiente digital, tais como blogs, mídias sociais, grupos de discussão e sites, além de criar canais próprios onde os públicos possam manifestar os problemas; 4) entrevistar sistematicamente funcionários que tenham contato, profissional ou pessoal, com os *stakeholders* da organização; 5) identificar os públicos específicos ou *stakeholders* trabalhados no passo anterior, bem como suas possíveis respostas às ações organizacionais; 6) criar um sistema que organize as informações tais como decisões gerenciais, problemas, públicos e assuntos envolvidos, relacionando-os, e apresente às lideranças previamente a futuras tomadas de decisão; 7) monitorar as mídias, de toda espécie, e sua influência junto aos públicos, além de manter avaliação sistemática dos relacionamentos.

Através do processo de análise de cenários, a direção organizacional poderá visualizar como suas ações afetam os públicos de interesse da organização, bem como simular o impacto de possíveis decisões futuras. Frente ao objetivo da atividade de Relações Públicas, qual seja a obtenção de cooperação dos públicos, é essencial que se monitore sistematicamente seu comportamento, além de, sempre que possível, prever as situações futuras, propiciando controle à organização.

Segundo Nunes (2005), os cenários colaboram para antecipar condições futuras de um sistema. São ferramentas que contribuem na tomada de decisão e no planejamento a longo prazo. A consistência da utilização da análise de cenários está relacionada à aptidão da organização em se posicionar estrategicamente, buscando se antecipar às condições futuras, não apenas em momentos, mas em todo seu processo de planejamento. A análise de cenários é importante para o exercício estratégico da atividade de Relações Públicas. Para a autora “nessas condições, a descrição dos cenários representa, para a atividade de Relações Públicas, a consolidação de um prognóstico mais apurado no gerenciamento da política da organização” (NUNES, 2005, p. 102).

Para Cavalcanti (2011) não é possível saber o que ocorrerá no futuro, contudo essa ignorância não é total. Nesse sentido, salienta a necessidade de previsão na gestão estratégica de negócios. Para a autora, a metodologia de cenários é uma forma de administração de risco. Cavalcanti (2011) aborda diferentes métodos de desenvolvimento de cenários, dentre eles a metodologia *Basics* projetada pelo grupo consultor *Battelle*, método que guarda maior

proximidade com este estudo, considerando os pressupostos da atividade de Relações Públicas.

Segundo Cavalcanti (2011) o método *Basics* se utiliza de três estágios. O primeiro é identificar de forma mais precisa possível o assunto que será tratado. Para a delimitação das questões mais importantes, o método sugere reuniões nas quais as opiniões são colocadas em uma via sistemática e não confrontável. Após a delimitação dos assuntos, deve-se analisar as variáveis que envolvem a questão e projetar resultados prováveis para cada uma. Por fim, deve-se analisar o impacto cruzado entre as variáveis, ou seja, como o resultado de uma variável interfere na outra.

O método *Basics* desenvolvido pela *Battelle* está em acordo com o processo sugerido por Grunig, Ferrari, França (2011). Os autores sugerem que após o monitoramento do ambiente, através das sete etapas tratadas anteriormente, os profissionais de Relações Públicas devem identificar os públicos e *stakeholders* da organização. Posteriormente, segmentá-los em passivos e ativos.

Os componentes ativos se relacionam e agem de maneira mais ativa. Eles buscam informação acerca dos assuntos de interesse, bem como reagem de forma mais ativa às decisões da organização. Eles tanto apoiam mais ativamente, quando estão de acordo com as ações organizacionais, quanto podem estimular boicotes, coligações e protestos contra a organização, quando discordam de suas decisões.

Para Grunig, Ferrari, França (2011), após identificar os públicos e *stakeholders* ativos, a organização deve gerenciar assuntos emergentes e comunicação de crise. Os profissionais de relações públicas devem participar das decisões administrativas, as quais são, em geral, as maiores causadoras de crise. Ou seja, informado acerca do ambiente, do nível da relação entre organização e seus públicos, dos públicos e *stakeholders* ativos no processo, dos assuntos emergentes, o profissional de Relações Públicas pode elaborar e apresentar às lideranças organizacionais cenários futuros potenciais, os quais apontam as consequências, em termos de relacionamento, relacionadas às tomadas de decisão.

Com a construção de cenários, o profissional de Relações Públicas colabora facilitando a gestão estratégica da organização. Segundo Dagnino et al. (2002), a estratégia deve ser desenvolvida a partir dos possíveis comportamentos futuros das variáveis, no caso da atividade de Relações Públicas, das possíveis reações dos públicos às ações organizacionais. A análise de cenários, quando eficiente e

sistemática, fornece informações que direcionam a tomada de decisão. É responsabilidade do profissional de Relações Públicas gerir essas informações, desde o processo de obtenção de dados, até sua interpretação, organização, montagem de cenários e assessoramento às lideranças na tomada de decisão.

Eventualmente, as decisões por parte da organização irão impactar negativamente nos públicos. O problema no sistema organização-públicos pode avançar de insatisfação para níveis mais extremos, como conflito ou crise. Segundo Simões (2001), quando houver esse tipo de ocorrência, cabe à atividade de Relações Públicas implementar programas de comunicação que busquem informar e/ou persuadir para legitimar as ações organizacionais, bem como regular as relações de poder no sistema organização-públicos.

Portanto é fundamental que a gestão da informação seja feita de forma sistemática. Assim, a organização se mantém informada acerca dos seus públicos e respectivos interesses, além de prognosticar cenários futuros, facilitando a tomada de decisão das lideranças. Nenhuma organização está livre de potenciais conflitos. A vantagem competitiva, contudo, está do lado das organizações que monitoram o sistema micropolítico onde estão estabelecidas, mantendo assim o controle da situação. Esse processo de controle e previsão está diretamente ligado à eficiência da organização na gestão da informação, ou seja, na obtenção de dados do sistema, realização sistemática de diagnósticos, bem como do prognóstico, através do desenvolvimento de análise dos cenários futuros.

4 ANÁLISE DA FUNÇÃO POLÍTICA NA RELAÇÃO ENTRE SPORT CLUB INTERNACIONAL E SEU SÓCIO/TORCEDOR

Após discorrer sobre a necessidade de uma função organizacional política para regular as relações de poder no sistema micropolítico organização-públicos e apresentar a gestão da informação como forma de intervenção, analisar-se-ão os conceitos teóricos no contexto prático da relação entre um clube de futebol profissional e os seus sócios/torcedores. Neste capítulo, o estudo abordará a teoria da função organizacional política na realidade do Sport Club Internacional no relacionamento com seu torcedor associado.

Compõem o capítulo os processos metodológicos utilizados, desde os métodos científicos, passando pelas técnicas de obtenção e análise de dados. Posteriormente, é abordada a história do clube e sua estrutura de relacionamento, para contextualização do caso. Finaliza-se com a análise em si, relacionando os conceitos tratados no referencial teórico com os dados obtidos empiricamente.

4.1 METODOLOGIAS

Para o atingimento do objetivo principal do estudo, que é analisar como se processa a função política do na relação entre o Sport Club Internacional e o seu sócio/torcedor, especialmente nas funções de pesquisa, diagnóstico e prognóstico de relações públicas, realizou-se uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória. Segundo Gil (1994, p. 45), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Quanto aos métodos, decidiu-se por utilizar a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Entendeu-se que a partir deles seria possível analisar o caso, comparando o teórico, ideal, com a prática. Primeiramente, para compreender os conceitos que constituem o estudo, recorreu-se à pesquisa bibliográfica que é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1994). Após a utilização do conhecimento já instituído, abordou-se o tema através do estudo de caso que “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu

contexto de mundo real” (YIN, 2013, p.17). A pesquisa bibliográfica foi realizada nos meses de agosto a novembro de 2017, enquanto a coleta de dados para o estudo de caso iniciou-se em novembro e foi concluída em dezembro de 2017.

Inicialmente, buscou-se entender a função política e o seu processo na atividade de Relações Públicas. Para tal, verificou-se a natureza das relações de poder e o que torna o ser humano o único animal que, além de social, é político a partir dos autores Arendt (2014), Bobbio (1997) e Charaudeau (2013) e Simões (2001). Após, pesquisou-se sobre a dinâmica do fenômeno das relações de poder em ambientes e atores específicos, como no caso das organizações, na micropolítica. Entendeu-se, por meio de Charaudeau (2013), Foucault (1996), Simões (1995 e 2001) e Srour (2005) que os agentes, organizações e públicos, também tensionam suas relações, buscando persuadir e convencer um ao outro, direcionando para seus objetivos/intenções. Por fim, no que diz respeito à função política, verificou-se as relações de poder no sistema organização-públicos e a iminência de conflito na relação. Identificou-se a necessidade da gestão da função política nas organizações, a partir de Morgan (2016), Simões (1995 e 2001), sendo o citado conflito guiado pelos interesses.

O segundo capítulo de referencial teórico teve como objetivo entender como intervir na relação do sistema organização-públicos pela gestão da informação. Buscou-se entender o conceito de informação e sua importância no contexto da teoria da função política. Identificou-se que a informação reduz a incerteza e estimula a cooperação dos públicos à missão organizacional por Davenport e Prusak (2003), Simões (2006) e Tarapanoff (2006). Buscou-se entender o significado de informação e conhecimento no ambiente organizacional. Compreendeu-se então que a informação é obtida a partir da averiguação, interpretação e organização de dados, bem como o conhecimento é um conjunto de informações válidas em um contexto específico. Esse entendimento se deu pelos autores Davenport e Prusak (2003), Grunig, Ferrari e França (2011), Simões (2006) e Tarapanoff (2006). Finalmente, examinou-se a análise de cenários como via de gestão da informação na atividade de Relações Públicas. Através de Cavalcanti (2011), Dagnino et al. (2002), Grunig, Ferrari, França (2011), Nunes (2005) e Simões (2001) constatou-se o método de análise de cenários como uma forma eficiente para prognosticar o sistema organização-públicos, após os processos de pesquisa e diagnóstico, cooperando com a tomada de decisão organizacional.

Sucessivamente à composição do aporte teórico, iniciou-se o estudo de caso, obtendo dados acerca do objeto pela pesquisa documental. A pesquisa documental "baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa" (PRODANOV; FREITAS, 2013). Realizou-se a pesquisa documental no Estatuto do Clube, no seu Site Oficial, no Portal da Transparência, na sua página oficial no Facebook, no período entre 10 de setembro de 10 de dezembro de 2017, em portais de notícias, como Globo Esporte, Revista EXAME, Goal, Esporte iG, Revista Veja e UOL Esporte em dezembro de 2017. A partir da pesquisa documental, verificou-se como o Sport Club Internacional, através dos seus canais oficiais processa sua função política.

4.2 O SPORT CLUB INTERNACIONAL

O Sport Club Internacional, ou apenas Inter, é um clube esportivo brasileiro de futebol, situado em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. É conhecido como *clube do povo* e seus torcedores como *colorados*. Seu estádio é o Beira-Rio e tem capacidade para 50.128 espectadores[1]. Por motivo de praticidade no estudo, a organização Sport Club Internacional poderá ser denominada Internacional, Inter ou mesmo por clube.

O clube é o objeto de pesquisa da análise, que tem como objetivo analisar como o Internacional enquanto organização processa sua função organizacional política. Para tal, primeiramente se delimitará o objeto, bem como sua história e contexto atual.

4.2.1 História do clube

De acordo com dados do site oficial do clube[2], na primeira década do século XX, Porto Alegre vivia um processo de modernização, onde os bondes puxados por burros eram substituídos pelos elétricos. Era instalada iluminação no centro e a população crescia. Com diretrizes positivistas, o governo do Estado determinou a criação de espaços públicos para práticas esportivas para então formar jovens para

[1] Disponível em <pt.wikipedia.org/wiki/Sport_Club_Internacional>. Acesso em 28 de nov. de 2017.
[2] Disponível em <www.internacional.com.br>. Acesso em 28 de nov. de 2017.

o exército. É nesse contexto em que o clube foi fundado, no dia 04 de abril de 1909, tendo como principais nomes de sua fundação, os comerciários paulistas José, Luiz e Henrique Poppe.

No contexto social da época, os clubes de futebol eram ligados às etnias, tais como o Palestra Itália Paulista aos italianos, Vasco da Gama aos imigrantes portugueses, mas em especial em Porto Alegre, onde os dois clubes, Grêmio e *Fussball Porto Alegre*, eram restritos à sociedade germânica, o Internacional surge com o propósito de ser aberto a todas nacionalidades. Embora exista o boato que o nome proceda da *Internazionale* de Milão, isso não seria possível devido aos recursos de comunicação da época, já que o clube italiano existia há apenas um ano e havia jogado apenas duas partidas.

Uma semana pós a fundação, João Leopoldo Seferin, aos 18 anos, o dono da casa cujo porão serviu de reunião para a fundação do clube, foi eleito o primeiro presidente do Sport Club Internacional, sendo o capitão Graciliano Ortiz, militar, diretor do Asseio Público e futuro sogro de João Leopoldo, o presidente de honra do clube. Em maio de 1909, em Assembleia Geral, surge o primeiro estatuto do clube.

As cores alvirrubras do clube surgiram do carnaval. Participantes do carnaval de rua, Venezianos e Esmeraldinos, um vermelho e outro verde, disputaram a escolha das cores do clube. O resultado da votação, onde a maioria era de Venezianos, elegeu o vermelho como a cor do Inter. Seu primeiro símbolo foi formado com as iniciais SCI, vermelho em fundo branco, sem a borda, que surgiu logo em seguida. Na década de 60, o clube inverteu as cores de seu distintivo, sendo o SCI branco e o fundo vermelho.

Figura 1: O primeiro distintivo do clube

Fonte: Sport Club Internacional. Site oficial. Disponível em <http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=1&setor=1&secao=1>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

Os primeiros jogos do clube foram de derrotas contra o Grêmio. A primeira vitória do Internacional só ocorreu no mês de outubro, contra o Militar. Em 1913, o clube conquistou o primeiro título da sua história, o Campeonato Metropolitano de Porto Alegre, repetindo esse feito até 1917. A participação dos estudantes na atividade do Internacional era tamanha que o clube precisou realizar uma pausa em 1918, por motivo de um surto de febre espanhola, que ocasionou a suspensão das aulas, nas escolas e faculdades, deixando o clube quase sem equipe disponível.

Na década de 1920, o clube abre sua sede, dando espaços a jogadores que pertenciam a ligas que organizavam competições entre clubes representativos de negros. Em 1925, um jogador negro veste pela primeira vez a camisa do time, o defensor Dirceu Alves. Já em 1927, o clube ganha o seu primeiro campeonato gaúcho.

Em seguida, em 1928, o Inter obtém seu primeiro estádio, no bairro Menino Deus: o Estádio dos Eucaliptos. A aquisição se tornou possível graças à campanha para aquisição de recursos, realizada pelo engenheiro e político, Ildo Meneghetti, considerado, no estatuto do clube, patrono perpétuo. O Estádio dos Eucaliptos era singelo, formado por arquibancadas de madeira, tendo capacidade para aproximadamente 10 mil pessoas.

Na década de 1930 o clube passa por uma mudança social. Em processo de profissionalização, os jogadores passaram a receber alguma forma de remuneração para jogar. Essa década, contudo, é marcada por resultados negativos dentro de campo. Apenas na década de 40, com o presidente Hoche de Almeida Barros, o clube voltou a ganhar títulos. O time ficou conhecido como Rolo Compressor, sendo *Rolo* uma expressão criada por Vicente Rao, colorado fanático e o primeiro Rei Momo de Porto Alegre.

A partir do final da década, o clube passou a se modernizar, construindo arquibancadas de concreto nos Eucaliptos, sendo o estádio sede de jogos da Copa do Mundo de 1950. Nessa década, o clube também participou da inauguração do novo estádio do Grêmio, o Olímpico. Já no final dos 50, foi composto seu primeiro hino, pelo carioca Nélson Silva, intitulado *Celeiro de Ases*.

Em 1956 o clube iniciava a construção de seu novo estádio, em uma área aterrada, dentro do Rio Guaíba, doada pela prefeitura. A construção teve grande auxílio da torcida, que levou tijolos, cimento e ferros para a obra. O Beira-Rio foi inaugurado em 1969, com capacidade, nas condições de segurança da época, para cerca de 80 mil espectadores. A década de 70 foi uma das mais vitoriosas do clube, com uma série de oito campeonatos gaúchos, de 69 a 76, e três campeonatos brasileiros, 75, 76 e 79.

Figura 2: Construção do Estádio Beira-Rio

Fonte: Sport Club Internacional. Site Oficial. Disponível em <http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=1&setor=279&secao=273>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

As décadas de 1980 e 1990 foram de grandes dificuldades para o clube. No século XXI. o Internacional voltou a crescer. Sobretudo através do nome de Fernando Carvalho, presidente de 2002 a 2006. Em 2006, o clube chegou a seu primeiro título da Copa Libertadores da América e, meses depois, do Mundial de Clubes. Modernizando sua gestão, o clube passou a investir no relacionamento com seus torcedores, realizando campanhas para sócios.

Em 2009, ano de seu centenário, o Internacional atingiu a marca de 100 mil sócios, sendo o clube com maior número de sócios no Brasil. O aporte financeiro dado à organização pelos sócios possibilitou a manutenção da gestão qualificada e em 2010 o clube se sagrou bicampeão da Copa Libertadores. Segundo um estudo do Movimento por um Futebol Melhor, em 2015, o Internacional foi o 6º clube com mais sócios no mundo, com aproximadamente 136 mil sócios[3]. Em 2016 o clube foi rebaixado para a série B do Campeonato Brasileiro. Contudo a média de torcedores

[3] De acordo com a Revista EXAME. Disponível em <exame.abril.com.br/marketing/os-30-times-com-mais-socios-torcedores-no-mundo/>. Acesso em 28 de nov.de 2017.

no estádio Beira-Rio, segundo o Globo Esporte[4], considerando as séries A, B e C, foi a 6ª maior.

Em 2017, o Internacional lançou uma modalidade de sócio com valores mais acessíveis para torcedores com baixa renda[5], resgatando sua identidade de clube do povo. A modalidade Academia do Povo é destinada para torcedores que tenham renda até dois salários mínimos (R$ 1.874, em agosto de 2017). Segundo o vice-presidente de Relacionamento Social, “o principal objetivo é trazer de volta aquelas pessoas que não estão indo aos jogos”.

4.2.2 A organização

Segundo Srour (2005), as organizações podem ser entendidas como coletividades que combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar o uso eficiente. Nesse sentido, torcedores, sócios, funcionários, diretores, atletas, entre outros atores, formam a instituição Sport Club Internacional e possibilitam o exercício da sua atividade prevalecente que é o futebol profissional.

De acordo com o Estatuto do Clube, o Sport Club Internacional é sociedade civil sem fins econômicos. O clube propõe-se à prática de futebol, profissional e amador, além de outros esportes, olímpicos ou não, conforme critério de seu Conselho de Gestão. O documento declara que “todo poder emana dos associados, que o exercem por meio de seus representantes eleitos ou, diretamente, nos termos desse estatuto”, assentindo com a ideia de governo, segundo Bobbio (1997), onde os indivíduos elegem um núcleo para pensar, discutir e decidir como e para onde será exercido o poder.

O clube é composto por cinco órgãos, sendo eles: a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho de Gestão, o Conselho Fiscal e a Ouvidoria, cada qual com suas funções específicas. A Assembleia Geral é formada por associados maiores de dezesseis anos, com voto pessoal e unitário. A partir dela, são eleitos os conselhos de Deliberativo, de Gestão e Fiscal. Ainda são funções da Assembleia

---

[4] Disponível em <app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/>. Acesso em 28 de nov.de 2017

[5] Disponível em <https://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/internacional/noticia/academia-do-povo-inter-lanca-modalidade-de-socio-popular-entenda-como-funciona.ghtml>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

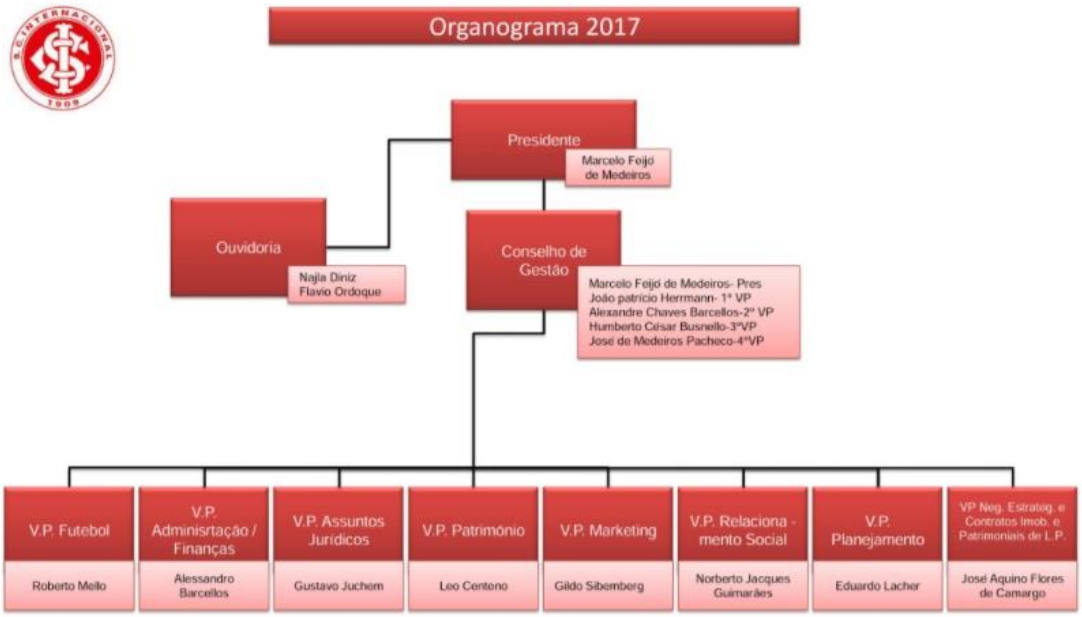
Geral destituir integrantes eleitos do Conselho de Gestão do Clube e aprovar ou reprovar alterações no estatuto, encaminhadas pelo Conselho Deliberativo.

O Conselho Deliberativo é composto por trezentos integrantes eleitos pela Assembleia Geral e por integrantes natos, sendo eles presidentes, ex-presidentes do clube e do Conselho Deliberativo, com número de até um terço de integrantes eleitos. As três principais funções do Conselho Deliberativo, de um total de vinte e três estabelecidas no Estatuto do Clube, são: eleger seu Presidente, Vice-Presidente e Secretários; eleger e empossar os integrantes do Conselho Fiscal e dar posse ao Presidente e integrantes do Conselho de Gestão do Clube.

O clube é administrado pelo Conselho de Gestão, formado por cinco integrantes, todos conselheiros, sendo eles: o Presidente do Clube, o Primeiro Vice-Presidente, o Segundo Vice-Presidente, o Terceiro Vice-Presidente e o Quarto Vice-Presidente. Podem ainda ser convidados até dois Vice-Presidentes Especializados para fazer parte do conselho. A Diretoria auxilia o conselho, sendo estruturada, obrigatoriamente, pelos seguintes Vice-Presidentes Especializados: de Futebol, de Finanças, de Administração, de Assuntos Jurídicos, de Patrimônio, de Marketing, de Relacionamento Social, de Planejamento e de Negócios Estratégicos e Contratos Imobiliários e Patrimoniais de Longo Prazo. As Vice-Presidências Especializadas se aproximam das funções organizacionais propostas por Fayol (1954, *apud* SIMÕES, 1995).

O Conselho de Gestão é responsável por realizar a administração dos esforços e recursos do clube. A ele compete nomear os Vice-Presidentes Especializados, aprovar as indicações de Diretores pelas Vice-Presidências Especializadas, nomear Executivos contratados, fixas orientações gerais dos negócios corporativos, revisar o planejamento estratégico, entre outras atividades, vinte e quatro no total, de caráter executivo.

Figura 3: Organograma do Conselho de Gestão e Diretoria em 2017



Fonte: Sport Club Internacional. Portal da Transparência. Disponível em <http://transparencia.internacional.com.br/category/1#self>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

O Conselho Fiscal é um órgão independente de fiscalização das contas do Conselho de Gestão e de assessoramento permanente ao Conselho Deliberativo. É composto por oito integrantes, cinco titulares e três suplentes, todos eleitos pelo Conselho Deliberativo. Cabe ao conselho examinar as contas do Conselho de Gestão, posicionar-se sobre a proposta orçamentária, denunciar erros administrativos, entre outras competências são caráter de supervisão.

A Ouvidoria é um órgão autônomo na relação entre o clube e o torcedor. Ela é formada pelo Ouvidor Geral e pelo Ouvidor Adjunto, indicados pelo Presidente do Conselho de Gestão, sendo eles, obrigatoriamente, conselheiros do clube. Suas atividades serão expostas no próximo subcapítulo.

4.2.3 Estrutura de relacionamento

Buscou-se, orientando-se pela teoria da função organizacional política de Simões (1995), identificar as instâncias responsáveis por exercer a regulação nas relações de poder entre o clube e seus públicos, especialmente com seu sócio/torcedor. Detectou-se que para realizar seu relacionamento com a torcida, o Sport Club Internacional possui um conjunto de departamentos responsáveis,

posicionados nas seguintes Vice-Presidências: Marketing/Mídia, Ouvidoria e Relacionamento Social. Os três departamentos realizam atividades de relacionamento, bem como de comunicação do clube com seus diversos públicos, exercendo, de forma descentralizada, a função política, que é intrínseca ao funcionamento das organizações.

A Vice-Presidência de Marketing/Mídia é responsável por diversos processos de comunicação que, em geral, são de técnicas midiáticas de saída, conforme a teoria da função organizacional política. Cabe a ela realizar as estratégias de comunicação junto aos diversos públicos, gerenciar funções de marketing, tais como Patrocínios e Publicidade do clube, do Licenciamento de Produtos e da Gestão da Marca. O departamento ainda administra as funções de comunicação e mídia, como o televisionamento dos jogos, gerencia as diversas redes sociais do clube, como Facebook, Twitter, Youtube e Instagram. É responsável também pelas mídias Revista e TV Inter. Faz a gestão do site do clube e ainda coordena a Assessoria de Imprensa.

A Ouvidoria, como descrito anteriormente, é um órgão autônomo do Inter, realizando a comunicação do clube com o torcedor. Cabe à ela realizar as técnicas midiáticas de entrada tais como receber reclamações, sugestões, opiniões, elogios ou críticas relacionados à organização, bem como a dirigentes, empregados e setores do clube. Após isso, o órgão encaminha as informações aos setores devidos. Sendo autônomo, não possui ligação direta com a direção executiva ou com as decisões organizacionais e não sendo um departamento executivo, a Ouvidoria apenas atende os torcedores, não podendo realizar diretamente mudanças nas ações da organização.

Responsável pelo contato direto com os sócios e suas demandas, o departamento de Relacionamento Social tem entre suas atividades as de elaboração de Estratégias de relacionamento junto ao torcedor/sócio, e as de Relações Consulares, com os consulados do Internacional em diversas cidades do Rio Grande do Sul e em outros estados. Além disso, o setor gerencia o Museu e a Visita Colorada, além de ser responsável pelo CAS, a Central de Atendimento ao Sócio, uma central destinada apenas ao tratamento de questões relacionadas aos sócios do clube.

Por meio dessa estrutura, formada por esses três setores, o Sport Club Internacional realiza seu relacionamento com a torcida, exercendo a função

organizacional política. O clube recebe informações através da Ouvidoria, tendo assim subsídio para suas decisões organizacionais. Comunica-se através de seus canais como Site, Revista, TV Inter e diversas redes sociais, bem como busca estreitar a relação com seus sócios por meio do departamento de Relacionamento Social.

Não havendo uma unidade setorial da função política, como no caso do Inter, é necessário que a organização estabeleça processos eficientes de gestão da informação, não somente no sistema organização-públicos, mas também nas relações entre os departamentos. No caso da relação entre Sport Club Internacional e seu sócio/torcedor, a Vice-Presidência de Relacionamento Social possui maior responsabilidade na regulação das relações de poder junto aos sócios, público específico, no sistema organização-públicos, contudo conta com o suporte da Vice-Presidência de Mídia/Marketing que realiza o discurso da organização pelos os canais de comunicação, bem como da Ouvidoria, que recebe as demandas de torcedores em geral, mas também de sócios.

4.3 A GESTÃO DA FUNÇÃO POLÍTICA NA RELAÇÃO ENTRE SPORT CLUB INTERNACIONAL E SEUS SÓCIO/TORCEDOR

Esse estudo propõe-se a analisar como se processa a função política do Sport Club Internacional, destacando entre as relações do sistema organização-públicas, a do clube com o sócio/torcedor, sobretudo nas funções de diagnóstico, prognóstico e implementação de programas de comunicação. Para a compreensão de tal processo, primeiramente, realizou-se a organização de um referencial teórico acerca dos temas que embasam o estudo e, consequentemente, realizou-se pesquisa documental no Estatuto do Clube, no seu Site Oficial, no Portal da Transparência, na sua página oficial no Facebook e em portais de notícias esportivas.

O público delimitado pela análise como sócio/torcedor caracteriza-se pelos torcedores que são associados ao clube, em qualquer uma das modalidades oferecidas. Embora o clube possua atualmente diferentes modalidades de sócio, sendo algumas delas denominadas de *sócio-torcedor*, no estudo sócio/torcedor se refere a todos torcedores do Inter que são associados, não importando a

modalidade. Ou seja, a análise se refere à forma como o clube processa a função política, regulando as relações de poder, junto a todos torcedores que são associados.

O Sport Club Internacional, como toda organização, exerce a função política, sendo sua gestão eficiente ou não. O clube depende da regulação dos interesses junto a seus públicos, que podem vir a cooperar ou a obstaculizar, para atingir a sua missão. Essa análise busca indícios de ações conscientes do clube no sentido de diagnosticar sua relação com o sócio/torcedor, prognosticar os cenários acerca do impacto de suas ações organizacionais e implementar programas de comunicação, visando legitimar suas ações organizacionais junto aos públicos de interesse, tais como os sócios/torcedores.

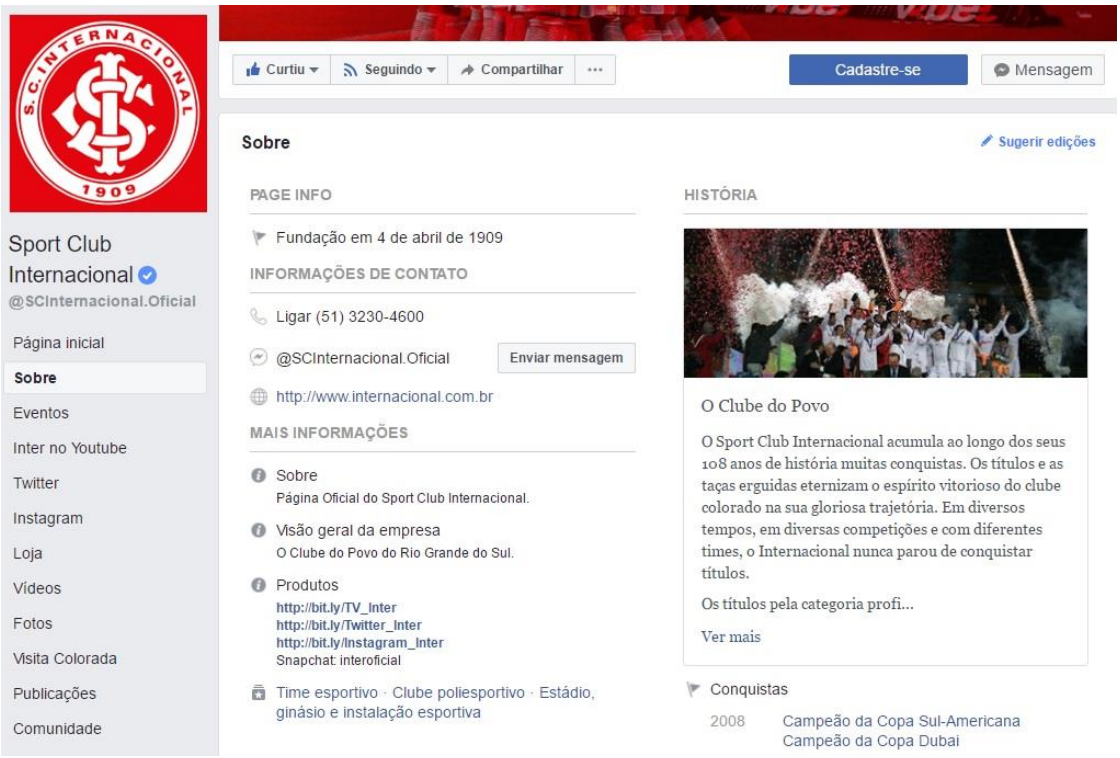
Entende-se que o processo de pesquisa e, posteriormente, diagnóstico; inicia-se na pesquisa acerca da própria organização, o que ela fez, faz e pretende fazer. Compreender a sua identidade faz parte da teoria da função organizacional política. O Sport Club Internacional foi criado com o propósito de receber pessoas de todas as etnias, a partir daquelas que encontraram barreiras para a prática de futebol em outros clubes que eram restritos a comunidades étnicas. Sendo assim, em um período superior a 100 anos, o Inter se desenvolveu como organização. Com o tempo, e com resultados como organização, suas atividades passaram a atrair muitas pessoas, transformando o clube.

O Inter mantém o seu propósito de ser o Clube do Povo; no entanto, hoje suas atividades geram mais expectativas a partir dos públicos envolvidos, principalmente da torcida. Atualmente, o clube comporta mais de 100 mil pessoas associadas, público que possui interesse direto nas ações organizacionais. O sócio/torcedor pode interferir, cooperando ou obstaculizando, na missão organizacional. É importante ressaltar que, segundo o Estatuto do Clube, o Internacional tem “por finalidades atividades desportivas, sociais e culturais”. Nas atividades desportivas, o Internacional “se propõe à prática de futebol, profissional e amador, bem como de outros esportes, profissionais e amadores, olímpicos ou não, a critério da Diretoria”. Os princípios que norteiam as atividades são “da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência”. Pode compreender-se, através de sua finalidade e seus princípios, que o clube tem como missão organizacional a prática de futebol, profissional e amador, dentro das leis, de

forma impessoal, moral e pública, utilizando os recursos da melhor forma para a obtenção do melhor desempenho.

Na descrição de sua página no Facebook, a primeira frase que descreve o clube é “O Sport Club Internacional acumula ao longo dos seus 108 anos de história muitas conquistas”. O restante da descrição segue o mesmo discurso, identificando as características vitoriosas do clube. Ainda assim, o título da descrição é *O Clube do Povo*, mantendo a identidade de criação do clube. Pode perceber-se também, ainda outros elementos que remetem às características vitoriosas do Inter, como a lista de conquistas, na seção de acontecimentos do Facebook.

Figura 4: Página oficial do clube no Facebook



Fonte: Sport Club Internacional. Página oficial no Facebook. Disponível em <https://www.facebook.com/pg/SCInternacional.Oficial/about/?ref=page_internal>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

Para chegar a tais conquistas, realizando sua missão organizacional que indica a prática de futebol de forma eficiente, o clube teve cooperação dos públicos envolvidos, entre eles os sócios/torcedores, que comparecem aos jogos e motivam o time, além de contribuírem financeiramente com a mensalidade, o que aumenta os recursos do clube para qualificar o time, a estrutura e a própria gestão em si. Toda organização depende da cooperação de seus públicos de interesse e para isso

precisa regular as relações de poder envolvidas, já que, segundo Simões (2001), toda relação é política.

No caso do Inter, as relações parecem tensionar o conceito de política organizacional de Morgan (2016). Para o autor, a política organizacional se estabelece quando se pensa e se que agir diferente. Nessa perspectiva, podemos pensar no sócio/torcedor, que é ligado emocionalmente ao clube, mas também financeiramente e, em momentos, vai discordar das ações do clube quanto a forma de desenvolver a prática de futebol. Assim, haverá tensão entre organização e público, que se não regulada, pode evoluir para níveis mais extremos, conforme abordado nos capítulos anteriores.

Para realizar a regulação dessas relações de poder é necessário informação. Segundo Simões (2001), o que ativa mudanças de atitude da outra parte é a informação, dados com significado e utilidade para ambas as partes, reduzindo a incerteza. É importante que o clube mantenha seus sócios/torcedores informados sobre a forma como está se desenvolvendo a prática de futebol, atividade principal da organização. Entretanto, também é relevante que o clube utilize mecanismos que levem informações acerca dos públicos.

Uma das formas para o Internacional avaliar a relação com seus sócios/torcedores são os próprios jogos no Beira-Rio, onde a torcida manifesta o que pensa da prática de futebol do clube pública e instantaneamente. Devido à mensalidade, algumas modalidades de sócio pagam meia-entrada e outras possuem acesso livre. Nesse sentido, juntamente a promoções de acesso gratuito para sócios[6], estima-se que, em geral, a maioria dos torcedores presentes no estádio sejam associados, ou seja, sócios/torcedores. Em um jogo no Beira-Rio, por exemplo, 33 mil pessoas compareceram ao estádio, cooperando com o clube. Entretanto o resultado foi abaixo do esperado, empate, e a torcida manifestou sua indignação com vaias, que foram reconhecidas dentro de campo pelos jogadores[7].

Observa-se que o sócio/torcedor tem a predisposição de cooperar com o clube, seja com o valor investido mensalmente, seja indo aos jogos para motivar o time, o que pode ter a ver com o vínculo emocional que o futebol proporciona.

---

[6] GLOBO ESPORTE. Sócios do Inter terão acesso gratuito em despedida da Série B no Beira-Rio Disponível em <https://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/internacional/noticia/socios-do-inter-terao-acesso-gratuito-em-despedida-da-serie-b-no-beira-rio.ghtml>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

[7] Disponível em <https://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/internacional/noticia/inter-reconhece-atuacao-ruim-e-da-razao-a-vaias-da-torcida-todos-tem-que-dar-mais.ghtml>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

Contudo, o público espera resultados da organização que justifiquem seus investimentos. Em 2016, o Internacional foi rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro. Nesse contexto, as relações de poder estiveram instáveis. Após resultados negativos constantes, as reações da torcida chegaram ao ponto de conflito. Com um empate, que manteve o Inter na zona de rebaixamento, a torcida realizou um violento protesto, sendo necessária a intervenção da polícia militar. Isso gerou ações imediatas da diretoria, como a demissão do técnico atual e o anúncio, na madrugada do mesmo dia, de um novo treinador[8].

No futebol profissional, a função de técnico é muito visada por todos, o que gera uma constante troca de técnicos ao longo dos campeonatos. No Campeonato Brasileiro da Série A de 2017, por exemplo, na 21ª rodada já havia sido feitas dezesseis trocas[9]. Os clubes buscam ações imediatas para melhorar os resultados, conforme referido anteriormente, no caso da demissão de um técnico após o jogo e o anúncio do substituto, ainda na madrugada do dia subsequente. Os fatores que envolvem essas decisões organizacionais são, em geral, sigilosos. Entretanto, a diretoria do Inter, em 2011, realizou um evento raro para o mundo do futebol. Após realizar enquete junto a torcida, dentro desse público sócios/torcedores, o clube desistiu de contratar um técnico devido à rejeição. Segundo Giovanni Luigi, presidente do clube à época, “A rejeição tem um peso considerável. A busca do treinador tem que sofrer uma avaliação técnica, ver o histórico, como jogavam as equipes do treinador” [10].

A partir disso, analisou-se o Site Oficial, buscando ferramentas do clube para técnicas midiáticas de entrada de informação, conforme Simões (1995). Aberto ao público, há uma aba intitulada *Contato* que remete ao *Fale Conosco*. Essa ferramenta está ligada à Ouvidoria do clube, que recebe elogios, sugestões e críticas.

---

[8] Disponível em <http://www.goal.com/br/news/5125/extracampo/2016 de nov. de 18/29636332/ap%C3%B3s-protesto-da-torcida-do-inter-dire%C3%A7%C3%A3o-anuncia-lisca-como>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

[9] Disponível em <https://veja.abril.com.br/placar/em-21-rodadas-brasileirao-tem-troca-de-treinador-pela-16a-vez/>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

[10] Disponível em <http://esporte.ig.com.br/futebol/internacional-promove-enquete-e-pode-desistir-do-tecnico-cuca/n1597090437767.html>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

Figura 5: Abas do Site Oficial

Fonte: Sport Club Internacional. Site Oficial. Disponível em < http://www.internacional.com.br/>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

No interior da aba, há um questionário que trata de assuntos diversos. Nele é possível enviar informações, elogios, críticas e sugestões. Através do questionário, o torcedor coloca seu nome e e-mail, podendo no caso de sócios/torcedores, colocar também a matrícula. Após realizar o comentário, o torcedor pode direcioná-lo a um órgão específico, como Ouvidoria, Central de Atendimento ao Sócio, Marketing, Consulados e Imprensa. Nota-se pelo conteúdo de alternativas que não há como direcionar informações à Vice-Presidência de Futebol, o departamento que cuida da atividade fim da organização. Ou seja, não há possibilidade, nessa ferramenta, de o sócio/torcedor colaborar, de alguma forma, com a prática de futebol do clube.

No Portal de Transparência, inserido na aba Transparência, conforme figura anterior, o sócio/torcedor pode acessar a diversas informações relacionadas à gestão do clube, tais como o Estatuto do Clube, dados financeiros e informações institucionais. Entre eles, pode se acessar o Relatório de atendimentos da Ouvidoria. Nesse relatório consta a quantidade de e-mails recebidos, respondidos e encaminhados aos órgãos responsáveis. O relatório mais recente, em relação ao fechamento deste estudo, é o de julho de 2017. O órgão com mais e-mails direcionados é a Vice-Presidência de Administração. Nesse sentido, pode-se refletir acerca do significado disso. É possível que o torcedor identifique nesse órgão a maior proximidade com a prática de futebol do clube, pelo qual o interesse do torcedor é maior. Contudo, trata-se de suposição.

Figura 6: Relatório de atendimentos da Ouvidoria

RELATÓRIO DE ATENDIMENTOS DA OUVIDORIA

JULHO de 2017

188 e-mails **encaminhados aos setores do Clube**
155 e-mails **respondidos pela Ouvidoria (informação RO)**
343 e-mails recebidos pela Ouvidoria no período

Discriminação dos E-mails:

37 e-mails **encaminhados à Vice-Presidência de Administração**
60 e-mails **respondidos pela Ouvidoria (informação RO)**
97 e-mails recebidos pela Ouvidoria no período

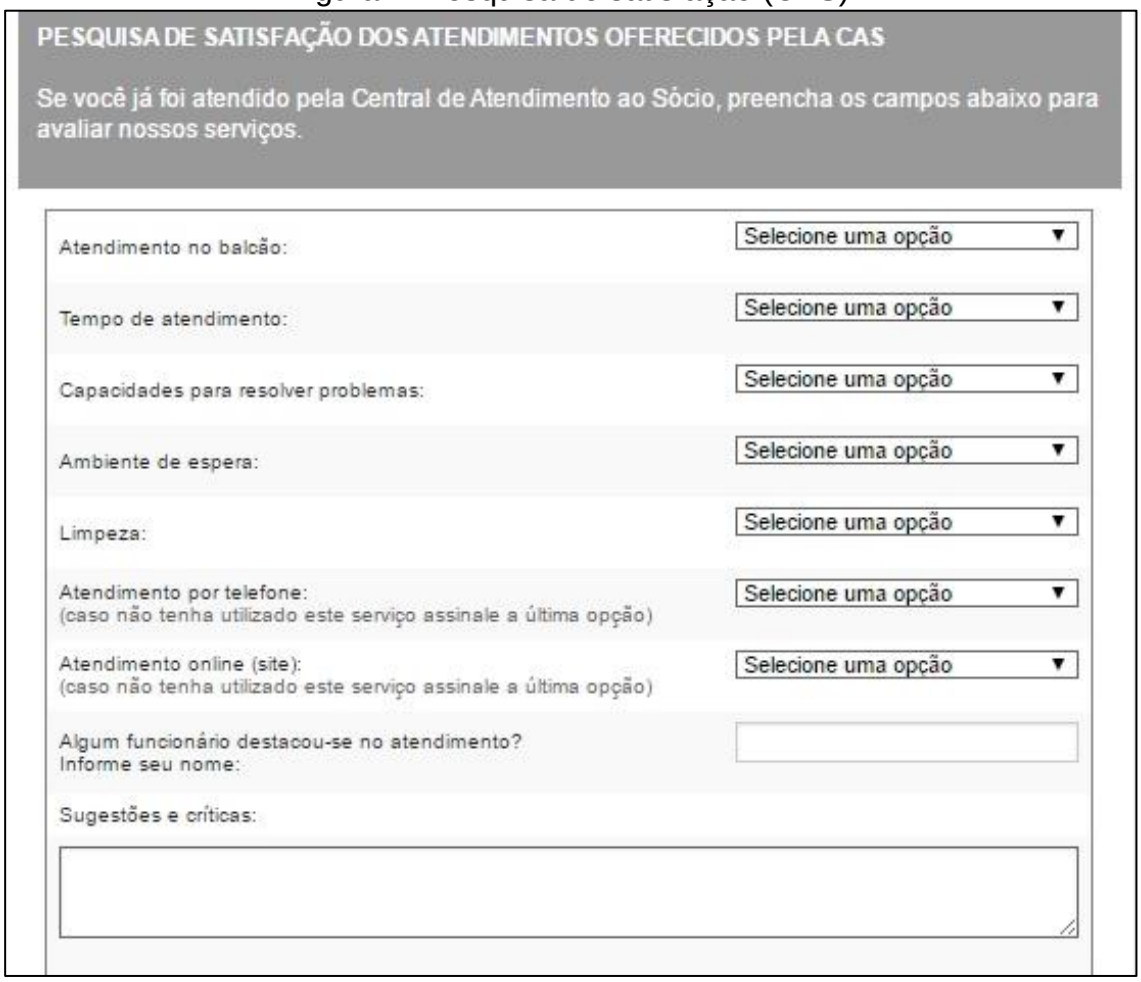
7 e-mails **encaminhados à Vice-Presidência de Mídia, relativos à Assessoria de Imprensa**
2 e-mails **respondidos pela Ouvidoria (informação RO)**
9 e-mails recebidos pela Ouvidoria no período

12 e-mails **encaminhados à Vice-Presidência de Administração, relativos à Central de Atendimento ao Sócio**
47 e-mails **respondidos pela Ouvidoria (informação RO)**
59 e-mails recebidos pela Ouvidoria no período

Fonte: Sport Club Internacional. Portal da Transparência. Disponível em <http://transparencia.internacional.com.br/category/1#self>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

Constatou-se também, no ambiente restrito a sócios/torcedores, com acesso mediante a login e senha, um link para pesquisa de satisfação. Entretanto, nessa ferramenta as informações questionadas pelo clube se remetem apenas à satisfação do sócio/torcedor quanto ao atendimento da Central de Atendimento ao Sócio (CAS). As questões envolvem apenas assuntos como tempo de atendimento, atendimento por telefone e atendimento online.

Figura 7: Pesquisa de satisfação (CAS)



PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS ATENDIMENTOS OFERECIDOS PELA CAS

Se você já foi atendido pela Central de Atendimento ao Sócio, preencha os campos abaixo para avaliar nossos serviços.

Atendimento no balcão:	Selecione uma opção
Tempo de atendimento:	Selecione uma opção
Capacidades para resolver problemas:	Selecione uma opção
Ambiente de espera:	Selecione uma opção
Limpeza:	Selecione uma opção
Atendimento por telefone: (caso não tenha utilizado este serviço assinale a última opção)	Selecione uma opção
Atendimento online (site): (caso não tenha utilizado este serviço assinale a última opção)	Selecione uma opção
Algum funcionário destacou-se no atendimento? Informe seu nome:	

Sugestões e críticas:

Fonte: Sport Club Internacional. Site Oficial. Disponível em <http://www.internacional.com.br/socios/pesquisa.php>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

É relevante que o clube preste um atendimento de qualidade a seus sócios/torcedores, como para a aquisição de ingressos. Contudo, o interesse desse público não está apenas em sugerir mudanças ao atendimento de uma central, ou a de um *Fale Conosco*. O associado faz parte do desenvolvimento e do funcionamento do clube. Nesse sentido, acerca do Site Oficial, o clube se contrapõe a um dos passos de Grunig, Ferrari, França (2011) que sugerem que a organização, para verificar o impacto de suas ações junto aos públicos de interesse, monitore o ambiente digital, além de criar canais próprios de discussão, onde os públicos possam manifestar os problemas.

Identificar de forma antecipada os problemas junto aos públicos de interesse facilita a realização de ações conscientes para evitar que a insatisfação avance para níveis mais extremos, como relatado anteriormente. O sócio/torcedor tem vínculo formal com o clube e colabora ativamente, seja com a mensalidade, como com o

contato, cobrando e questionando ações. Os recursos financeiros possibilitam o exercício da organização, sendo os sócios/torcedores parte desse orçamento. É relevante que a organização os considere na tomada de decisão. Além de manifestações públicas, o sócio/torcedor pode obstaculizar as ações do clube cancelando sua matrícula, por exemplo. Além da mensalidade, no caso de sócios/torcedores que pagam metade do ingresso, o clube obtém renda também dos jogos e produtos. O sócio/torcedor insatisfeito pode passar a não ir aos jogos, nem adquirir produtos, reduzindo a receita do clube.

A alternativa identificada para o sócio/torcedor que ambiciona participar mais ativamente do processo de exercício do poder no clube é, estando dentro dos critérios estabelecidos no Estatuto do Clube, candidatar-se na Assembleia Geral ao Conselho Deliberativo ou mesmo ao Conselho de Gestão. Os órgãos de Conselho do clube são formados inteiramente por sócios. Conforme abordado previamente, as ações dos Conselhos impactam diretamente no exercício da atividade principal do clube, a prática de futebol.

No Internacional, há uma Vice-Presidência de Relacionamento Social, que gerencia apenas ações relativas aos sócios/torcedores. No Portal da Transparência, suas atividades principais aparecem como: Relações Consulares, Museu e Visita Colorada, além de Estratégias de Relacionamento, conforme abordado no subcapítulo Estrutura de Relacionamento. O departamento busca angariar sócios para os clubes em diferentes cidades, com os cônsules, bem como estreita a relação dos torcedores através do Museu e da Visita Colorada. São realizadas diversas campanhas junto à Vice-Presidência de Mídia/Marketing, que gerencia os canais de comunicação do clube.

Conforme abordado anteriormente, segundo Simões (1995), a função política é intrínseca à organização, a variação se dá no modo em que é processada, bem como são realizadas suas funções operacionais. No caso do Internacional, a organização aparenta desenvolver com mais eficiência a implementação de programas de comunicação, visando legitimar as ações organizacionais.

Aplicando os princípios de alteridade, influência e regulação, segundo Charaudeau (2013), ao caso do Internacional, verifica-se que o clube toma consciência de si a partir da torcida. O clube não existe sem seus torcedores e o público de sócios/torcedores coopera ainda mais ativamente com o desenvolvimento de sua missão. Entretanto, segundo o princípio de influência, o clube busca trazer o

torcedor para si, como percebe-se nas campanhas de sócios, que serão abordadas mais adiante. Com a associação, o sócio/torcedor também adquire mais influência junto ao clube, colocando-os no princípio de regulação: relações de poder. Segundo Arendt (2014), assentindo com as teorias relacionais do poder, “quanto maior a convivência, maior a geração de poder”. Nesse sentido, quanto mais próximo do clube, mais se estabelecem as relações de poder. O sócio/torcedor, consciente ou inconscientemente, aproxima-se do exercício de poder no Internacional. Para que a relação clube-sócio/torcedor se mantenha favorável, o clube busca, em seus canais de comunicação, manter suas ações legitimadas.

O Internacional implementa seus programas de comunicação nas redes sociais *Facebook, Twitter*, Instagram e *YouTube*, onde possui o canal TV Inter. Além disso, utiliza-se de Assessoria de Imprensa, da Revista Inter e do Site Oficial. Conforme delimitado nas Metodologias, este estudo analisou o Site Oficial e, em período também demarcado, a página no Facebook,

Ao entrar no site, apresenta-se uma capa com três *banners* digitais de divulgação, sendo um para compra de ingresso para jogo beneficente, um promovendo o aplicativo de celular do clube e, por fim, outro enaltecendo que “quem vai ao estádio ajuda o time, quem é sócio ajuda o clube”[11], incentivando o torcedor a se associar. Ainda na capa estão abas para se associar, buscar notícias do clube, fazer *check-in* para jogos (exclusivo para sócios), loja virtual, ouvidoria e contato[12]. Por fim, um **link** para acessar ao site e ícones de acesso para a loja oficial e para as páginas oficiais do clube em diversas redes sociais, como *Facebook, Twitter, YouTube* e *Instagram*. O panorama da capa do site é de um conteúdo majoritariamente comercial e promocional.

Sendo a informação a matéria-prima de Relações Públicas e, a partir dela ser possível realizar comunicação, percebe-se que o clube adota uma comunicação que utiliza a informação sob uma perspectiva aproximada da Gestalt. Segundo Simões (2006), “esse ponto de vista caracteriza a informação como um processo que forma a percepção do receptor acerca do que acontece”. Nesse sentido, a informação não é apenas a junção dos dados, mas dá significado, organizando a compreensão do receptor.

---

11 Disponível em < www.internacional.com.br/capa>. Acesso em 08 de dez.de 2017.
12 Em vezes aparece como *contato*, em outras como *Fale Conosco*, os termos se equivalem

Figura 8: Capa do Site Oficial

Fonte: Sport Club Internacional. Site Oficial. Disponível em <http://www.internacional.com.br/capa>. Acesso em 08 de dez. de 2017.

Ao acessar o site, pode-se perceber as abas diversas que direcionam conteúdos específicos, conforme Figura 5. No interior do site, o clube passa a ter uma comunicação mais informativa, junto ao conteúdo de anúncios de produtos e promoções. Há uma central de destaques, onde constam notícias com informações em relação às atividades do clube. Identifica-se que o Internacional busca informar seus torcedores, entre eles os sócios/torcedores, acerca de suas atividades.

Na seção Inter Notícias estão informes produzidos diretamente pela organização para seus públicos. Nessas notícias, o discurso inserido busca moldar o significado para uma perspectiva favorável do clube. Uma das notícias, intitulada *Sócios vivem experiência especial no gramado do Gigante*, refere-se a um evento para sócios/torcedores do clube. Organizou-se um evento que possibilitou a 115 associados praticar futebol no estádio Beira-Rio. O conteúdo da notícias traz informações como “A tarde quente desta quinta-feira [...] porém, não foi o time profissional nem as equipes de base [...] mas, sim, um privilegiado grupo de sócios em dia [...]” que indicam que sócios que estão com a mensalidade em dia podem vir a ter vantagens, como participar de um evento como este.

Figura 9: Seção Inter Notícias

Fonte: Sport Club Internacional. Site Oficial. Disponível em <http://www.internacional.com.br/internoticias>. Acesso em 17 de dez. de 2017.

Em uma notícia do dia 11 de dez. de 2007, intitulada *Sub-17 empata com Novo Hamburgo e se despede da Copa Metropolitana*, refere-se a um jogo onde o time da categoria de base sub-17 foi eliminado. Entretanto, no conteúdo da notícia aparece como “O time Juvenil lutou até o último instante, mas acabou eliminado [...] Vale destacar que o Inter deixa a competição invicto com uma campanha de 12 vitórias e 4 empates [...]”. Ou seja, ainda que o time tenha sido desclassificado, o discurso da notícia remete a um significado favorável em relação ao clube.

O clube busca legitimar suas ações, realizando a comunicação, visando moldar a compreensão do receptor. A página oficial do clube no Facebook aparenta o mesmo padrão de implementação de programas de comunicação do site. A página do Inter faz publicações frequentemente, o que é sustentado pela caracterização de informação em relação a dados, segundo Simões (2006). As publicações trazem novidades, dados ainda não conhecidos pelo receptor. Têm significado, reduzem a incerteza e são de interesse do receptor. Além disso, implicam energia no sistema organização-públicos, ou seja, estreitam e fortalecem a relação do clube com seus sócios/torcedores. Nesse sentido, tanto na página do Facebook, quanto no site, percebe-se a gestão da informação na comunicação do clube, que organiza os dados de maneira a se apropriar do significado que o sócio/torcedor compreenderá acerca do Internacional.

A perspectiva que o receptor terá dos acontecimentos é formulada para trazer um significado positivo, estreitando a relação do clube com seus sócios/torcedores.

Em contexto relativamente negativo da história do clube, na Série B do Campeonato Brasileiro, situação pela qual o Internacional nunca havia passado, as publicações trazem sentidos positivos. Em uma publicação de setembro, Figura 10, a descrição traz “[...] Guto Ferreira e seus primeiros 100 dias no Inter [...]”. O significado aponta que sendo os “primeiros 100 dias”, Guto Ferreira deve vir a manter-se no clube por mais tempo. A descrição dialoga com a imagem de capa do vídeo, onde está o técnico com uma expressão de satisfação em seu ambiente de trabalho.

Aparentemente, assim como as notícias do site, a publicação busca apenas informar que o técnico completou 100 dias de clube, em entrevista onde o funcionário do clube discorre sobre como tem sido o trabalho. Contudo, o significado que a organização busca moldar é de que o cenário é positivo e as expectativas do sócio/torcedor quanto ao futuro devem ser positivas, já que são apenas os *primeiros* 100 dias do técnico no Inter. O clube busca reduzir as incertezas em relação ao trabalho feito, demonstrando a satisfação com o técnico.

Figura 10: 100 dias de Guto Ferreira no Inter

Fonte: Sport Club Internacional. Página Oficial no Facebook. Disponível em <https://www.facebook.com/SCInternacional.Oficial/videos/1560751153964130/>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

Para Tarapanoff (2006), o uso da informação com significado constrói conhecimento. Identifica-se que no processo de implementação de programas de comunicação, o clube busca construir uma perspectiva positiva no conhecimento que o sócio/torcedor terá da organização. Mesmo em contextos ou resultados negativos, o clube organiza os dados da maneira mais favorável, a fim de que o sócio/torcedor fique satisfeito com os acontecimentos ou pelo menos próximo disso.

Outubro é considerado o mês de prevenção ao câncer de mama. Para promoção da causa, a Vice-Presidência de Relacionamento Social do clube organizou um evento denominado *Caminhada da Vitória*[13]. A promoção do evento comunica responsabilidade social, caracterizando a organização como solidária. A mensagem que o clube emite é que suas ações vão além de sua finalidade, que é a prática de futebol. Reforçando o significado de organização consciente, o clube lançou uma camisa rosa[14], contrariando inclusive o seu Estatuto que delimita que os uniformes do clube sejam vermelho ou branco.

Figura 11: Inter lança camisa rosa

Fonte: Sport Club Internacional. Página Oficial no Facebook. Disponível em <https://www.facebook.com/SCInternacional.Oficial/photos/a.345674632138461.77646.176934912345768/1580317235340855/?type=1&theater>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

[13] Disponível em <http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=2&setor=18&codigo=40455>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

[14] Disponível em <https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2017/10/06/inter-lanca-camisa-rosa-em-campanha-de-combate-ao-cancer-de-mama.htm>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

O clube colocou a imagem de uma modelo e de um jogador, Leandro Damião, vestindo a camisa rosa. Ao fundo, o estádio Beira-Rio é iluminado com a cor rosa. Publicada como foto de capa da página, a postagem não traz nenhuma descrição. Contudo, no contexto em que está inserida, tem seu significado demarcado. O clube se mostra consciente e solidário acerca da saúde das mulheres. Esse significado estreita a relação do clube com seus sócios/torcedores, principalmente com as mulheres que se sentem identificadas.

Em dezembro, a página manteve o padrão de programas de comunicação que legitimem as ações organizacionais do clube formando, o significado na compreensão do receptor. Em mês de decisões de campeonatos, o clube postou uma imagem da conquista de título do time da categoria de base Sub-16. Como consta nas atividades do clube a prática de futebol profissional e amador, a organização valorizou o resultado positivo do time da categoria de base. Sendo um acontecimento positivo em si, a publicação tem caráter descritivo, apenas informando na legenda o ocorrido. A publicação reforça a identidade de clube vitorioso, o que gera orgulho e aproxima o sócio/torcedor do clube. Na foto, os jogadores erguem a taça, reforçando o significado da publicação.

Figura 12: Inter Sub-16 conquista título

Fonte: Sport Club Internacional. Página Oficial no Facebook. Disponível em < https://www.facebook.com/SCInternacional.Oficial/photos/a.180677965304796.36784.176934912345768/1640921645947080/?type=3&theater>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

Realizar a gestão da função política de forma a concentrar os esforços na comunicação pode trazer resultados positivos para a organização; entretanto, pode ser que a relação do clube junto aos sócios/torcedores fique instável. A gestão da informação eficiente requer da organização técnicas midiáticas ativas tanto de saída, quanto de entrada. Nesse sentido, a organização possui maior controle na regulação das relações de poder.

Identificar antecipadamente a insatisfação dos públicos, como assuntos emergentes que possam gerar problemas, traz vantagem competitiva à organização, mantendo a cooperação no sistema organização-públicos. Contudo, o Internacional não gerencia canais específicos de técnicas midiáticas de entrada, onde o sócio/torcedor possa enviar dados, por exemplo, por meio de críticas ou sugestões, que sejam úteis para a organização diagnosticar o nível que a relação se encontra. Além disso, os dados do diagnóstico possibilitam a execução de prognósticos, ou seja, visualizações dos cenários futuros em relação ao impacto das ações organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo trata do processamento da função política no Sport Club Internacional em sua relação com seu sócio/torcedor. Buscou-se iniciar a reflexão do tema a partir da política, identificando a natureza das relações de poder entre os seres humanos na sociedade e, posteriormente, entre organizações e públicos. Sendo assim, verificou-se a iminência de conflito no sistema organização-públicos e a necessidade de uma função organizacional que gerenciasse a regulação dessas relações de poder.

Em seguida, refletiu-se acerca da intervenção no sistema organização-públicos. Constatou-se, então, que a informação é a matéria-prima da atividade de Relações Públicas e sua gestão é essencial para o exercício da função organizacional política. Refletiu-se, pois, acerca dos conceitos de informação e seu valor para o ambiente organizacional. Apurou-se a vantagem competitiva que a informação promove para organizações que realizam sua gestão com eficiência.

Realizado o referencial teórico acerca da função política, bem como da gestão das informações, buscou-se analisar esse processo no Sport Club Internacional. Inicialmente, foram descritas as metodologias utilizadas na realização deste estudo. Por conseguinte, descreveu-se a história do clube, a organização no contexto atual, além de sua estrutura de relacionamento, para se compreender seu processo da função política. Por fim, realizou-se a análise do processo da função política no clube junto a seu sócio/torcedor, comparando os conceitos e métodos teóricos, vistos como ideais, através do estudo de caso, com os acontecimentos na prática.

Entretanto, acredita-se que o problema de pesquisa foi parcialmente respondido. É possível identificar fatores de processo eficiente da função política, principalmente na função operacional de implementação de programas de comunicação. Entretanto, a atividade de Relações Públicas estabelece-se no nível estratégico, sendo assim, não foi possível obter dados específicos acerca do processo estratégico de relacionamento, tal como a organização o realiza, e da tomada de decisão.

Nesse sentido, o objetivo principal de analisar como se processa a função política do clube junto ao seu sócio/torcedor foi atingido parcialmente devido a lacunas na análise, advindas da necessidade de dados sigilosos, os quais poderiam ser obtidos por técnicas de pesquisa específicas, como a entrevista em

profundidade. Embora tenha-se compreendido os conceitos fundamentais para o exercício da função organizacional política, a análise empírica englobou de forma mais ampla aspectos que constituem parte do processamento da função política: como a implementação de programas de comunicação, que busca legitimar as ações organizacionais. Identificou-se as instâncias que realizam a função política e avaliou-se a forma como o clube implementa programas de comunicação, contudo, só foi possível analisar as estratégias de relacionamento do Inter junto a seu sócio/torcedor empiricamente, a partir de documentos públicos e canais oficiais do clube.

Aparentemente, o clube concentra seus esforços na implementação ativa de programas de comunicação que mantenham seus sócios/torcedores informados, legitimando as ações da organização. Ainda nota-se a busca por expandir sua marca, com a promoção de eventos e produtos. O estreitamento da relação junto a seu sócio/torcedor se dá de maneira unilateral, onde o clube realiza a gestão da informação, em geral, por técnicas midiáticas de saída. Isso pelo que se deduz a partir da pesquisa por mecanismos do clube de obtenção de dados desse público específico, como fóruns ou espaços de discussão oficiais que sejam utilizados pelos sócios/torcedores. Embora realize o processo de informação, deixando os torcedores próximos do que acontece com o clube, pouco o torcedor pode participar dos processos decisórios. O clube parece não criar, espaços de discussão, onde, como organização, possa obter dados que caracterizem o público sócio/torcedor. Entretanto, o sócio/torcedor pode ingressar nos Conselhos do clube, desde que cumpra os requisitos estabelecidos no Estatuto do Clube.

O estudo encontrou limitações quanto ao aprofundamento nos processos estratégicos da organização. Após um contato inicial com funcionários da organização, não se obteve retorno dos profissionais que participam diretamente do planejamento e execução de estratégias de relacionamento social. Essa ocorrência provocou mudanças nos objetivos da pesquisa para adequar à nova realidade. Não sendo possível analisar profundamente as funções operacionais específicas de diagnóstico e prognóstico, optou-se por analisar de forma mais ampla o procedimento de implementação de programas de comunicação junto aos sócios/torcedores.

Como acadêmico de Relações Públicas, o pesquisador considera a teoria da função organizacional política a que aborda a atividade de Relações Públicas da

melhor forma. Acredita-se que a compreensão da atividade como uma função organizacional a coloca em seu nível mais adequado, o estratégico. Nesse sentido, todos os trabalhos acadêmicos que empoderem, questionem e complementem a teoria possuem grande valor para a atividade de Relações Públicas. Portanto, estimula-se mais trabalhos científicos acerca do tema.

REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo e sociedade**: por uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso político**. São Paulo: Contexto, 2013.

DAGNINO, Renato et al. **Gestão estratégica da inovação**: metodologias para análise e implementação. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2002.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GLOBO ESPORTE. **“Academia do povo” Inter lança modalidade de sócio popular, entenda como funciona**. Disponível em <app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/>. Acesso em 14 de dez. de 2017.

GLOBO ESPORTE. **Os públicos nos estádios do Brasil em 2017**. Disponível em <app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/>. Acesso em 28 de nov. de 2017.

GLOBO ESPORTE. **Sócios do Inter terão acesso gratuito em despedida da Série B no Beira-Rio**. Disponível em <https://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/internacional/noticia/socios-do-inter-terao-acesso-gratuito-em-despedida-da-serie-b-no-beira-rio.ghtml>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

GOAL. **Após protesto da torcida do Inter, direção anuncia Lisca como técnico**. Disponível em <http://www.goal.com/br/news/5125/extracampo/2016 de nov. de 18/29636332/ap%C3%B3s-protesto-da-torcida-do-inter-dire%C3%A7%C3%A3o-anuncia-lisca-como>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

GRUNIG, James E; FERRARI, Maria A; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas:** teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

ESPORTE IG. **Internacional promove enquete e pode desistir do técnico Cuca**. Disponível em <http://esporte.ig.com.br/futebol/internacional-promove-enquete-e-

pode-desistir-do-tecnico-cuca/n1597090437767.html>. Acesso em 15 de dez. de 2017

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2016.

NUNES, Ana Karin. **Análises de conjunturas em Relações Públicas**: contribuições para o diagnóstico da relação poder/comunicação no sistema organização-públicos. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REVISTA EXAME. **Os 30 times com mais sócios torcedores no mundo**. Disponível em <exame.abril.com.br/marketing/os-30-times-com-mais-socios-torcedores-no-mundo/>. Acesso em 09 de dez. de 2017

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

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Informação, inteligência e utopia**: contribuições à teoria de relações públicas. São Paulo: Summus, 2006.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Página oficial no Facebook**. Disponível em <http:// www.facebook.com/SCInternacional.Oficial>. Acesso em 09 de dez. de 2017.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Portal da transparência**. Disponível em <http://transparencia.internacional.com.br/category>. Acesso em 09 de dez. de 2017.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Site Oficial**. Disponível em <www.internacional.com.br>. Acesso em 28 de nov. de 2017.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006

UOL ESPORTE. **Inter lança camisa rosa em campanha de combate ao câncer de mama**. Disponível em <https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2017/10/06/inter-lanca-camisa-rosa-em-campanha-de-combate-ao-cancer-de-mama.htm>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

VEJA. **Em 21 rodadas, Brasileirão tem troca de treinador pela 16ª vez**. Disponível em <https://veja.abril.com.br/placar/em-21-rodadas-brasileirao-tem-troca-de-treinador-pela-16a-vez/>. Acesso em 15 de dez. de 2017.

WIKIPEDIA. **História do Sport Club Internacional**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/História_do_Sport_Club_Internacional>. Acesso em 28 de nov. de 2017.

WIKIPEDIA. **Sport Club Internacional**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sport_Club_Internacional>. Acesso em 28 de nov. de 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.