

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

WILLIAN GIOVANI QUEVEDO PIRES

**AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-  
ALEGRENSE:**  
ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA “CLUBE DE TODOS”

PORTO ALEGRE

2024

WILLIAN GIOVANI QUEVEDO PIRES

**AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-  
ALEGRENSE:  
ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA “CLUBE DE TODOS”**

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helenice Carvalho

Porto Alegre

2024

WILLIAN GIOVANI QUEVEDO PIRES

**AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-  
ALEGRENSE:  
ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA “CLUBE DE TODOS”**

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

Aprovado em: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helenice Carvalho

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Cypriano Pereira

---

Prof. Dr. José Guibson Delgado Dantas

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão aos meus pais, Ronaldo e Eloisa, pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha vida. Sem o amor, a dedicação e os ensinamentos de vocês, não teria chegado até aqui.

À minha namorada, Paula, por estar sempre ao meu lado, oferecendo carinho, compreensão e incentivo em cada etapa deste percurso. Sua presença foi essencial para que eu pudesse concluir este trabalho.

Agradeço imensamente à minha professora orientadora, Helenice, pela paciência, orientação e ajuda indispensável no desenvolvimento deste TCC. Sua sabedoria e comprometimento foram fundamentais para que este projeto tomasse forma.

Meu sincero agradecimento também às minhas amigas Ariadne e Nathália pela ajuda profissional durante o desenvolvimento deste trabalho. O apoio de vocês foi crucial para a realização deste TCC, e sou profundamente grato por toda a assistência e colaboração.

Aos meus colegas de Taverna Tricolor, que renovaram meu amor pelo futebol e, especialmente, pelo Grêmio. As discussões e os momentos compartilhados foram inspiradores e me motivaram a seguir em frente com ainda mais paixão.

E, por fim, ao Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, por todas as alegrias proporcionadas ao longo dos anos, e até pelas tristezas, que contribuíram para meu amadurecimento na vida. O Grêmio é mais do que um clube, é uma parte essencial de quem eu sou.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a campanha institucional "Clube de Todos", promovida pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, como uma estratégia de gestão de imagem após episódios de racismo e homofobia relacionados ao clube. A pesquisa foi realizada por meio do método de estudo de caso, com base na análise qualitativa de materiais publicitários e na aplicação de questionários a 71 sócios e torcedores. O estudo busca avaliar a percepção dos torcedores quanto à eficácia da campanha em melhorar a imagem do clube, além de promover valores de inclusão e diversidade. Os resultados indicam que, apesar do reconhecimento da importância da campanha pela maioria dos torcedores, ainda existem percepções parciais, com maior resistência entre aqueles que não se sentem representados pela mensagem de inclusão. O trabalho conclui que o clube deve adaptar suas futuras iniciativas de comunicação para engajar todos os torcedores e promover uma inclusão mais genuína e equitativa.

**Palavras-chave:** campanha institucional, gestão de imagem, inclusão, diversidade, preconceito, futebol, Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the institutional campaign "Clube de Todos," promoted by Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, as a strategy for image management following episodes of racism and homophobia associated with the club. The research was conducted using the case study method, based on the qualitative analysis of advertising materials and the application of questionnaires to 71 members and fans. The study seeks to evaluate fans' perceptions regarding the effectiveness of the campaign in improving the club's image, as well as promoting values of inclusion and diversity. The results indicate that, despite the recognition of the campaign's importance by most fans, there are still partial perceptions, with greater resistance among those who do not feel represented by the message of inclusion. The study concludes that the club must adapt its future communication initiatives to engage all fans and promote more genuine and equitable inclusion.

**Keywords:** institutional campaign, image management, inclusion, diversity, prejudice, football, Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Dia Mundial do Orgulho LGBTQI+ em 2019 .....	33
<b>Figura 2</b> – Live contra o racismo em 2020.....	35
<b>Figura 3</b> – Dia da Gestante em 2021 .....	37
<b>Figura 4</b> – Dia do Orgulho LGBTQIA+ em 2021.....	38
<b>Figura 5</b> – Semana da Consciência negra em 2023.....	40
<b>Figura 6</b> – Dia do Orgulho LGBTQIA+ em 2020.....	42
<b>Figura 7</b> – Dia da Consciência Negra em 2023.....	43
<b>Gráfico 1</b> – Gênero dos participantes da pesquisa.....	46
<b>Gráfico 2</b> – Sócios do Grêmio entre os participantes do questionário .....	46
<b>Gráfico 3</b> – Percepção de racismo entre os participantes do questionário .....	49
<b>Gráfico 4</b> – Reconhecimento da campanha institucional ‘Clube de Todos’ entre os participantes.....	51
<b>Gráfico 5</b> – Percepção dos participantes a respeito da campanha Clube de Todos.....	53
<b>Gráfico 6</b> – Percepção da abordagem do Grêmio na luta contra o preconceito .....	54
<b>Gráfico 7</b> – Percepção dos respondentes sobre o efeito geral da campanha .....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2</b>	<b>CAMPANHAS INSTITUCIONAIS.</b> .....	15
2.1	MUDANÇA DE CULTURA NA SOCIEDADE E NA COMUNICAÇÃO .....	17
<b>3</b>	<b>INCLUSÃO E DIVERSIDADE</b> .....	19
<b>4</b>	<b>O CASO “GRÊMIO, UM CLUBE DE TODOS”</b> .....	23
4.1	UM POUCO DA HISTÓRIA DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE .....	23
4.2	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	25
4.3	A CAMPANHA “CLUBE DE TODOS” DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-ALEGRENSE.....	27
4.4	A IMPORTÂNCIA DAS CAMPANHAS INSTITUCIONAIS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE CLUBES DE FUTEBOL.....	28
4.5	COMO A CAMPANHA "CLUBE DE TODOS" TENTOU MELHORAR A IMAGEM DO GRÊMIO.....	28
<b>4.5.1</b>	<b>Pilares que nortearam a campanha</b> .....	29
4.6	ANÁLISE DA CAMPANHA .....	31
<b>4.6.1</b>	<b>As peças publicitárias</b> .....	31
<b>4.6.2</b>	<b>Coleta de Dados Através de Questionário</b> .....	32
<b>4.6.3</b>	<b>Combinando as Abordagens</b> .....	33
4.7	ANÁLISE DAS PEÇAS PUBLICITÁRIAS.....	33
<b>4.7.1</b>	<b>Análise das respostas do questionário</b> .....	44
<b>4.7.2</b>	<b>A percepção da campanha a partir das respostas do questionário</b> .....	51
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	63
	<b>ANEXO 1 – PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO</b> .....	67



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da comunicação no âmbito esportivo, especialmente em clubes de futebol, tem se mostrado cada vez mais crucial para a manutenção e o fortalecimento da imagem institucional. No Brasil, onde o futebol é o esporte mais popular, sua influência transcende o campo esportivo, afetando diretamente aspectos culturais, sociais e econômicos. O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, um dos clubes mais tradicionais do país, lançou em 2019 a campanha institucional "Clube de Todos" com o objetivo de aperfeiçoar sua imagem após episódios de racismo e homofobia envolvendo sua torcida. Este trabalho se propôs a analisar a efetividade dessa campanha e como ela foi percebida pelos torcedores e sócios do clube.

O futebol, além de ser uma paixão nacional, funciona como um fenômeno sociocultural que mobiliza diferentes estratos sociais e econômicos. Os clubes de futebol, desempenham um papel central nesse contexto, não apenas pelo seu desempenho esportivo, mas também como símbolos culturais que representam valores e identidades coletivas. A imagem de um clube de futebol é, portanto, multifacetada, sendo formada não apenas pelos resultados em campo, mas também por suas ações fora dele, incluindo a maneira como lida com questões sociais e se comunica com seus públicos. Em uma sociedade onde o futebol exerce um impacto tão profundo, a gestão da comunicação torna-se um elemento vital para garantir que a imagem institucional de um clube se alinhe com os valores que ele pretende representar.

A campanha "Clube de Todos" foi uma resposta do Grêmio às críticas recebidas em razão de comportamentos discriminatórios por parte de alguns de seus torcedores. Tais incidentes não só prejudicaram a imagem do clube, mas também colocaram em xeque seus valores e sua relação com a comunidade de torcedores. A decisão de lançar uma campanha voltada para a inclusão e a diversidade demonstra um esforço significativo para reposicionar a imagem do Grêmio como uma entidade que promove o respeito e a igualdade. Em um cenário onde a intolerância e o preconceito podem impactar negativamente a reputação de uma instituição, iniciativas como essa são essenciais para reverter percepções e fomentar um ambiente mais inclusivo e respeitável.

O estudo aqui apresentado teve como objetivo geral avaliar a efetividade da campanha "Clube de Todos" por meio da análise das peças publicitárias produzidas e da

percepção dos torcedores e sócios do clube. Para responder ao objetivo geral traçado, foram formulados os seguintes objetivos específicos: a) Identificar como a campanha foi recebida pelos sócios e torcedores; b) a avaliar a eficácia das iniciativas comunicacionais; c) verificar se o objetivo de promover inclusão e diversidade foi alcançado.

A metodologia empregada foi o estudo de caso, que incluiu a análise de sete peças publicitárias para avaliar sua qualidade e eficácia na transmissão da mensagem de inclusão e diversidade. Além disso, foram aplicados questionários a uma amostra composta de 71 sócios e torcedores do Grêmio com o objetivo de coletar dados sobre suas percepções e verificar se os objetivos da campanha foram atingidos. Esse enfoque metodológico possibilita oferecer uma visão abrangente sobre a maneira como a campanha foi percebida e a eficácia das estratégias comunicativas adotadas.

Segundo Duarte (2011), a comunicação institucional é um processo contínuo de construção e disputa de significados, essencial para a manutenção da imagem e da reputação. Este conceito ressalta a importância de uma abordagem estratégica e constante na gestão da comunicação, especialmente em um ambiente dinâmico e frequentemente desafiador como o esportivo. Já Matos (2009) reforça que a comunicação institucional deve ser estratégica, integrando-se aos objetivos gerais da entidade e respondendo de maneira eficaz aos desafios e crises que surgem. Esses conceitos teóricos fundamentam a análise da campanha "Clube de Todos", oferecendo uma base sólida para a avaliação de sua eficácia e impacto.

A gestão de imagem, especialmente em momentos de crise, exige uma abordagem profissional e estratégica que considere tanto os aspectos emocionais quanto racionais dos torcedores. A análise da campanha "Clube de Todos" do Grêmio oferece uma oportunidade valiosa para explorar como a comunicação institucional pode ser utilizada de forma eficaz para reverter crises de imagem e promover valores positivos. Em um contexto onde a percepção pública pode ser profundamente influenciada por ações institucionais, a capacidade de resposta e adaptação é crucial para a manutenção de uma imagem positiva.

Ao relacionar os dados da campanha com a literatura sobre gestão de imagem institucional o estudo buscou compreender como os torcedores do Grêmio perceberam a campanha "Clube de Todos". Compreender essa percepção e avaliar sua eficácia nos

pareceu importante para orientar iniciativas de comunicação futuras, não apenas no Grêmio, mas também em outros clubes que enfrentam desafios semelhantes. A comunicação efetiva é crucial para que os clubes de futebol possam não apenas se recuperar de crises de imagem, mas também consolidar sua posição como entidades respeitadas e inclusivas, refletindo os valores de seus torcedores e da sociedade.

A realização deste trabalho se justifica pela necessidade que os clubes de futebol tem de uma abordagem mais profissional e estratégica na gestão de comunicação. A campanha "Clube de Todos" representa um caso emblemático de como um clube pode tentar reverter uma crise de imagem e se reposicionar como uma entidade promotora de inclusão e diversidade, a abordagem analítica e empírica deste estudo visa fornecer um panorama claro da eficácia das estratégias adotadas e suas implicações para a comunicação institucional. Ser torcedor de um clube de futebol gera identificação automática com tudo que é relacionado a ele, criando uma sensação de pertencimento e segurança, além das relações humanas construídas em torno dele. Sendo assim, a comunicação destas instituições precisa ser trabalhada de uma melhor maneira essas relações citadas, mas sempre priorizando a vida em sociedade, destacando que a instituição preza pelos valores comuns do ambiente onde ela e seus torcedores estão inseridos.

Conforme destacado por Almeida (2008), muitos clubes de futebol no Brasil continuam a alocar recursos de maneira inadequada em seus departamentos de marketing, negligenciando a oportunidade de utilizar efetivamente os seus departamentos de comunicação para desenvolver estratégias e ações de comunicação institucional com foco em resultados a médio e longo prazo.

O departamento de comunicação dos clubes de futebol do Brasil atende à necessidade do dia a dia [sic] da imprensa – organização de coletivas, preparação de *clipping*, marcação de entrevistas exclusivas ou matérias especiais. (ALMEIDA, 2008, p. 44)

Assim podemos compreender que os clubes ainda trabalham pouco sua imagem com objetivo de fortalecer a comunicação institucional.

Os episódios de racismo e homofobia, infelizmente, não são exclusivos Do Grêmio, mas a maneira como o clube escolheu lidar com esses problemas é um exemplo que merece ser estudado. A campanha "Clube de Todos" foi uma tentativa consciente de enfrentar esses desafios de frente, reconhecendo os problemas e trabalhando ativamente

para promover uma cultura de inclusão. Esse tipo de abordagem não apenas ajuda a reparar danos à imagem institucional, mas também contribui para mudanças culturais mais amplas, encorajando os torcedores a refletirem sobre seus comportamentos e atitudes. A iniciativa do Grêmio pode ser vista como um modelo de como clubes esportivos podem abordar questões de discriminação e exclusão de maneira proativa e eficaz.

A comunicação institucional é um campo dinâmico que requer uma compreensão profunda das necessidades e expectativas dos diversos públicos de uma organização. No caso dos clubes de futebol, esses públicos incluem não apenas os torcedores, mas também os patrocinadores, a mídia e a comunidade em geral. A habilidade de navegar esses diferentes interesses e de comunicar de forma eficaz é crucial para a manutenção de uma imagem positiva. A campanha "Clube de Todos" é um exemplo de como a comunicação institucional pode ser utilizada estrategicamente para enfrentar crises e promover valores positivos. A capacidade de adaptar as estratégias de comunicação para atender às expectativas e preocupações dos diversos públicos é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das iniciativas institucionais.

Em um ambiente onde a reputação pode ser facilmente afetada por ações individuais ou coletivas, a capacidade de responder de forma eficaz e de promover uma imagem positiva é essencial. Ao analisar a campanha "Clube de Todos" buscou-se verificar se a abordagem estratégica possibilita não apenas de mitigar os danos à imagem, mas também criar uma base mais sólida para o futuro. A análise da eficácia dessa campanha pode servir como um guia para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes e buscam aprimorar sua comunicação institucional.

A administração da comunicação e da imagem institucional de um clube de futebol é, portanto, uma tarefa complexa. Em um país onde o futebol é uma parte significativa da vida cotidiana, o modo como um clube se posiciona e se comunica pode ter um impacto profundo não apenas em sua própria reputação, mas também em como a sociedade enxerga questões mais amplas relacionadas à inclusão e ao respeito. A gestão da comunicação em clubes de futebol, especialmente em momentos de crise, exige uma compreensão profunda das dinâmicas sociais e culturais e uma abordagem estratégica para garantir que a imagem do clube seja alinhada com os valores que ele pretende representar.

A pesquisa sobre a campanha "Clube de Todos" do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre buscou fazer uma análise significativa da comunicação institucional no contexto esportivo. A gestão estratégica da comunicação é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações esportivas, e as lições aprendidas com a campanha "Clube de Todos" podem servir como um guia valioso para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes. A comunicação eficaz não apenas ajuda a enfrentar crises, mas também contribui para a construção de uma imagem institucional sólida e respeitável, refletindo os valores e ideais da sociedade.

No capítulo 2 tratamos a importância das campanhas institucionais na construção e manutenção da imagem de organizações, com foco na campanha "Clube de Todos" do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegre. Ele discute como essas campanhas podem promover mudanças culturais, incluindo a disseminação de valores como inclusão e respeito, e como elas são fundamentais para mitigar impactos negativos sobre a reputação do clube. O texto explora os objetivos, estratégias de comunicação, avaliação de resultados, e os desafios enfrentados ao implementar a campanha, além de avaliar seu impacto sobre os torcedores e a sociedade em geral.

Com o capítulo 3 abordamos a importância da inclusão e diversidade na comunicação contemporânea, destacando que esses conceitos são essenciais para construir uma imagem positiva e autêntica das organizações. A inclusão cria ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, enquanto a diversidade reconhece e celebra características individuais e grupais variadas. O texto explora como a diversidade nas campanhas publicitárias pode aumentar o engajamento e a aceitação, além de fortalecer a credibilidade das organizações. Também discute a necessidade de estratégias bem planejadas e o compromisso genuíno com práticas inclusivas para evitar preconceitos e estereótipos. Para clubes de futebol, adotar políticas inclusivas melhora a imagem institucional, fortalece o vínculo com os torcedores, reduz conflitos legais e contribui para uma sociedade mais justa e educada.

No capítulo 4 trazemos uma visão geral da história do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, contextualizando a campanha "Clube de Todos" dentro da trajetória do clube e seus desafios em relação à inclusão e diversidade. Além de detalhar a metodologia utilizada para analisar as peças publicitárias da campanha e o questionário aplicado aos torcedores, o capítulo busca entender como as mensagens de inclusão foram recebidas e

avaliadas pelo público. A combinação das análises históricas e metodológicas visa proporcionar uma compreensão completa do impacto da campanha na imagem do Grêmio e na percepção dos torcedores.

Por fim o capítulo 5 traz as considerações finais do trabalho com o resultado do cruzamento de dados obtidos e analisados através dos métodos acima citados.

## 2 CAMPANHAS INSTITUCIONAIS

Campanhas institucionais são essenciais para a construção de uma imagem positiva e para a manutenção da reputação de qualquer organização e fazem parte do planejamento estratégico de uma organização. Segundo Kotler e Keller (2012), a imagem institucional forte e positiva é um ativo estratégico que pode diferenciar uma organização no mercado. Para clubes de futebol, cuja imagem pode ser afetada por incidentes envolvendo torcedores ou membros do clube, as campanhas institucionais são uma ferramenta vital para mitigar os impactos negativos e promover uma visão positiva da instituição.

O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização. A organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura corporativa, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (ainda que com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso. (KELLER; KOTLER, 2012, p.46)

Uma campanha institucional bem-sucedida é aquela que consegue atingir seus objetivos de comunicação e fortalecer a imagem da organização perante seu público-alvo. Para alcançar esse sucesso, é fundamental considerar vários aspectos, começando pela definição de objetivos claros. Segundo Kotler e Keller (2012), os objetivos da campanha devem ser específicos, mensuráveis e alinhados com a estratégia geral da organização. Esses objetivos podem variar desde melhorar a imagem institucional até aumentar a conscientização sobre uma causa específica ou promover valores corporativos. A clareza nos objetivos é crucial para orientar todas as atividades da campanha de maneira eficiente.

Além disso, é essencial que a campanha esteja alinhada com a identidade da organização. Lembrando o que diz Baldissera (2007) sobre a identidade de uma organização, é essencial que a campanha alinhe-se a mensagem determinada da mesma para atingir seus públicos da maneira que mais espera, já que a identidade de uma organização é a construção das várias identidades individuais de seus públicos. A campanha deve refletir a missão, a visão e os valores da organização, garantindo que a comunicação seja coerente com a percepção pública da instituição. A autenticidade e a consistência são fundamentais para construir e manter a credibilidade.

A identidade organizacional não está fechada a priori. Além dos seus diálogos, disputas e articulações internas, sofre influências, complexa e dinamicamente, das transações que atualiza com o/no ambiente. (BALDISSERA, 2007, p. 236)

A escolha e o uso eficaz dos canais de comunicação também desempenha um papel crucial no sucesso da campanha. É importante empregar os canais mais eficazes para alcançar o público-alvo, que podem incluir mídias tradicionais, como televisão e rádio, além de mídias digitais, como redes sociais e websites. A combinação estratégica desses canais ajuda a maximizar o alcance e o impacto da mensagem da campanha.

Além disso, o conteúdo da campanha deve ser relevante, visando ao engajamento do público. Aaker (2007) ressalta que o conteúdo precisa capturar a atenção e incentivar o envolvimento com a mensagem. A criação de mensagens criativas e significativas que ressoem com as necessidades e interesses do público é essencial para o engajamento.

Outro aspecto importante é a avaliação e o monitoramento dos resultados da campanha. Gracioso (2006) diz que a análise dos resultados é fundamental para determinar se os objetivos foram alcançados e para identificar áreas de melhoria. Ferramentas de avaliação, como métricas de engajamento, pesquisas de opinião e feedback de stakeholders, são essenciais para medir a eficácia da campanha.

Exemplos de campanhas institucionais bem-sucedidas geralmente envolvem a promoção de causas sociais ou a comunicação de novos valores corporativos. Gracioso (2006) argumenta que campanhas eficazes frequentemente combinam storytelling com uma mensagem clara e impactante. Ele ressalta que a autenticidade e a transparência na comunicação são aspectos fundamentais para o sucesso da campanha institucional, pois são essenciais para estabelecer uma conexão genuína com o público e fortalecer a imagem da organização. Portanto, uma campanha institucional bem-sucedida é aquela que define claramente seus objetivos, alinha sua mensagem com a identidade da organização, utiliza canais de comunicação eficazes, cria conteúdo relevante e engajador, e avalia seus resultados de forma contínua. Esses elementos são fundamentais para construir uma imagem positiva e fortalecer a relação da organização com seu público.



## 2.1 MUDANÇA DE CULTURA NA SOCIEDADE E NA COMUNICAÇÃO

A mudança de cultura na organização é um objetivo ambicioso, mas necessário em tempos atuais. As campanhas institucionais servem como plataformas para disseminar mensagens de inclusão, respeito e diversidade, alinhando os valores do clube com os avanços e demandas da sociedade contemporânea. Segundo Schultz, Hatch e Larsen (2000), a identidade corporativa, construída através de campanhas institucionais, é um ativo intangível valioso que diferencia a organização no mercado. Para clubes de futebol, isso significa que além de competir no campo, é necessário competir na arena social e cultural.

A campanha "Clube de Todos" do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense exemplifica como um clube pode usar sua influência para promover mudanças positivas. Ao abordar diretamente questões de racismo e homofobia, o clube não apenas tenta melhorar sua imagem, mas também contribui para um diálogo mais amplo sobre inclusão e respeito na sociedade. Esse tipo de iniciativa mostra que clubes de futebol podem ser agentes ativos na promoção de valores sociais positivos, influenciando não apenas seus torcedores, mas também a sociedade em geral.

A comunicação das organizações é cada dia mais complexa e dinâmica. A era digital trouxe plataformas que os clubes de futebol precisam dominar para se manterem relevantes e novas formas de engajamento esperado. As campanhas institucionais, como a do Grêmio, utilizam essas plataformas para alcançar um público mais amplo e diversificado. As redes sociais, em particular, oferecem uma maneira eficaz de disseminar mensagens e envolver diretamente os torcedores. Segundo Kotler e Keller (2012), a capacidade de engajar os públicos através de múltiplos canais é essencial para construir uma imagem forte e coesa.

Além disso, é necessário considerar os desafios intrínsecos à implementação de uma campanha em um ambiente tão dinâmico como o futebol. A torcida do Grêmio é composta por uma ampla diversidade de indivíduos, cada um com suas próprias visões de mundo e níveis de envolvimento emocional com o clube. Essa heterogeneidade pode influenciar a eficácia da comunicação, uma vez que mensagens de inclusão e combate ao preconceito podem ser recebidas de maneiras diferentes, dependendo do grupo. Identificar essas variações de percepção é fundamental para entender se a campanha

alcançou seu objetivo de forma homogênea ou se existem discrepâncias significativas entre diferentes segmentos da torcida.

A eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente. (KELLER; KOTLER, 2012, p.520)

Outro aspecto importante a ser investigado é a durabilidade do impacto da campanha "Clube de Todos". Embora campanhas institucionais possam gerar reações imediatas, a verdadeira medida de seu sucesso reside em sua capacidade de promover mudanças duradouras na cultura do clube e no comportamento dos torcedores. Portanto, é necessário analisar não apenas as respostas imediatas à campanha, mas também seu potencial para influenciar positivamente a relação do clube com questões de preconceito e inclusão a longo prazo.

O estudo dos resultados da campanha "Clube de Todos" pode fornecer lições para o desenvolvimento de futuras estratégias de comunicação institucional do Grêmio e de outros clubes. Compreender os sucessos e desafios enfrentados podem indicar abordagens para o clube enfrentar desafios semelhantes no futuro, fortalecendo sua identidade como uma instituição comprometida com a inclusão e a responsabilidade social.

Neste capítulo, discutimos a relevância das campanhas institucionais na construção de uma imagem positiva e autêntica, abordando aspectos como a definição de objetivos claros, o alinhamento com a identidade da organização, e o uso estratégico de canais de comunicação. Além disso, exploramos o impacto dessas campanhas na promoção de valores como inclusão e respeito, utilizando o exemplo da campanha "Clube de Todos" do Grêmio. No próximo capítulo, o foco será na importância da inclusão e diversidade na comunicação, destacando os desafios e as práticas necessárias para implementar essas estratégias de forma eficaz e autêntica.

### 3 INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Inclusão e diversidade são temas centrais na comunicação contemporânea, refletindo uma mudança significativa nas práticas e estratégias das organizações em um mundo cada vez mais plural e interconectado. A importância desses conceitos na comunicação vai além da simples representatividade; eles são fundamentais para a construção de uma imagem positiva e autêntica, que ressoe com as expectativas e valores das audiências modernas. Incluir significa garantir que todos se sintam aceitos e respeitados, independentemente de suas particularidades. Ao mesmo tempo, reconhecer que as pessoas possuem diferentes origens e características, como cor de pele, gênero, preferências e experiências, é fundamental para criar um ambiente mais amplo e receptivo. Essas ideias estão conectadas e são essenciais para construir uma comunicação mais abrangente e significativa.

Quando se considera a implantação de um programa de diversidade e inclusão Kendler (2024) diz que é fundamental entender os desafios que isso envolve, as mudanças de mentalidade e comportamento necessárias, além dos aspectos culturais das organizações. A diversidade tem um impacto profundo na forma como as mensagens são percebidas e recebidas. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) a inclusão de representações diversificadas em campanhas publicitárias não apenas pode aumentar a aceitação e a conexão com diferentes grupos demográficos, mas também amplia o alcance das mensagens. Campanhas que refletem a diversidade cultural, étnica e de gênero tendem a engajar mais efetivamente com as audiências, o que pode resultar em melhores resultados para as organizações.

Quando levamos em consideração implantar um programa de diversidade e inclusão ou iniciativas nesse âmbito, sabemos que envolve desafios, novos olhares, mudanças de mentalidade e comportamentos. Assim, reforçamos a importância de se compreender todos esses aspectos da cultura organizacional. (KENDLER, 2024, p. 40)

Em tempos de crescente conscientização sobre questões sociais, a inclusão se tornou um pilar fundamental para a construção de credibilidade. De acordo com Johnson e Williams (2022), as organizações que demonstram um compromisso genuíno com a inclusão não apenas evitam críticas e controvérsias, mas também constroem uma reputação sólida e confiável. A transparência e a autenticidade na comunicação sobre práticas inclusivas são vitais para fortalecer a imagem corporativa.

Para que a inclusão e a diversidade sejam efetivamente incorporadas na comunicação, as organizações devem adotar estratégias deliberadas e bem planejadas. Segundo Ribeiro (2023), algumas das práticas recomendadas incluem o desenvolvimento de políticas internas claras e abrangentes sobre diversidade e inclusão, que devem guiar não apenas a comunicação externa, mas também as práticas internas da organização. Também investir em treinamento para equipes de comunicação e marketing pode ajudar a promover uma compreensão mais profunda das questões de inclusão e diversidade, reduzindo inadvertidos preconceitos e estereótipos. Implementar mecanismos de feedback para avaliar o impacto das campanhas e ajustar as estratégias conforme necessário é crucial para garantir que a comunicação continue sendo inclusiva e relevante.

Embora a promoção da inclusão e da diversidade seja crucial, as organizações enfrentam desafios significativos na implementação dessas práticas, a resistência interna, a falta de compreensão e os preconceitos institucionais podem limitar a eficácia da comunicação. Além disso, é importante que a inclusão não seja apenas uma questão de "marketing de fachada", mas sim um compromisso real e sustentável.

Para que a cultura da empresa se torne de fato uma cultura inclusiva é necessário estruturar um plano que contemple pessoas, processos e rituais. Fazer a gestão da mudança é fundamental para que elas não se percam pelo caminho, para que a transição não seja feita de qualquer jeito sem se preocupar em mitigar resistências e, conseqüentemente, que o objetivo não seja alcançado. (SANTARELLI, 2024, p. 231)

O combate à discriminação de minorias é de extrema importância para qualquer instituição, incluindo clubes de futebol, devido ao impacto significativo que essas organizações têm na sociedade e em seus públicos. O compromisso com a diversidade e a inclusão fortalece a imagem institucional do clube. Aaker (2007) destacam que a reputação de uma organização é fortemente influenciada por sua postura em questões sociais. Para um clube de futebol, a promoção de um ambiente inclusivo e o enfrentamento de práticas discriminatórias ajudam a construir uma imagem mais positiva e respeitável perante os torcedores e a comunidade em geral.

Além disso, a adoção de políticas inclusivas tem um efeito direto no engajamento e na lealdade dos torcedores. Grunig e Hunt (1984) afirmam que a comunicação eficaz sobre práticas inclusivas pode fortalecer o vínculo entre o clube e seus seguidores. Torcedores que veem o clube como um defensor da igualdade e da

justiça social tendem a se identificar mais com a instituição e a participar mais ativamente das suas atividades, o que pode aumentar o apoio e a fidelidade ao clube.

Outro aspecto relevante é a redução de conflitos e problemas legais. Implementar medidas contra discriminação ajuda a prevenir incidentes que podem resultar em ações judiciais ou penalidades. Denzin (2009) observa que uma postura proativa na criação de um ambiente inclusivo reduz o risco de problemas legais e conflitos entre torcedores e dentro do clube, contribuindo para um ambiente mais harmonioso e respeitável.

Os clubes de futebol também desempenham um papel importante como agentes de mudança social e educadores. Conforme Creswell (2014), ao adotar práticas inclusivas, os clubes contribuem para a educação e a conscientização sobre a importância da diversidade e do respeito mútuo. Esse papel pode influenciar positivamente a sociedade, promovendo comportamentos mais inclusivos fora dos muros do clube.

Finalmente, um ambiente de trabalho livre de discriminação é benéfico para a performance e o bem-estar dos colaboradores do clube, dos jogadores e dos torcedores. Kotler e Keller (2012) ressaltam que equipes que trabalham em um ambiente respeitoso e inclusivo são mais colaborativas e produtivas. Isso se reflete na qualidade das operações do clube, desde a administração até as atividades no campo, melhorando o desempenho geral da instituição.

Portanto, o combate à discriminação é fundamental para os clubes de futebol não apenas para melhorar sua imagem e fortalecer o vínculo com os torcedores, mas também para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e contribuir positivamente para a sociedade.

À medida que a sociedade continua a evoluir, a inclusão e a diversidade na comunicação devem se tornar não apenas uma prática recomendada, mas uma expectativa padrão. As organizações que adotarem essas práticas de forma autêntica e eficaz estarão mais bem posicionadas para construir relacionamentos fortes e duradouros com suas audiências. A crescente demanda por representação verdadeira e inclusiva indica que o futuro da comunicação será cada vez mais moldado por esses

princípios. A habilidade de se ajustar e adotar a diversidade serão um fator essencial para a vantagem competitiva, impactando não apenas a imagem das organizações, mas também sua importância e sucesso em longo prazo.

Neste capítulo, foram explorados os conceitos de inclusão e diversidade, destacando sua importância para a comunicação institucional e a construção de uma imagem positiva. Discutiu-se como a adoção de práticas inclusivas pode fortalecer o vínculo com os públicos, melhorar a reputação e prevenir conflitos. Agora, no próximo capítulo, será abordado o caso específico da campanha "Grêmio, um Clube de Todos", contextualizando a história do clube e analisando a metodologia empregada para avaliar as percepções dos torcedores, com o objetivo de entender como a campanha influenciou a imagem do Grêmio.

## 4 O CASO “GRÊMIO, UM CLUBE DE TODOS”

Esse capítulo traz um pouco da história do Grêmio, a metodologia e as análises das peças publicitárias da campanha e do questionário. Para contextualizar a importância da campanha "Clube de Todos", é necessário entender o percurso histórico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, um dos clubes mais tradicionais do Brasil, que ao longo de sua trajetória, passou por diversas transformações e enfrentou desafios relacionados à inclusão e à diversidade. Essa trajetória histórica servirá como base para compreender o contexto em que a campanha foi concebida e implementada, além de destacar os desafios enfrentados pela instituição na promoção de mudanças culturais e sociais dentro e fora do campo.

Além disso, este capítulo explora a metodologia adotada para a análise das peças publicitárias e a avaliação das percepções dos torcedores em relação à campanha. A metodologia inclui uma análise detalhada dos elementos visuais e textuais das peças, buscando identificar como as mensagens de inclusão e combate ao preconceito foram transmitidas e interpretadas pelo público. Em seguida, são discutidos os resultados obtidos através do questionário enviado aos torcedores, com o objetivo de avaliar a eficácia da campanha em promover os valores defendidos pelo clube. A combinação dessas abordagens analíticas permitirá uma compreensão abrangente do impacto da campanha "Clube de Todos" na imagem do Grêmio e na percepção de seus diversos públicos.

### 4.1 UM POUCO DA HISTÓRIA DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense foi fundado em 15 de setembro de 1903, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, por um grupo de entusiastas do futebol liderados por Cândido Dias da Silva. Inspirado por uma partida de futebol realizada pelo Sport Club Rio Grande (clube mais antigo do país), Cândido decidiu criar um clube dedicado ao novo esporte. Desde sua fundação, o Grêmio teve forte presença em sua diretoria de imigrantes alemães, portugueses e italianos, o que anos mais tarde traria uma imagem de um clube fechado para minorias.

O Grêmio é um dos clubes de futebol mais populares do Brasil, com uma torcida estimada em mais de oito milhões de pessoas no país. Conforme pesquisa por

amostra realizada pelo Datafolha<sup>1</sup> em agosto de 2019, estima-se que 4% da população brasileira seja torcedora do Grêmio, que tem a quinta maior torcida do país, empatado com Vasco e Cruzeiro. De acordo com pesquisa realizada em 2021 pela empresa DataTempo<sup>2</sup>, o clube possui quase o dobro de torcedores que seu tradicional rival, o Internacional. Seu quadro social, segundo o próprio clube, em maio de 2023, era formado por 100 mil contribuintes adimplentes.

Um capítulo significativo na trajetória do Grêmio é a história da torcida Coligay. Fundada em 1977 por Volmar Santos, a Coligay foi a primeira torcida organizada de homossexuais no Brasil. Em uma época de repressão social e ditadura militar, a Coligay desafiou preconceitos e estereótipos, trazendo uma nova energia e cor aos jogos do Grêmio com suas coreografias vibrantes. A torcida não apenas apoiou o time incondicionalmente, mas também desempenhou um papel crucial na luta contra a discriminação e o preconceito no esporte.

Apesar do pioneirismo da Coligay e do avanço da sociedade em relação ao combate aos preconceitos, o Grêmio enfrentou sérios desafios relacionados a casos de racismo envolvendo alguns de seus torcedores.

Em julho de 2019, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense intensificou seus esforços para evitar comportamentos racistas entre sua torcida, especialmente em relação ao uso do termo "macaco" para se referir aos torcedores rivais do Internacional, prática que remonta à rivalidade histórica entre os clubes. A gestão do Grêmio lançou um apelo urgente para que seus torcedores cessassem o uso de cânticos que incluíam ofensas raciais, enfatizando o impacto negativo que esses atos poderiam ter na imagem do clube e na sociedade.

Essa iniciativa veio seis anos após um episódio de grande repercussão, quando o Grêmio foi excluído da Copa do Brasil devido a manifestações racistas de alguns de seus torcedores contra o goleiro Aranha, do Santos. Desde então, o clube vinha tentando reformular sua imagem e se distanciar de comportamentos discriminatórios,

---

<sup>1</sup> **FOLHA DE S.PAULO**. Um em cada cinco brasileiros torce para o Flamengo, aponta Datafolha. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2019/09/um-em-cada-cinco-brasileiros-torce-para-o-flamengo-aponta-datafolha.shtml>. Acesso em: 10 ago. 2024.

<sup>2</sup> **TORCEDORES.COM**. Pesquisa aponta Flamengo como maior torcida do Brasil. Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2021/09/pesquisa-flamengo-maior-torcida-brasil>. Acesso em: 10 ago. 2024.



promovendo campanhas de conscientização como a "Grêmio, um Clube de Todos", objeto deste trabalho, que busca reforçar a mensagem de inclusão e respeito.

No entanto, o apelo de 2019 destacou a persistência de práticas racistas entre uma parcela da torcida, o que indicava um desafio contínuo para o clube em erradicar o racismo de seus estádios. A resposta do Grêmio incluiu um pedido explícito para que os torcedores não usassem mais o termo "macaco" em seus cânticos, visando tanto a preservação da imagem do clube quanto o cumprimento de normas de conduta e respeito dentro e fora de campo.

A trajetória do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre é marcada por grandes conquistas esportivas e episódios que refletem as tensões sociais do Brasil, como a luta contra o racismo e o preconceito. A fundação do clube, em 1903, por imigrantes europeus, já trazia consigo uma herança cultural que, ao longo dos anos, influenciou a composição social da torcida e da diretoria, gerando percepções sobre o clube como um ambiente tradicional e, por vezes, excludente. No entanto, a torcida do Grêmio também foi pioneira em romper barreiras, como demonstrado pela criação da Coligay em 1977, uma torcida organizada formada por homossexuais que desafiou preconceitos e se tornou um símbolo de resistência dentro do futebol brasileiro.

Além das questões sociais, o Grêmio também é reconhecido por suas glórias no campo. O clube conquistou a Copa Libertadores da América três vezes (em 1983, 1995 e 2017), o que consolidou sua posição entre os grandes clubes do continente. Essas vitórias internacionais, somadas aos seus títulos nacionais e estaduais, contribuíram para o fortalecimento de uma das maiores torcidas do país, reforçando o papel do Grêmio como uma instituição influente no cenário esportivo. Contudo, para além das vitórias, o clube nos últimos anos tem se esforçado para construir uma imagem que vá além do futebol, promovendo valores de inclusão e respeito, especialmente em tempos de crescentes debates sobre igualdade e diversidade no esporte.

#### 4.2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este subcapítulo detalha a metodologia empregada para avaliar a campanha, combinando análise qualitativa de peças publicitárias com a coleta de dados por meio de questionário aplicado pelo google forms.

Para atender aos objetivos do estudo optamos pelo **estudo de caso** como procedimento metodológico. Yin (2015) nos diz que o estudo de caso é uma abordagem metodológica essencial para a análise de campanhas institucionais. Para o autor, o estudo de caso permite uma investigação detalhada e aprofundada dos fenômenos, considerando o contexto real em que ocorrem. Isso é crucial para entender a eficácia de uma campanha institucional, uma vez que permite explorar não apenas a campanha em si, mas também o ambiente em que foi implementada, incluindo a cultura organizacional e os fatores sociais envolvidos.

Yin (2015) argumenta que o estudo de caso é particularmente valioso por sua capacidade de lidar com a complexidade e o contexto específico do fenômeno investigado. Essa abordagem possibilita a coleta e análise de múltiplas fontes de evidência, como documentos, entrevistas e observações, o que ajuda a oferecer uma visão completa e robusta dos resultados da campanha. “Com a convergência de evidências, a triangulação dos dados ajuda a reforçar a **validade do constructo** do seu estudo de caso. As múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno.” (YIN, 2015, p. 125).

Além disso, o estudo de caso é eficaz para compreender os processos e dinâmicas envolvidos na execução de campanhas institucionais. Yin (2015) destaca que a abordagem permite explorar como as decisões são tomadas em relação a como a campanha é implementada e como as respostas do público são gerenciadas. Isso proporciona insights sobre a eficácia das estratégias adotadas e ajuda a identificar áreas de melhoria.

Portanto, podemos dizer que o estudo de caso é uma ferramenta poderosa para a análise de campanhas institucionais, oferecendo uma compreensão detalhada e contextualizada dos fenômenos e permitindo a coleta de evidências múltiplas. Essa abordagem facilita a exploração dos processos e dinâmicas envolvidos e contribui para o desenvolvimento de teorias gerais, proporcionando uma visão abrangente da eficácia e do impacto das campanhas institucionais.

Esta abordagem é particularmente útil para analisar a eficácia de campanhas institucionais como a "Clube de Todos" do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense.

O subcapítulo apresentado a seguir aborda a Campanha “Clube de Todos” do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense, traz um breve resgate dos principais pilares que a nortearam, seguida da análise da campanha.

#### 4.3 A CAMPANHA “CLUBE DE TODOS” DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-ALEGRENSE

A campanha "Clube de Todos", lançada pelo Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense, é um exemplo de como um clube de futebol pode utilizar campanhas institucionais para tentar melhorar sua imagem. Esta campanha foi criada em resposta a incidentes de racismo e homofobia, com o objetivo de promover inclusão e diversidade dentro do clube e entre seus torcedores. Através de ações de comunicação, como a divulgação de materiais educativos, palestras e eventos voltados para a conscientização e combate ao preconceito, o Grêmio buscou remediar os danos à sua imagem e promover uma mudança cultural significativa.

Para clubes de futebol, a imagem pública é um aspecto crucial para seu sucesso e sustentabilidade. A percepção positiva pode atrair novos torcedores, patrocinadores e apoio da comunidade. Grunig e Hunt (1984) destacam que a comunicação estratégica é fundamental para moldar atitudes e comportamentos. No caso do Grêmio, a campanha "Clube de Todos" foi uma resposta direta aos desafios enfrentados, buscando reposicionar o clube como uma instituição inclusiva e progressista. Ao lançar essa campanha, o clube procurou não apenas tratar dos incidentes negativos, mas também demonstrar um compromisso com valores sociais importantes, tentando assim fortalecer sua reputação.

A campanha teve como foco reposicionar o Grêmio como uma entidade que valoriza e promove a diversidade e a inclusão, como resposta aos incidentes de racismo e homofobia que haviam manchado sua imagem. Nesse sentido, o Grêmio reconheceu a necessidade de uma resposta não apenas reativa, mas proativa, que pudesse construir uma nova narrativa sobre o clube. A campanha foi elaborada com o objetivo de reafirmar os valores que o Grêmio deseja representar, utilizando estratégias de comunicação que vão além de uma simples reparação, mas que buscam efetivamente transformar a percepção pública.

#### 4.4 A IMPORTÂNCIA DAS CAMPANHAS INSTITUCIONAIS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE CLUBES DE FUTEBOL

A imagem de um clube de futebol é um ativo intangível, mas de enorme valor. Para clubes como o Grêmio, a manutenção de uma imagem positiva não é apenas uma questão de prestígio, mas um fator determinante para o sucesso em várias esferas: desde a atração de novos torcedores e o engajamento dos atuais, até a capacidade de atrair patrocinadores e o apoio da comunidade local e internacional. Em um ambiente altamente competitivo, onde a identidade do clube está intrinsecamente ligada à sua base de torcedores, a percepção pública pode ter um impacto direto na sustentabilidade financeira e no desempenho esportivo do clube.

Campanhas institucionais como a "Clube de Todos" são ferramentas essenciais para moldar e gerenciar a imagem de um clube. Elas permitem que o clube articule e demonstre seus valores de forma clara e contundente, abordando não apenas as suas realizações esportivas, mas também seu papel na sociedade. A eficácia dessas campanhas depende de uma comunicação estratégica que seja consistente, autêntica e, sobretudo, alinhada com as expectativas e necessidades do público-alvo.

No caso do Grêmio, a campanha "Clube de Todos" foi uma resposta necessária a um período de crise, em que a imagem do clube estava em risco devido aos comportamentos discriminatórios de alguns de seus torcedores. Reconhecendo que a simples condenação desses atos não seria suficiente para mudar a percepção pública, o clube investiu em uma campanha abrangente que envolveu uma série de ações, incluindo a criação de materiais educativos, a realização de palestras e eventos, e a disseminação de mensagens de inclusão através de suas plataformas de comunicação.

#### 4.5 COMO A CAMPANHA "CLUBE DE TODOS" TENTOU MELHORAR A IMAGEM DO GRÊMIO

A campanha "Clube de Todos" foi planejada com o intuito de promover uma mudança de imagem em relação aos diversos públicos da instituição. Essa campanha se estruturou em torno de três pilares principais: educação, conscientização e envolvimento da comunidade. Cada um desses pilares foi cuidadosamente trabalhado para garantir que a mensagem do Grêmio chegasse ao maior número possível de torcedores e membros da sociedade em geral.

Conforme o que lemos em publicações no site do Grêmio<sup>3</sup>, ela teve início em 2019, com a missão de levar aos torcedores e ao público em geral a importância e a necessidade de combater a intolerância e a discriminação de toda natureza. A campanha procura criar um ambiente mais inclusivo, abordando a intolerância em suas múltiplas formas através de iniciativas que vão além da simples comunicação institucional. Ao promover palestras e programas de conscientização, o projeto visa informar e sensibilizar a comunidade sobre questões de preconceito e discriminação, oferecendo também apoio às pessoas que enfrentam essas situações.

Durante os eventos no estádio e atividades no *matchday*, o Grêmio incorporou elementos da campanha para alcançar diretamente os torcedores e promover uma experiência de jogo mais acolhedora e respeitosa. Essas ações foram projetadas para criar um espaço em que todos os torcedores pudessem se sentir parte de uma comunidade unida contra a discriminação. A presença constante da campanha nos eventos ao vivo ajudou a reforçar a mensagem de inclusão e respeito, incentivando os torcedores a adotar uma postura ativa contra qualquer forma de preconceito.

Além disso, a campanha forneceu orientação específica sobre os procedimentos que devem ser seguidos pelos colaboradores do clube, assegurando que todos os membros da organização estejam alinhados com os valores e objetivos do projeto. Este treinamento abrangente foi crucial para garantir que a mensagem de "Clube de Todos" fosse consistentemente aplicada em todas as interações e atividades, fortalecendo o compromisso do clube com a promoção de um ambiente inclusivo e livre de discriminação para todos os envolvidos.

#### **4.5.1 Pilares que nortearam a campanha**

- ***Educação***

A educação foi um dos aspectos centrais da campanha. O Grêmio reconheceu que a mudança de atitudes e comportamentos exige mais do que simplesmente promover a inclusão; é necessário também educar os torcedores sobre os danos causados pelo racismo e pela homofobia, e sobre a importância da diversidade. A

---

<sup>3</sup> GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. Site oficial. Disponível em: <http://www.gremio.net>. Acesso em: 10 ago. 2024.

campanha incluiu a distribuição de materiais educativos, como cartilhas e vídeos, que abordavam temas como igualdade, respeito e convivência harmoniosa. Essas ações educativas foram fundamentais para construir uma base sólida de conhecimento entre os torcedores, promovendo uma mudança de mentalidade que pudesse sustentar uma nova cultura dentro do clube. Uma das ideias sobre educar seus torcedores são os avisos sonoros antes e durante as partidas no estádio Arena do Grêmio alertando torcedores sobre as punições em casos de atos discriminatórios durante as partidas e também reforçando que não se deve fazer para conviver melhor em sociedade.

- ***Conscientização***

A conscientização foi outro pilar crucial da "Clube de Todos". O Grêmio investiu em campanhas de comunicação, principalmente nas redes sociais, que visavam não apenas informar, mas também sensibilizar os torcedores sobre a importância da inclusão e da diversidade. Por meio de campanhas publicitárias, o clube enfatizou a necessidade de combater o preconceito em todas as suas formas, e reforçou seu compromisso com a criação de um ambiente seguro e acolhedor para todos. A estratégia de comunicação adotada pelo Grêmio buscou não só a visibilidade da campanha, mas também o engajamento emocional dos torcedores, de modo que eles pudessem internalizar os valores promovidos e agir de acordo com eles.

- ***Envolvimento da Comunidade***

O envolvimento da comunidade foi o terceiro pilar fundamental da campanha. O Grêmio se esforçou para garantir que a "Clube de Todos" não fosse apenas uma iniciativa interna, mas que também envolvesse a comunidade em geral. O clube organizou eventos e palestras, muitas vezes com a participação de figuras públicas e especialistas em temas de diversidade e inclusão, para estimular o diálogo e o engajamento em torno dessas questões. Além disso, o Grêmio buscou parcerias com organizações sociais e educacionais, reforçando a importância da colaboração na promoção de uma sociedade mais justa e igualitária. Um exemplo disso são palestras direcionadas aos atletas da base e alguns funcionários do Grêmio com representantes de órgãos que lutam contra a discriminação, seja racial, de gênero e outras, como o Observatório de Discriminação Racial, importante instituição que levanta dados sobre casos de discriminação nos esportes.

## 4.6 ANÁLISE DA CAMPANHA

Neste subcapítulo, são trazidas as análises das peças publicitárias que foram selecionadas para análise e, na sequência, os resultados do questionário enviado aos torcedores, via Google Forms. As análises das peças se concentram em identificar como os elementos visuais e textuais foram utilizados para reforçar a mensagem da campanha "Clube de Todos", abordando aspectos como a escolha das cores, símbolos, e a linguagem utilizada. Além disso, serão discutidos os sentimentos e percepções expressos pelos torcedores através do questionário, buscando compreender o impacto das peças na opinião pública. Essa abordagem permitirá uma visão integrada de como as estratégias comunicacionais foram recebidas pela torcida, sobre a real efetividade da campanha e apontando possíveis áreas para ajustes ou melhorias. Com isso, espera-se proporcionar uma compreensão mais profunda de como o público-alvo percebe as mensagens de combate ao preconceito e inclusão veiculadas pelo clube.

### 4.6.1 As peças publicitárias

A primeira parte da pesquisa envolveu a análise de algumas peças publicitárias selecionadas da campanha "Clube de Todos". A análise de documentos e materiais visuais é uma etapa essencial em estudos de caso, pois permite a compreensão de como uma organização transmite suas mensagens por meio de diferentes mídias. Segundo Yin (2015), a análise de documentos é um método importante para obter insights sobre o fenômeno estudado, uma vez que oferece evidências diretas e tangíveis das práticas institucionais.

A análise das peças publicitárias teve como embasamento os autores Stake (2011), Kotler & Keller, 2012, Lester (2013) e Giddens (2006) e ateu-se em diversos aspectos, elencados a seguir.

- **Mensagem Transmitida:** Avaliou a clareza e a coerência das mensagens da campanha. De acordo com Stake (2011), entender a mensagem central e como ela é comunicada ajuda a determinar se a campanha está alinhada com os objetivos institucionais e se é eficaz em atingir seu público-alvo.
- **Linguagem Utilizada:** A linguagem e o tom das peças publicitárias foram analisados para verificar sua adequação e impacto. A escolha de palavras e o estilo de comunicação devem refletir as melhores práticas para

garantir que a mensagem seja compreendida e ressoe com o público (Kotler & Keller, 2012).

- **Visuais Empregados:** Os elementos visuais, como imagens, cores e design, foram examinados para entender como eles reforçam ou enfraquecem a mensagem da campanha. O uso eficaz de visuais é fundamental para a comunicação institucional, pois pode influenciar a percepção e a resposta do público (Lester, 2013).

- **Temas de Inclusão e Diversidade:** A campanha visa promover inclusão e diversidade. A análise avaliou como esses temas são tratados nas peças publicitárias e se os materiais refletem o comprometimento do clube com esses valores. Segundo Giddens (2006), a forma como questões sociais são abordadas em campanhas institucionais pode indicar a profundidade do compromisso da organização com esses temas.

#### 4.6.2 Coleta de dados através de questionário

Simultaneamente à análise das peças publicitárias, foi enviado questionário pelo google forms para sócios e torcedores do Grêmio. A aplicação de questionários é uma técnica eficaz para coletar dados quantitativos e qualitativos sobre as percepções dos públicos-alvo (Gil, 2010). O questionário abordou as seguintes questões:

- **Grau de Conhecimento dos Participantes:** o objetivo aqui foi avaliar o nível de conhecimento dos participantes sobre a campanha ajuda a entender o alcance e a visibilidade das ações comunicacionais. Isso é essencial para medir se a campanha conseguiu atingir os públicos desejados (Babbie, 1991).

- **Percepção sobre a Eficácia das Mensagens:** esse tópico investigou como os participantes percebem a clareza e a eficácia das mensagens transmitidas pela campanha. A percepção da eficácia é crucial para avaliar se os objetivos de comunicação foram atingidos e se as mensagens foram bem recebidas (Creswell, 2014).

- **Impacto na Imagem do Clube:** compreender se a campanha teve um impacto positivo na imagem do Grêmio, de acordo com a visão dos torcedores e sócios foi o que norteou esse tópico. Avaliar o impacto na imagem



ajuda a determinar se a campanha contribuiu para a melhoria da percepção pública do clube.

- **Avaliação das Ações de Comunicação:** aqui foi feita a avaliação das ações de comunicação em termos de relevância e adequação ao público-alvo. Compreender como as ações foram recebidas pelos participantes fornecendo *insights* sobre a eficácia geral da estratégia de comunicação (Guba & Lincoln, 2001).

#### 4.6.3 Combinando as abordagens

A combinação da análise das peças publicitárias e da coleta de dados através do questionário permitiu uma visão abrangente da campanha "Clube de Todos". A triangulação de dados, conforme descrito por Denzin (2009), permite validar os resultados e obter uma compreensão mais rica do fenômeno estudado. A análise das peças publicitárias permitiu uma visão das intenções e estratégias do clube, enquanto o questionário possibilitou uma perspectiva direta dos públicos sobre a recepção da campanha.

#### 4.7 ANÁLISE DAS PEÇAS PUBLICITÁRIAS

**Figura 1** – Dia Mundial do Orgulho LGBTQI+ em 2019



Fonte: <https://11nk.dev/gPpZW>, acesso em 1º agosto de 2024

A Figura 1 foi postada em diversas redes sociais no dia 28 de Junho de 2019, foi uma das primeiras ações do clube com esse slogan. A peça foi divulgada em comemoração ao Dia Mundial do Orgulho LGBTQI+, celebrado em 28 de junho, e tem como objetivo reafirmar o compromisso do clube com a inclusão e a diversidade.

Visualmente, a imagem destaca um patch dourado sobre a camisa do Grêmio, com o slogan "Grêmio, o Clube de Todos". A escolha das cores preto e dourado sobre o tradicional azul, preto e branco da camisa do clube reforça a identidade visual do Grêmio, enquanto o uso do patch sublinha a mensagem de inclusão de forma simples, mas impactante. O foco no patch e na camisa aproxima a campanha da tradição do clube, ao mesmo tempo que insere a ideia de diversidade dentro desse contexto tradicional.

No canto inferior direito da imagem, há a frase "28 de junho - Dia Mundial do Orgulho LGBTQI+", acompanhada de um pequeno arco-íris, símbolo universal da comunidade LGBTQI+, e do escudo do Grêmio. Essa combinação reforça a mensagem de apoio e celebração da diversidade sexual e de gênero, associando diretamente a imagem do clube a essa causa.

A legenda da postagem que acompanhou a imagem nas redes sociais reforça o compromisso do Grêmio com a inclusão, afirmando: "Nossa história foi desenhada por pessoas de todos os gêneros. Por isso somos o Clube de Todos, por isso somos Puro Sentimento." Essa declaração conecta a história do clube à diversidade, afirmando que o Grêmio é composto por uma ampla variedade de indivíduos, e que essa diversidade é parte essencial de sua identidade. A expressão "Puro Sentimento", associada tradicionalmente ao Grêmio, é aqui recontextualizada para englobar o respeito e a inclusão, ampliando o significado do lema.

Ao vincular o slogan "Clube de Todos" ao Dia Mundial do Orgulho LGBTQI+, o Grêmio faz uma declaração clara de que se posiciona a favor da diversidade e da inclusão, utilizando a força de sua marca para apoiar causas sociais relevantes. Esta ação inicial com o slogan "Clube de Todos" sinaliza um compromisso institucional com

a inclusão, não apenas como uma política interna, mas como um valor que deseja compartilhar com toda a sua base de torcedores e com a sociedade em geral.

Figura 2 – Live contra o racismo em 2020



Fonte: <https://11nk.dev/J89Iw>, acesso em 7 ago de 2024.

Na figura 2, postada em diversas redes sociais no dia 7 de Setembro de 2020, existe a divulgação de uma *live* promovida pela campanha para debater o combate ao racismo que iria ocorrer no dia 8 de setembro de 2020. Sendo uma das primeiras ações práticas da campanha para além das mensagens em peças publicitárias.

Visualmente, a imagem utiliza uma ilustração central que retrata uma cabeça afro, preenchida com os rostos de diversas pessoas negras. Este elemento é significativo, pois simboliza a coletividade e a representatividade da população negra, especialmente dentro do contexto do futebol, um ambiente historicamente marcado por episódios de racismo. Essa escolha reforça a importância da luta antirracista e a identidade da população negra, conectando-a diretamente ao tema do debate.

A paleta de cores predominante, composta por azul, preto e branco, é uma clara referência às cores tradicionais do Grêmio. O azul é utilizado para destacar informações

cruciais, como o tema, a data e o horário do evento. O fundo texturizado em cinza confere seriedade à peça, mantendo o foco nas informações essenciais sem distrair o espectador.

No lado direito da imagem, as fotos dos participantes do debate são exibidas com seus nomes, títulos e funções. Esta disposição confere credibilidade ao evento, uma vez que os debatedores são apresentados como figuras de autoridade no combate ao racismo. As bordas azuis que enquadram as fotos harmonizam com a paleta de cores, contribuindo para a coesão visual da peça.

A tipografia utilizada no título "O Grêmio Contra o Racismo" é impactante e imita um estilo de escrita manual, transmitindo um senso de urgência e envolvimento pessoal com a causa antirracista. Já os detalhes técnicos, como a data e o horário, são apresentados em uma tipografia mais limpa e legível, garantindo que as informações sejam facilmente compreendidas pelo público.

A mensagem da peça está claramente alinhada com os objetivos da campanha "Clube de Todos", que busca reposicionar a imagem do Grêmio como um clube inclusivo e comprometido com causas sociais. Ao promover um ciclo de debates com figuras relevantes na luta contra o racismo, a imagem reforça o engajamento do clube em discussões sociais importantes, contribuindo para a gestão de sua imagem.

A expressão "É Amanhã!" destacada em azul cria um senso de urgência, incentivando a participação do público no evento. Este apelo à ação é uma técnica comunicacional eficaz para garantir o engajamento do público-alvo.

Em resumo, a peça comunicacional cumpre seu objetivo de comunicar de forma clara e impactante um evento relevante, utilizando elementos visuais e textuais que reforçam a identidade do Grêmio como uma instituição comprometida com a diversidade e a inclusão. Dessa forma, ela contribui para a gestão da imagem do clube, reafirmando seu compromisso com causas sociais e alinhando-se ao propósito da campanha "Clube de Todos".

**Figura 3** – Dia da Gestante em 2021

Fonte: <https://acesse.one/9IIFu>, acesso em 7 de agosto de 2024

A figura 3 é referente à peça publicada em 15 de Agosto de 2021, em diversas redes sociais, celebrando o "Dia da Gestante", destacando Beta, então zagueira do time feminino do clube, segurando uma camisa personalizada para seu bebê. A mensagem principal da campanha é: "Estar gestante é gerar dentro de si um amor inexplicável e sem limites". A mensagem é clara e emocionalmente carregada, utilizando uma linguagem simples e acolhedora, conforme orientado por Kotler e Keller (2012), que enfatizam a importância de uma comunicação efetiva e emotiva para ressoar com o público-alvo.

A imagem de Beta sorrindo, visivelmente grávida e feliz, transmite uma sensação de felicidade e conexão com o clube. Lester (2013) destaca que o uso eficaz de visuais é fundamental para a comunicação institucional, pois pode influenciar a percepção e a resposta do público.

A peça também promove a inclusão e diversidade, apresentando uma mulher negra em um papel positivo e central, o que está alinhado com as ideias de Giddens (2006) sobre a importância de refletir um compromisso profundo com questões sociais nas campanhas institucionais. A inclusão de Beta, uma atleta negra, sugere um esforço do clube para mostrar que valoriza a diversidade e a inclusão.

A mensagem transmitida é que o Grêmio é um clube inclusivo e acolhedor para todos, independentemente de suas origens ou condições. Kotler, Karatajaya e Setiawan em "Marketing 4.0" (2017) destacam a importância de as marcas se adaptarem às mudanças sociais e culturais, promovendo valores de inclusão e diversidade.

No entanto, apesar da mensagem positiva e inclusiva da campanha, o clube agiu de forma contraditória na prática. Beta foi dispensada pelo clube logo após retornar da licença-maternidade, o que contrasta fortemente com a imagem promovida na campanha. A utilização de sua imagem para transmitir uma mensagem de apoio e cuidado às atletas gestantes foi desmentida pela ação real do clube. Helal, Soares e Lovisoló em "A Invenção do País do Futebol" (2001) discutem como o futebol é um reflexo da sociedade e suas contradições, e este caso exemplifica como as ações institucionais podem divergir da imagem que procuram projetar.

A análise da Figura 3 e da campanha revela uma dicotomia entre a mensagem promovida e as ações reais do clube. A campanha, apesar de bem elaborada em termos de comunicação e visual, falha em sua coerência prática, prejudicando a credibilidade do clube e a percepção pública de seu compromisso com a inclusão e o cuidado com suas atletas.

**Figura 4** – Dia do Orgulho LGBTQIA+ em 2021



Fonte: <https://acesse.one/KzO8r>, acesso em 7 de agosto de 2024

Na figura 4, postada em 28 de junho de 2021 em diversas redes sociais do Grêmio, vemos a celebração ao Dia do Orgulho LGBTQIA+, tem um visual claro comunicando mensagens de inclusão e diversidade de maneira eficaz. A peça destaca a palavra "TODOS" em cores do arco-íris, um símbolo amplamente reconhecido do movimento LGBTQIA+, integrando essas cores ao design de maneira que reforça o apoio do clube à comunidade. O fundo, que apresenta o estádio do Grêmio, estabelece uma conexão direta entre a campanha e o ambiente do clube, sublinhando que a inclusão é uma parte integral da identidade do Grêmio. A frase "Dia do Orgulho LGBTQIA+" é destacada, evidenciando a importância da data e o reconhecimento do clube.

A análise da peça à luz dos princípios de Kotler e Keller (2012) revela que a comunicação é tanto emotiva quanto clara. O uso de uma linguagem visual simples, mas impactante, cria uma conexão emocional positiva com o público-alvo. As cores do arco-íris e a mensagem explícita de inclusão são eficazes para transmitir um compromisso com a diversidade e a inclusão, alinhando-se com o objetivo da campanha.

Lester (2013) ressalta que os recursos visuais desempenham um papel crucial na comunicação institucional, pois podem transmitir mensagens de forma eficaz e evocar respostas emocionais, ajudando a criar uma experiência mais envolvente e memorável para o público, reforçando a mensagem geral e potenciando o impacto das estratégias de comunicação, a peça publicitária demonstra uma aplicação eficaz desse conceito. Ao destacar o estádio e a mensagem "CLUBE DE TODOS" com as cores do arco-íris, a peça utiliza elementos visuais para promover uma imagem de inclusão e diversidade. Essa abordagem pode melhorar a percepção pública do clube, demonstrando um compromisso com valores progressistas.

A peça também reflete uma adesão às ideias de Giddens (2006) sobre a necessidade de instituições se engajarem com questões sociais. Promover a inclusão da comunidade LGBTQIA+ sugere que o Grêmio está atento às demandas sociais por igualdade e respeito. Kotler, Karatajaya e Setiawan (2017) corroboram que as marcas devem se adaptar às mudanças sociais, desde que não façam falsas promessas, a peça mostra o Grêmio como uma entidade moderna e inclusiva.

“Com essa transparência (graças à ascensão da mídia social), as marcas já não podem fazer promessas falsas, não verificáveis. As empresas

podem se posicionar como qualquer coisa, mas a menos que exista um consenso baseado na comunidade, o posicionamento não significará nada mais que dissimulação corporativa.” (KOTLER, KARTAJAYA & SETIAWAN, 2017, p. 65-66)

Contudo, a eficácia da peça também está ligada à consistência entre a mensagem divulgada e as ações concretas do clube. É essencial que o Grêmio não se limite a promover a inclusão apenas nas campanhas publicitárias, mas que adote essas práticas também em sua administração cotidiana. Se houver uma desconexão entre o que é publicamente anunciado e o que é realmente praticado, isso pode comprometer a credibilidade do clube, como já ocorreu na peça anterior, impactando negativamente a percepção pública sobre seu compromisso com a inclusão.

**Figura 5** – Semana da Consciência negra em 2023





A figura 5 postada em diversas redes sociais do Grêmio no dia 21 de Novembro de 2023 em referência ao dia da Consciência Negra, o elemento central da imagem é um punho cerrado, símbolo universal de resistência, poder e solidariedade, especialmente associado a movimentos pelos direitos civis e contra o racismo. Esse símbolo reforça a mensagem de resistência ativa contra a discriminação racial. As cores predominantes na peça são o preto e o azul, onde o preto está ligado ao símbolo de resistência, enquanto o azul, cor tradicional do Grêmio, reforça a identidade do clube e cria uma conexão emocional e identitária com os torcedores.

A tipografia é robusta e as palavras "Seja Antirracista" aparecem em letras grandes e brancas, destacando-se fortemente contra o fundo escuro, transmitindo uma mensagem de força e urgência. A frase "Não basta apoiar. É preciso transformar", em azul e branco, reforça a ideia de que é necessário ir além do simples apoio passivo, convocando o espectador a adotar uma postura ativa. O slogan "Clube de Todos por Todos!" aparece em formato circular, dando uma impressão de continuidade e inclusão, e enfatizando o conceito de união e solidariedade.

Essa peça de comunicação é clara e direta, transmitindo uma mensagem antirracista sem espaço para ambiguidades. O uso de frases curtas e imperativas busca engajar emocionalmente o espectador, convocando-o a se posicionar ativamente contra o racismo, promovendo um sentimento de responsabilidade coletiva. Ao utilizar elementos visuais associados ao Grêmio, como as cores e o slogan da campanha, a imagem reforça a identidade do clube e posiciona a luta contra o racismo como parte central dos valores da instituição. Assim, essa peça de comunicação consegue, de forma coesa, envolver o público-alvo e fortalecer o posicionamento do Grêmio como um clube comprometido com a justiça social e a inclusão.

**Figura 6** – Dia do Orgulho LGBTQIA+ em 2020



Fonte: <https://acesse.one/KYN9v>, acesso em 9 de agosto de 2024

A Figura 6 foi postada em diversas redes sociais no dia 28 de Junho de 2020, revela uma forte tentativa de integrar a história do Grêmio com mensagens contemporâneas de inclusão e respeito à diversidade. A peça utiliza uma fotografia histórica da torcida, especificamente de membros da Coligay, uma torcida organizada do Grêmio composta majoritariamente por homens gays no fim dos anos 1970 e início dos anos 1980, para conectar o passado do clube com as lutas atuais pelos direitos LGBTQIA+.

Visualmente, a imagem é dominada pelo tom azul, que reforça a identidade visual do clube, ao mesmo tempo em que conecta a peça com as cores da bandeira do orgulho transgênero (azul claro, branco e rosa), uma alusão importante ao compromisso do Grêmio com a inclusão de todas as identidades de gênero. As bandeiras seguradas por mãos estilizadas no canto inferior esquerdo da peça, com as cores da bandeira do orgulho LGBTQIA+ e da bandeira trans, reforçam essa mensagem de apoio e visibilidade.

O texto "28 de junho – Dia Mundial do Orgulho LGBTQIA+" posiciona claramente a peça dentro de um contexto de celebração e conscientização, utilizando o reconhecimento de uma data significativa no calendário de luta pelos direitos humanos

para reforçar o compromisso do clube com essa causa. A inclusão do logotipo da campanha "Clube de Todos" ao lado do escudo do Grêmio no canto inferior direito da imagem une as mensagens institucionais do clube com a campanha específica, reforçando a ideia de que o Grêmio é um espaço para todos, independentemente de orientação sexual ou identidade de gênero.

Em suma, a peça publicitária é uma afirmação visual e textual do compromisso do Grêmio com a diversidade e a inclusão, utilizando elementos históricos, cores simbólicas e uma mensagem clara para posicionar o clube como um agente de mudança social, alinhado com as lutas contemporâneas pelos direitos LGBTQIA+.

**Figura 7** – Dia da Consciência Negra em 2023



Fonte: <https://11nq.com/PVyi3>, acesso em 10 de agosto de 2024

A Figura 7 foi publicada no site do Grêmio em 20 de Novembro de 2023, utilizando de forma estratégica elementos visuais e textuais para transmitir uma mensagem clara de inclusão e pertencimento. A frase central "Somos o Clube de Todos" acompanhada de "Por Todos!" reafirma o compromisso do Grêmio com a diversidade, criando uma narrativa de acolhimento e universalidade. A escolha das cores azul, preto

e branco, tradicionais do clube, reforça a identidade visual do Grêmio, mantendo uma conexão emocional com os torcedores.

O uso da tipografia em caixa alta e com cores contrastantes destaca as palavras principais, conferindo à mensagem uma sensação de força e determinação. O layout, que repete a frase "Um Clube de Todos Por Todos" em formato circular, sugere um movimento contínuo, simbolizando a ideia de que a inclusão é um valor perpétuo e fundamental dentro do clube.

Diferente das peças anteriores, aqui o clube já não utiliza elementos para dar credibilidade a ação, como a atleta gestante e a imagem da torcida Coligay, utiliza somente o nome da campanha com uma frase de efeito relacionada a mesma, partindo do princípio que seus públicos já identificam a campanha em si como o combate aos preconceitos, não necessitando de elementos gráficos que reforcem a mensagem.

O Grêmio nas peças analisadas buscou passar uma mensagem clara de combate ao preconceito e à discriminação. No entanto, como discutido anteriormente nesse subcapítulo, em algum momento há uma diferença entre o discurso idealizado pela campanha e a sua implementação prática pela instituição. Essa disparidade pode afetar a maneira como a campanha é percebida pelos diferentes públicos que o clube deseja alcançar, criando desafios na eficácia da comunicação institucional.

Além disso, essa divergência entre discurso e prática pode complicar ainda mais a percepção do público em relação ao verdadeiro comprometimento do clube com os valores de inclusão e combate ao preconceito. Se a mensagem da campanha não for refletida de maneira consistente nas ações cotidianas do Grêmio, a credibilidade da iniciativa pode ser comprometida, impactando negativamente a imagem do clube.

#### **4.7.1 Análise das respostas do questionário**

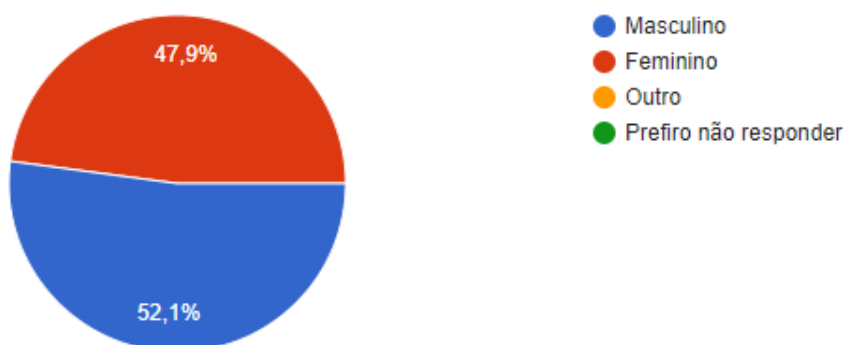
A análise do questionário realizado com sócios e torcedores do Grêmio Football Porto Alegre acerca da campanha "Clube de Todos" oferece um panorama sobre a percepção da torcida em relação ao preconceito no ambiente do futebol. Com 71 respostas coletadas ao longo de 15 dias, a pesquisa revela um equilíbrio de gênero entre os respondentes e uma significativa participação de sócios do clube. Esses dados

fornece uma base para explorar as nuances das opiniões expressas, destacando as diferentes formas de preconceito identificadas pelos participantes.

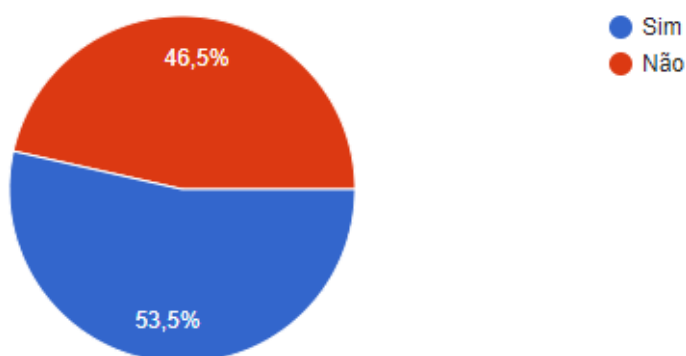
De acordo com Yin (2015), a utilização de questionários contendo tanto perguntas abertas quanto fechadas é recomendada em estudos de caso devido à riqueza e abrangência na coleta de dados proporcionada por essa abordagem. As perguntas fechadas são eficientes para obter dados quantificáveis e padronizados, permitindo a comparação e análise estatística das respostas. Em contraste, as perguntas abertas possibilitam que os respondentes expressem suas opiniões e experiências de maneira mais detalhada e livre, revelando nuances que poderiam ser negligenciadas em uma abordagem exclusivamente fechada.

Creswell (2014) destaca que a combinação de perguntas abertas e fechadas facilita a triangulação dos dados, fortalecendo a validade e a confiabilidade do estudo. As perguntas fechadas ajudam a quantificar tendências e medir variáveis específicas, enquanto as abertas exploram o "porquê" e o "como" dessas tendências. Essa abordagem é essencial em estudos de caso, onde a compreensão do contexto e das dinâmicas subjacentes é crucial. Silverman (2011) também aponta que as perguntas abertas oferecem flexibilidade aos participantes para expressarem suas percepções e sentimentos sem as limitações impostas por respostas pré-determinadas, enriquecendo a análise com dados qualitativos e proporcionando uma visão mais profunda e contextual.

O questionário foi enviado via google forms, sendo composto por 17 perguntas objetivas (*anexo1*). As questões versavam sobre a campanha "Clube de Todos" e percepção dos respondentes sobre casos de preconceitos que acontecem em jogos do Grêmio. Dos setenta e um questionários respondidos, 47,9% das pessoas se identificaram com o gênero feminino e 52,1% das pessoas que se identificam com o gênero masculino (*gráfico1*). Dentre o total de pessoas que responderam as perguntas, 53,5% são sócios do grêmio e o restante de 46,5% não são (*gráfico2*).

**Gráfico 1** – Gênero dos participantes da pesquisa

Fonte: O autor (2024)

**Gráfico 2** – Sócios do Grêmio entre os participantes do questionário

Fonte: O autor (2024)

A análise das respostas iniciou pela pergunta aberta: “Você considera a torcida gremista uma torcida preconceituosa? Se sim, diga o porquê”. É relevante contextualizar as percepções dos respondentes à luz de teorias que exploram o preconceito no futebol e na sociedade. A literatura sobre o tema revela que o futebol, sendo um recorte da sociedade, tende a refletir os preconceitos estruturais que permeiam a cultura de uma nação.

Muitas pessoas que responderam a essa questão afirmaram que a torcida gremista é preconceituosa, justificando essa percepção com base nos preconceitos estruturais presentes na sociedade brasileira e gaúcha. Essa visão pode ser associada às teorias de sociólogos como Hall (2003), que discute a construção social da identidade e

como os preconceitos são perpetuados através de práticas culturais e sociais. O autor argumenta que o racismo e outras formas de discriminação são construções sociais que se manifestam em diversos espaços, incluindo o futebol, onde as tensões sociais são exacerbadas.

Os incidentes específicos mencionados nas respostas, como o caso do goleiro Aranha, são emblemáticos de como o preconceito pode se manifestar de forma explícita no futebol. Esse caso pode ser analisado à luz das teorias de Pimenta (2004), que discute o racismo no futebol brasileiro, destacando como os clubes e torcidas, muitas vezes, reproduzem as hierarquias raciais presentes na sociedade. O autor argumenta que esses incidentes não são isolados, mas fazem parte de um padrão mais amplo de discriminação que é tolerado ou minimizado pelas instituições do futebol.

Além disso, várias respostas reconhecem a presença de elementos preconceituosos na torcida, mas argumentam que isso é comum em todas as torcidas de futebol no Brasil. Essa visão pode ser respaldada pela análise de como o futebol brasileiro reflete as tensões sociais mais amplas. O futebol é frequentemente visto como um palco onde as frustrações sociais são expressas, muitas vezes de forma discriminatória, refletindo as desigualdades e preconceitos estruturais da sociedade.

A falta de efetivo combate ao preconceito dentro do ambiente do futebol, mencionada por alguns respondentes, pode ser discutida com base nas obras de Almeida (2019), que explora o conceito de racismo estrutural. Almeida argumenta que o racismo no Brasil é tão profundamente enraizado que se torna quase invisível, o que dificulta a mobilização contra ele. No contexto do futebol, essa falta de combate ao preconceito pode ser vista como uma manifestação do racismo estrutural, onde as ações contra o preconceito são muitas vezes superficiais ou simbólicas, sem atacar as raízes profundas do problema.

Por outro lado, alguns respondentes argumentam que, embora existam indivíduos preconceituosos na torcida gremista, isso não é exclusivo ou mais intenso do que em outras torcidas. Essa percepção pode ser analisada à luz das teorias de Elias e Dunning (1992), que exploram a dinâmica dos grupos no esporte e como a rivalidade entre torcidas pode exacerbar comportamentos discriminatórios. Os autores sugerem que o comportamento das torcidas é influenciado por fatores contextuais, como a

rivalidade entre clubes e a pressão social para conformidade, o que pode explicar por que o preconceito é percebido como um fenômeno generalizado no futebol.

Alguns respondentes acreditam também que a torcida gremista já evoluiu muito e que os casos de preconceito são minoritários ou mais raros atualmente. Essa visão pode ser analisada em relação às teorias de Bauman (2001) sobre modernidade líquida, onde as identidades estão em constante mudança e adaptação. Bauman sugere que, em uma sociedade em transformação, as atitudes também mudam, e isso pode refletir uma evolução nas percepções de preconceito entre as torcidas. No entanto, é importante considerar que essa percepção de evolução pode ser influenciada por uma visão otimista ou limitada do progresso social.

Por fim, alguns respondentes afirmam não considerar a torcida gremista preconceituosa, muitas vezes baseando-se em experiências pessoais positivas. Essa diversidade de percepções destaca a complexidade do preconceito no futebol, que pode variar significativamente dependendo das experiências individuais e do contexto social dos respondentes. Bourdieu (2021), em sua teoria do *habitus*, sugere que as experiências sociais moldam a percepção e o comportamento dos indivíduos. Aplicado ao futebol, isso significa que a percepção do preconceito pode ser influenciada pela posição social, pela experiência pessoal e pela identidade dos torcedores.

As respostas analisadas indicam um reconhecimento generalizado de que a discriminação no futebol não é um fenômeno isolado de uma ou outra torcida, mas sim uma manifestação dos preconceitos presentes na sociedade em geral. A expressão popular de que “o futebol é um reflexo da sociedade” é amplamente corroborada por autores como Helal (2001), que explora a relação entre futebol, identidade nacional e sociedade no Brasil. O autor argumenta que o futebol, como parte integrante da cultura brasileira, não pode ser dissociado dos problemas sociais mais amplos, incluindo o racismo e a homofobia.

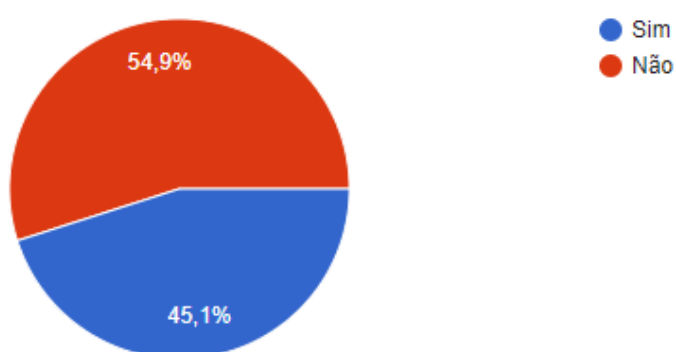
Ao considerar os dados demográficos dos respondentes, onde 78,87% se identificam como brancos e 21,13% como negros (sendo 15,49% pretos e 5,63% pardos, conforme a classificação do IBGE), é possível dizer que a maioria branca pode não perceber com a mesma clareza certos preconceitos vivenciados pelos torcedores negros. Isso está em linha com as discussões de McIntosh (1990) sobre o privilégio branco,



onde a invisibilidade dos privilégios pode levar à negação ou minimização do racismo. McIntosh sugere que os brancos muitas vezes não reconhecem os benefícios sistêmicos que recebem em uma sociedade racialmente estratificada, o que pode se refletir nas suas percepções sobre o preconceito no futebol.

A análise da pergunta objetiva "Você já sofreu ou presenciou algum tipo de preconceito em jogos do Grêmio?", trouxe como resultado 45,1% dos respondentes afirmando que sim e 54,9% dizendo que não (*gráfico3*). Notadamente, 37,50% das pessoas que responderam afirmativamente são mulheres. Em resposta à questão adicional sobre o tipo de preconceito presenciado, todas as mulheres que disseram sim relataram atos de machismo e misoginia, além de racismo. Entre os homens, 62,50% dos que disseram sim indicaram ter presenciado situações de racismo e homofobia nos jogos do clube.

**Gráfico 3** – Percepção de racismo entre os participantes do questionário



Fonte: O autor (2024)

As respostas revelam uma preocupante recorrência de diferentes formas de discriminação entre os torcedores. Episódios de racismo, machismo e homofobia emergem frequentemente, como demonstrado em declarações que mencionam o uso de expressões pejorativas relacionadas à cor da pele, como "tinha que ser preto" em resposta a um erro de um jogador. Segundo Silvio Almeida (2019), o racismo estrutural está enraizado nas instituições e práticas sociais, sendo refletido também no ambiente do futebol, onde atitudes discriminatórias se manifestam como uma extensão dos preconceitos presentes na sociedade brasileira.

Casos de homofobia também foram relatados, incluindo cânticos homofóbicos e reações hostis à presença de bandeiras com as cores da diversidade. Alguns torcedores mencionaram ter presenciado ataques homofóbicos, tanto verbais quanto físicos, e a perpetuação de estereótipos por parte de outros torcedores. Essa realidade reforça a análise de Ronaldo Helal (2001), que discute como o futebol, enquanto cultura de massa no Brasil, pode tanto refletir quanto exacerbar as tensões sociais, perpetuando preconceitos e discriminações.

Machismo e misoginia aparecem em várias respostas, com relatos de mulheres sendo tratadas de forma rígida ou até sendo afastadas de determinadas áreas do estádio, simplesmente pelo fato de serem mulheres. Além disso, casos de assédio e falas preconceituosas dirigidas a torcedoras foram destacados. Como José Luiz Ratton (2005) explora em suas reflexões sobre a violência no futebol brasileiro, o ambiente dos estádios muitas vezes exacerba comportamentos discriminatórios, refletindo uma masculinidade tóxica que perpetua a exclusão e a marginalização de mulheres.

Por outro lado, algumas pessoas afirmaram não ter sofrido ou presenciado diretamente atos preconceituosos, embora esses relatos sejam minoritários. Outros reconheceram que, embora tenham presenciado atitudes preconceituosas, estas foram perpetradas por um número relativamente pequeno de indivíduos em comparação com a massa de torcedores presentes. Isso pode ser interpretado à luz da análise de Eduardo Pimenta (2004), que discute a ideologia do embranquecimento no futebol brasileiro e como essa narrativa influencia a percepção e a normalização do racismo dentro dos estádios.

Ainda assim, é fundamental considerar que a percepção da prevalência de preconceito pode variar significativamente dependendo das experiências individuais dos torcedores. Alguns podem ter a impressão de que os casos de discriminação são menos frequentes, em parte devido à evolução gradual nas atitudes sociais e às medidas adotadas pelos clubes para enfrentar o problema. No entanto, essa percepção pode não refletir a realidade vivida por todos os torcedores, especialmente aqueles que pertencem a grupos marginalizados. Em contextos onde o preconceito é mais visível ou experienciado diretamente, as respostas podem destacar uma realidade mais aguda, reforçando a necessidade de medidas mais amplas e inclusivas para garantir um ambiente de jogo verdadeiramente livre de discriminação.

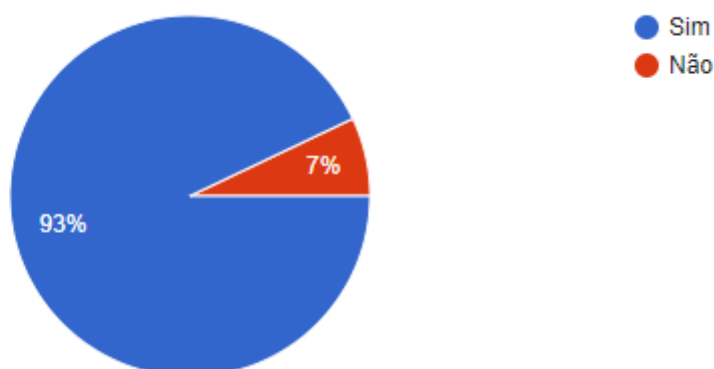
Esses relatos demonstram que, apesar de alguns avanços, ainda há uma presença significativa de preconceito nos estádios, refletindo, em grande parte, as tensões e os problemas sociais mais amplos da sociedade. A persistência desses comportamentos prejudica não apenas a experiência dos jogos, mas também a imagem do clube e da torcida como um todo, evidenciando a necessidade de ações contínuas e efetivas para combater essas formas de discriminação, demonstrando a importância de campanhas e ações institucionais dos *players* do futebol como um todo para o combate ao preconceito dentro do ambiente do esporte em si, mas como na sociedade em geral.

#### 4.7.2 A percepção da campanha a partir das respostas do questionário

Nesse subcapítulo, analisamos as respostas dos sócios e torcedores do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense sobre a recepção e percepção da campanha “Clube de Todos”. A pesquisa incluiu questões para avaliar o conhecimento da campanha, o nível de representatividade percebido, e outros aspectos relevantes.

Na pergunta “Você já viu alguma peça publicitária da campanha institucional do Grêmio FBPA ‘Clube de Todos?’”, os resultados indicam que 93% dos participantes afirmaram ter visto pelo menos uma peça da campanha, enquanto apenas 7% disseram não ter visto nenhuma (*Gráfico 4*). Esse elevado índice de reconhecimento sugere que a campanha alcançou uma ampla audiência dentro do universo dos sócios e torcedores gremistas, indicando um bom nível de visibilidade e presença.

**Gráfico 4** – Reconhecimento da campanha institucional ‘Clube de Todos’ entre os participantes



Fonte: O autor (2024)

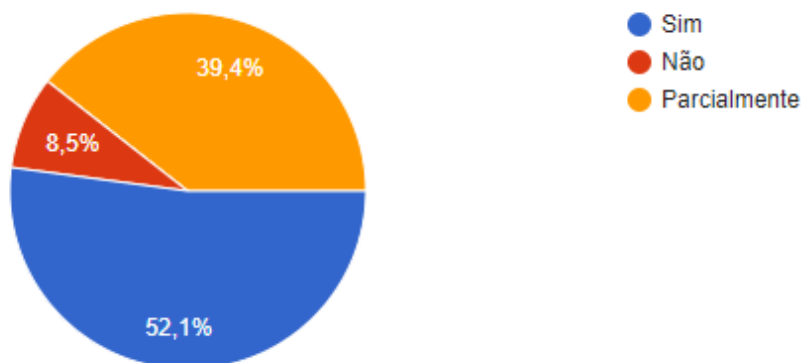
Entre os respondentes, todos os que se declararam sócios afirmaram ter visto pelo

menos uma peça da campanha, o que evidencia que os sócios estão mais expostos e provavelmente mais engajados com as iniciativas institucionais do clube. Em contraste, entre os torcedores que não são sócios, 15% não tiveram contato com nenhuma peça da campanha. Isso implica que aqueles que não são sócios tiveram menos acesso às peças publicitárias, sugerindo que a eficácia da campanha pode estar mais relacionada com o engajamento e a participação ativa dos sócios do clube.

Esses dados abrem espaço para refletir sobre a estratégia de divulgação da campanha e sua eficácia em atingir diferentes segmentos do público do clube. A presença constante e o envolvimento dos sócios podem ter contribuído para um maior nível de exposição e percepção da campanha, enquanto os torcedores não associados podem ter tido um contato limitado. Isso sugere a necessidade de explorar formas adicionais de alcançar e envolver torcedores não sócios, garantindo que a mensagem de inclusão e diversidade da campanha “Clube de Todos” ressoe com todos os segmentos da base de fãs. Além disso, reforça a importância de continuar investindo em estratégias que aumentem o alcance e a visibilidade da campanha para engajar uma audiência ainda mais ampla e diversificada.

Quando analisamos as respostas à pergunta “Você se sente representado pelas mensagens da campanha 'Clube de Todos?'”, obtivemos uma visão sobre a recepção da campanha pelos torcedores. Entre os respondentes, 52,1% indicaram que se sentem totalmente representados pelas mensagens da campanha. Este resultado sugere que uma parte significativa da audiência percebe que a campanha aborda e reflete suas próprias experiências e identidades, o que é um indicativo positivo da eficácia da comunicação em termos de inclusão. Para esses torcedores, a campanha parece ter cumprido seu objetivo de criar um sentimento de pertencimento e de alinhamento com os valores promovidos pelo Grêmio. Em contraste, 39,4% dos respondentes disseram sentir-se apenas parcialmente representados pela campanha. Esse dado revela que, embora reconheçam os esforços da campanha para incluir diversas perspectivas, há uma sensação de que nem todos os aspectos da identidade ou experiência dos torcedores foram completamente contemplados. Este grupo pode estar buscando uma maior profundidade ou uma abordagem mais específica em relação às suas necessidades e expectativas. Por outro lado, 8,5% dos participantes afirmaram que não se sentem representados pela mensagem da campanha (gráfico 5).

**Gráfico 5** – Percepção dos participantes a respeito da campanha Clube de Todos



Fonte: O autor (2024)

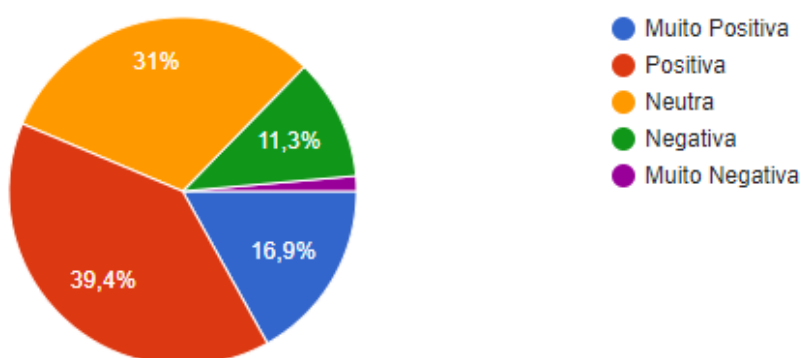
Nos 8,5% que não se sentem representados pela campanha encontramos 50% de mulheres e 50% de homens, destacando que 80% se autodeclarou branco, e 20% se identificou como negro. Esses dados indicam uma diversidade de opiniões sobre a campanha, refletindo que, apesar de a maioria se sentir representada ou parcialmente representada, uma parte significativa dos torcedores não vê a campanha como totalmente inclusiva. A equidade entre gêneros nos 8,5% que não se sentiram representados sugere que o problema não está diretamente relacionado ao gênero, mas pode estar ligado a outras questões, como a percepção da representatividade racial. A predominância de brancos entre os que não se sentiram representados pode indicar uma necessidade de aprofundar a abordagem da campanha para garantir que todas as identidades e experiências sejam adequadamente refletidas e atendidas. A eficácia de iniciativas de inclusão e diversidade depende de uma abordagem que vá além da simples representatividade, assegurando que diferentes identidades e experiências sejam verdadeiramente integradas e reconhecidas. Nesse recorte podemos dizer que a campanha "Clube de Todos" foi bem recebida por uma parte significativa dos torcedores, tendo espaço para melhorias, especialmente em relação à percepção de inclusão completa e à representatividade das diversas identidades presentes na base dos torcedores do clube.

Ao cruzar os dados das respostas à pergunta “Qual é a sua opinião sobre a abordagem do Grêmio nas lutas contra o preconceito (de raça, credo, orientação sexual, gênero...)?” com as respostas à pergunta “As mensagens da campanha 'Clube de Todos' influenciaram positivamente a sua percepção sobre o clube?”, observamos padrões

importantes que ajudam a entender a eficácia da campanha e a percepção do clube pelos torcedores.

Na análise das respostas à primeira pergunta, 16,9% dos respondentes consideram a abordagem do Grêmio na luta contra o preconceito como muito positiva, enquanto 39,4% a veem como positiva. Juntas, essas respostas somam 56,3% de aprovação da atuação do clube nessa área. No entanto, 31% dos torcedores avaliam a abordagem como neutra, 11,3% a consideram negativa e 1,4% muito negativa (Gráfico 6). Esses resultados sugerem que, embora a maioria dos torcedores reconheça e valorize os esforços do clube, uma parte significativa ainda mantém uma visão neutra ou crítica, possivelmente indicando áreas onde o clube pode melhorar ou tornar suas ações mais visíveis e impactantes.

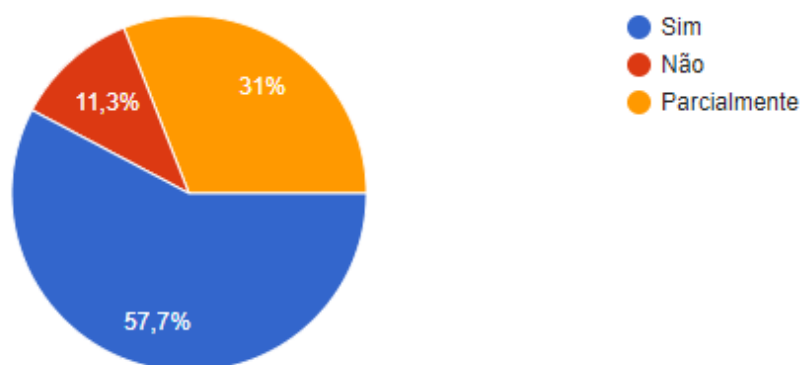
**Gráfico 6** – Percepção da abordagem do Grêmio na luta contra o preconceito



Fonte: O autor (2024)

Quando observamos a pergunta “As mensagens da campanha 'Clube de Todos' influenciaram positivamente a sua percepção sobre o clube?”, 57,7% dos respondentes afirmam que a campanha teve um efeito positivo em sua percepção sobre o Grêmio, enquanto 31% acreditam que a influência foi parcial. Apenas 11,3% dos respondentes indicam que as mensagens da campanha não tiveram um impacto positivo (*Gráfico 7*). Esses dados mostram que a campanha tem um efeito geral positivo na imagem do clube, com a maioria dos torcedores reconhecendo uma melhoria na percepção do Grêmio devido às mensagens da campanha.

**Gráfico 7** – Percepção dos respondentes sobre o efeito geral da campanha



Fonte: O autor (2024)

Ao cruzar esses dados, podemos inferir que a percepção positiva da abordagem do clube nas lutas contra o preconceito está correlacionada com uma visão favorável das mensagens da campanha. Os torcedores que consideram a abordagem do clube como positiva tendem a ver a campanha como influente na melhoria de sua percepção sobre o Grêmio. No entanto, a presença de respostas neutras e negativas em ambas as perguntas sugere que há espaço para melhorias.

Kotler, Karatajaya e Setiawan (2017) destacam que campanhas bem-sucedidas devem transcender o marketing tradicional e adotar abordagens que envolvam ativamente o público-alvo, utilizando dados e *feedback* para personalizar e ajustar as mensagens. A percepção de que a campanha "Clube de Todos" tem uma contribuição positiva para a inclusão pode estar relacionada ao sucesso em engajar uma parte significativa da audiência. No entanto, a sensação de que a contribuição é apenas parcial ou inexistente para alguns respondentes pode indicar lacunas na personalização da campanha e na forma como ela aborda diferentes segmentos para os torcedores.

Além disso, Kotler, Karatajaya e Setiawan (2017) sugerem que a integração de *feedback* contínuo e a adaptação dinâmica das estratégias são essenciais para manter a relevância em um mercado em constante mudança. Nesse contexto, a discrepância nas opiniões dos torcedores pode sinalizar a necessidade de uma avaliação mais detalhada sobre como a campanha é percebida em diferentes segmentos e como ela pode ser aprimorada para garantir uma maior eficácia em termos de inclusão e diversidade. Esses dados sugerem que, enquanto a campanha "Clube de Todos" é amplamente vista como uma contribuição positiva para a inclusão e diversidade, uma parte considerável dos

torcedores pode sentir que a campanha não é totalmente abrangente ou eficaz. A discrepância entre as opiniões pode indicar a necessidade de uma análise mais profunda sobre como as mensagens da campanha são percebidas e implementadas, e como elas podem ser aprimoradas para atender às expectativas e necessidades dos diferentes segmentos da base de torcedores.

Analisando as respostas para as perguntas “Você acha que a campanha ‘Clube de Todos’ é importante para a imagem do clube?” e “Você acredita que o Grêmio deve continuar promovendo campanhas semelhantes no futuro?” em que 100% dos respondentes disseram sim, podemos dizer que o consenso absoluto sobre a importância da campanha para a imagem do clube indica uma ampla aprovação do impacto positivo que a iniciativa tem na reputação do Grêmio. Isso sugere que os torcedores reconhecem a campanha como uma estratégia eficaz para fortalecer a imagem institucional do clube, alinhando-o com valores de inclusão e diversidade que são cada vez mais valorizados na sociedade contemporânea. A percepção de que a campanha contribuiu significativamente para a imagem do clube reforça a ideia de que a comunicação sobre inclusão e respeito são essenciais para a construção de uma identidade institucional positiva e moderna.

Além disso, o apoio unânime para a continuidade de campanhas semelhantes no futuro demonstra um desejo claro dos torcedores para que o Grêmio persista e amplie seus esforços de promoção de inclusão e diversidade. Esse consenso aponta para uma expectativa de que o clube continue investindo em iniciativas que reforcem esses valores, o que pode ser visto como um reflexo do desejo dos torcedores de ver o clube engajado em práticas que promovam um ambiente mais acolhedor e representativo. O apoio robusto para a continuidade das campanhas sugere que os torcedores valorizam não apenas os resultados imediatos da campanha, mas também o compromisso contínuo do clube com esses princípios.

Esses dados indicam que a campanha "Clube de Todos" se estabeleceu como uma parte essencial da estratégia de comunicação e identidade do Grêmio. A unanimidade nas respostas destaca a relevância das campanhas de inclusão para o clube e aponta para uma expectativa de que essas iniciativas devam ser um componente permanente das suas ações de engajamento com a torcida. Isso reforça a importância de que o clube continue a investir em campanhas que promovam a diversidade e o respeito,



aproveitando o apoio dos torcedores para fortalecer ainda mais sua imagem e relevância no cenário esportivo e social.

A análise das respostas dos sócios e torcedores do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre revelou dados sobre a recepção da campanha “Clube de Todos”. A ampla visibilidade da campanha é evidenciada pelo elevado reconhecimento, com a maioria dos participantes relatando que viram pelo menos uma peça publicitária. A percepção de representatividade varia entre os respondentes: embora uma parte significativa se sinta totalmente ou parcialmente representada, uma parcela não se identifica com as mensagens da campanha. Entre os que não se sentem representados, a maioria é composta por pessoas que se identificam como brancas. Considerando que a campanha foi feita para exaltar a diversidade e combater o preconceito de raça e gênero, esse dado pode refletir um desconforto entre aqueles que tradicionalmente ocupam um lugar de maior privilégio na sociedade. A campanha visa destacar e incluir pessoas negras e de diferentes gêneros, que historicamente foram marginalizadas e sub-representadas.

Além disso, o consenso entre os torcedores sobre a importância da campanha para a imagem do clube e a necessidade de continuar promovendo campanhas semelhantes sublinha a aprovação geral da iniciativa. Os torcedores percebem a campanha como um elemento essencial para reforçar os valores de inclusão e diversidade associados ao Grêmio. No entanto, a falta de representatividade completa para alguns grupos indica que há espaço para melhorias. A campanha "Clube de Todos" foi bem recebida, mas para atender de forma mais eficaz a todas as identidades dentro da base de fãs, é crucial que o clube continue a investir em estratégias que garantam uma inclusão mais profunda e abrangente, ajustando suas abordagens para refletir e atender as diversas necessidades dos torcedores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou o impacto real da campanha "Clube de Todos" e buscou entender se os objetivos de promover inclusão e diversidade foram alcançados. Identificar como a campanha foi recebida pelos sócios e torcedores ajudará a avaliar a eficácia das iniciativas comunicacionais e a informar futuras estratégias de comunicação institucional. O resultado da análise das peças publicitárias e a coleta de dados dos públicos-alvo forneceram *insights* valiosos para o aprimoramento das campanhas futuras e para a construção de uma imagem mais sólida e alinhada com os valores do clube.

Os resultados demonstraram que a campanha "Clube de Todos" obteve uma visibilidade significativa entre os torcedores, com a maioria reconhecendo a importância da iniciativa para a imagem do clube. No entanto, a análise detalhada dos dados revelou que, embora o reconhecimento da campanha seja alto, a percepção de representatividade entre os torcedores varia. Observou-se que uma parcela considerável dos que não se sentem representados pela campanha é composta por pessoas que se identificam como brancas, o que levanta questões sobre as complexidades de promover a inclusão em um contexto em que os grupos tradicionalmente privilegiados podem não perceber as necessidades de mudança. Isso reflete o desafio contínuo de construir uma comunicação que seja verdadeiramente inclusiva, respeitando e promovendo a diversidade sem alienar outros grupos.

É importante destacar que a campanha foi desenvolvida com o objetivo claro de exaltar a diversidade e combater preconceitos de raça e gênero. No entanto, os dados indicam que a mensagem de inclusão não ressoou de maneira uniforme entre todos os grupos de torcedores. A representação e inclusão efetivas de mulheres e pessoas negras na campanha são fundamentais, dado o histórico de marginalização dessas populações no esporte. A ausência de uma representatividade completa para esses grupos indica a necessidade de uma revisão nas abordagens comunicativas, visando uma inclusão mais profunda e equitativa.

Entre os torcedores que não se sentiram representados pela campanha, a maioria se identificou como branca. Isso pode ser interpretado como um reflexo da

resistência, consciente ou inconsciente, de segmentos privilegiados da sociedade em relação às iniciativas que buscam alterar o status quo. Campanhas como "Clube de Todos", que visam criar um ambiente mais inclusivo e diverso, podem gerar desconforto entre aqueles que tradicionalmente se beneficiaram de estruturas sociais desiguais. Conforme discutido por Helal, Soares e Lovisolo (2001), o futebol brasileiro tem sido historicamente um espaço de construção e reforço de identidades nacionais e raciais, onde a mídia desempenha um papel crucial na disseminação de narrativas que muitas vezes perpetuam estereótipos e exclusões. A campanha do Grêmio desafia essas narrativas tradicionais ao propor uma nova imagem do clube, mais inclusiva e diversa. No entanto, a resistência observada entre alguns torcedores revela a complexidade de se confrontar essas normas estabelecidas. Isso destaca a necessidade de uma comunicação mais sensível e estratégica, capaz de engajar todos os torcedores, independentemente de sua identidade, enquanto desafia as normas que perpetuam desigualdades.

A unanimidade entre os torcedores quanto à importância da campanha para a imagem do Grêmio reflete uma percepção coletiva de que o clube está no caminho certo ao abordar questões de diversidade e inclusão. Essa percepção está em sintonia com as ideias discutidas por Kotler, Karatajaya, e Setiawan (2017) no conceito de "Marketing 4.0", onde a conectividade e o engajamento se tornam fundamentais para a relevância das marcas no cenário atual.

A análise sugere que a continuidade de campanhas semelhantes é vista como crucial pelos torcedores. Há uma clara expectativa de que o Grêmio continue a promover iniciativas que reforcem valores de inclusão e diversidade, o que não só atende às demandas dos torcedores, mas também fortalece a identidade do clube como uma entidade progressista e socialmente consciente. No entanto, para maximizar o impacto dessas campanhas, é essencial que elas sejam desenhadas levando em conta o feedback dos torcedores e as áreas onde a percepção de inclusão ainda não é plena.

Para futuras campanhas, uma abordagem mais personalizada e detalhada pode ser necessária para garantir que todas as identidades sejam contempladas e que os torcedores sintam que suas experiências são verdadeiramente reconhecidas e valorizadas. Isso pode incluir uma segmentação mais precisa da comunicação e o desenvolvimento de peças publicitárias que abordem diretamente as experiências de grupos que, historicamente, têm sido marginalizados no ambiente esportivo.

A continuação do engajamento ativo dos torcedores é fundamental. Para garantir a eficácia contínua da campanha "Clube de Todos", o departamento de comunicação do Grêmio poderia adotar várias estratégias. Primeiramente, seria valioso implementar pesquisas regulares de opinião e grupos de discussão com torcedores de diferentes perfis, como forma de coletar *insights* sobre as percepções atuais e identificar novas áreas de preocupação. Esses *feedbacks* diretos dos torcedores devem ser integrados ao planejamento de futuras campanhas, permitindo que as mensagens e iniciativas sejam ajustadas para abordar quaisquer lacunas percebidas na inclusão e representatividade.

Além disso, a criação de parcerias com organizações que atuam na defesa de direitos humanos, combate ao racismo e promoção da diversidade poderia amplificar a credibilidade e o alcance das campanhas. Essas parcerias podem incluir a realização de eventos conjuntos, palestras, ou até mesmo a inclusão de porta-vozes dessas organizações em campanhas publicitárias do clube, reforçando o compromisso do Grêmio com causas sociais.

Outra sugestão importante é o uso de embaixadores ou influenciadores que representem a diversidade da torcida gremista. Esses embaixadores podem ser figuras públicas, ex-jogadores, ou torcedores engajados que possam ajudar a promover os valores da campanha nas redes sociais e em eventos ao vivo, criando uma conexão mais autêntica e direta com a comunidade.

Para fortalecer a narrativa da campanha, o Grêmio também poderia considerar a criação de conteúdos educativos e informativos, como documentários curtos, séries de vídeos ou publicações digitais, que abordem a história do clube sob a ótica da inclusão e da diversidade. Esses materiais não só promoveriam a campanha, mas também educariam a torcida sobre a importância dessas questões, ajudando a fomentar uma cultura mais inclusiva dentro e fora dos estádios.

É importante que o clube mantenha uma comunicação transparente e constante sobre os progressos e desafios encontrados na implementação das políticas de inclusão. Relatórios anuais ou declarações públicas sobre os avanços realizados, bem como sobre as metas futuras, demonstrariam um compromisso contínuo e genuíno, engajando os

torcedores e a sociedade em uma conversa permanente sobre como construir um clube verdadeiramente inclusivo para todos.

O caminho para uma comunicação inclusiva é cheio de desafios, especialmente em um ambiente tão diversificado como o futebol. No entanto, esses desafios também representam oportunidades para o Grêmio se destacar como um líder na promoção de valores sociais positivos. A capacidade do clube de reconhecer suas limitações, aprender com os *feedbacks* e adaptar suas estratégias será crucial para o sucesso contínuo de suas campanhas institucionais.

Um dos principais desafios identificados neste estudo é a necessidade de superar as barreiras de representatividade. A campanha "Clube de Todos" trouxe à tona a importância de uma inclusão genuína, mas também revelou as complexidades envolvidas em abordar questões tão profundas como o preconceito racial e de gênero. O clube deve considerar como expandir suas iniciativas para englobar uma representatividade ainda mais ampla, garantindo que todos os torcedores se sintam verdadeiramente parte do "Clube de Todos".

O Grêmio tem a oportunidade de construir um legado duradouro através de suas campanhas de inclusão. A continuidade e expansão dessas iniciativas não só beneficiam a imagem do clube, mas também contribuem para um impacto social mais amplo. Ao promover valores de diversidade e inclusão de maneira consistente e autêntica, o Grêmio pode se estabelecer como um exemplo para outras organizações esportivas e para a sociedade em geral.

Em suma, a campanha 'Clube de Todos' foi um passo importante para o Grêmio em sua jornada para se tornar um clube verdadeiramente inclusivo. No entanto, embora tenha havido avanços significativos, é evidente que o caminho para uma inclusão plena e autêntica ainda é longo e repleto de desafios. O clube precisa ir além das ações pontuais e adotar uma postura mais assertiva e contínua na promoção de valores inclusivos, que não se restrinjam apenas às campanhas, mas que permeiem todas as esferas de sua atuação. A inclusão verdadeira não pode ser tratada como uma iniciativa isolada, mas como um compromisso permanente, que envolve mudanças culturais profundas e a constante revisão das práticas e comportamentos, tanto internos quanto externos.

A continuidade e ampliação das campanhas de inclusão são essenciais, mas é igualmente crucial que o Grêmio reconheça e aborde as raízes desse problema. Helal (2001) destaca que a cultura de massa e a construção da identidade do torcedor muitas vezes perpetuam estereótipos e preconceitos, evidenciando a importância de campanhas educativas que vão além do simples discurso e promovam uma verdadeira transformação cultural entre os torcedores.

Além disso, Helal, Soares e Lovisolo (2001) afirmam que a mídia e as representações simbólicas no futebol podem reforçar a percepção negativa associada a certos grupos. Isso reforça a necessidade de iniciativas que incentivem a diversidade nas arquibancadas e programas que envolvam os torcedores em discussões sobre racismo e preconceito. Campanhas educativas direcionadas e a promoção de um ambiente inclusivo são passos fundamentais para reverter a imagem negativa e fomentar uma cultura de respeito e igualdade.

É importante que o clube não apenas promova a inclusão, mas também combata de forma ativa e visível qualquer manifestação de discriminação dentro de seus espaços. Almeida (2008) enfatiza a importância da comunicação institucional eficaz para a reestruturação da imagem dos clubes, assim sugerimos que o Grêmio deve implementar uma estratégia de comunicação que reforce seu compromisso com a diversidade e a inclusão, e que transmita de forma clara e consistente sua postura contra qualquer forma de discriminação.

Apesar do reconhecimento inicial, a campanha "Clube de Todos" trata a diversidade de maneira superficial, limitando-se a mensagens amplas e pouco aprofundadas sobre inclusão. Ao evitar discussões mais complexas sobre racismo estrutural e desigualdades de gênero dentro e fora do futebol, o clube perde a oportunidade de promover mudanças reais. O uso de discursos genéricos pode criar a ilusão de que as ações adotadas são suficientes, mas sem um debate mais amplo e profundo, a campanha corre o risco de ser percebida como um esforço puramente cosmético, sem impacto duradouro sobre a cultura dos torcedores.

A campanha só conseguirá provocar transformações genuínas com um engajamento mais efetivo em temas como as raízes históricas do racismo e a persistência do machismo na sociedade e no futebol. A falta de iniciativas educacionais

ou de atividades que incentivem a reflexão entre torcedores limita o alcance da campanha, tornando difícil que ela transcenda a imagem pública e produza efeitos concretos. Sem essa profundidade, a "Clube de Todos" dificilmente poderá quebrar preconceitos enraizados, correndo o risco de perpetuar a ideia de que o clube está apenas cumprindo formalidades em vez de se comprometer com a transformação social.

Portanto, enfrentar e superar a imagem negativa exige uma abordagem multifacetada que integre campanhas educativas, iniciativas de diversidade e uma comunicação institucional sólida e comprometida com a construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Para que o Grêmio possa, de fato, conquistar o status de clube inclusivo perante a sociedade, será necessário um esforço contínuo para desconstruir a imagem de uma torcida associada ao preconceito. Isso exige mais do que campanhas bem-intencionadas; requer uma mudança cultural profunda, que inclua a responsabilização de atos discriminatórios, o engajamento da comunidade e a construção de um diálogo constante e aberto com os torcedores. O clube deve estar disposto a enfrentar de frente os desafios e resistências que possam surgir nesse processo, mostrando através de ações consistentes e eficazes que o 'Clube de Todos' é uma realidade viva e em constante construção, onde todos os torcedores, independentemente de sua identidade, possam se sentir verdadeiramente acolhidos e respeitados.

Este estudo contribui para o campo de estudos sobre comunicação e inclusão ao oferecer uma análise de como uma grande organização esportiva pode promover valores sociais positivos através de campanhas institucionais. No entanto, também aponta para a necessidade de mais pesquisas e experimentações no desenvolvimento de estratégias que não apenas promovam a diversidade, mas que também garantam que todos os grupos se sintam representados e incluídos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Construindo Marcas Fortes**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ALMEIDA, B. P. **Futebol e Comunicação Organizacional: a importância da comunicação institucional dos grandes clubes do país - o exemplo do São Paulo**

**Futebol Clube.** 2008. 128 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ALMEIDA, S. **Racismo estrutural.** São Paulo: Pólen Livros, 2019.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research.** International Thomson Publishing, 1991.

BALDISSERA, R. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. In: **Organicom**, n. 7, jul/dez 2007, p. 229-243.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico.** São Paulo: Edições 70, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

DENZIN, N. K. **O pesquisador qualitativo e a prática da pesquisa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

DUARTE, J. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ELIA, N; DUNNING, E. **A busca da excitação: desporto e lazer no processo civilizacional.** 70 ed Lisboa: Difel, 2019.

GIDDENS, A. **Sociologia.** Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

GRACIOSO, F. **A propaganda institucional.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

**GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE.** [Foto: “Nossa história foi desenhada por pessoas de todos os gêneros. Por isso, somos o clube de todos. Respeito, igualdade e luta!”]. Porto Alegre, RS, Facebook: Grêmio FBPA, 5 mar. 2020. Disponível em: [https://www.facebook.com/Gremio/photos/nossa-hist%C3%B3ria-foi-desenhada-por-pessoas-de-todos-os-g%C3%AAneros-por-isso-somos-o-cl/2691809480851085/?paipv=0&eav=AfYttblNt-kV98SvX122NOQY8Jy-7ekJLxNoi37X4xPII0BtkCO\\_UySikoscJi0lyFU&\\_rdr](https://www.facebook.com/Gremio/photos/nossa-hist%C3%B3ria-foi-desenhada-por-pessoas-de-todos-os-g%C3%AAneros-por-isso-somos-o-cl/2691809480851085/?paipv=0&eav=AfYttblNt-kV98SvX122NOQY8Jy-7ekJLxNoi37X4xPII0BtkCO_UySikoscJi0lyFU&_rdr). Acesso em: 10 ago. 2024.

**GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE.** [Foto: “O que é ser gremista? Para nós, é ser capaz de sentir os sentimentos mais intensos pelo Grêmio, é estar junto na alegria e na tristeza, na vitória e na derrota. O Grêmio está na nossa pele, no nosso sangue e no nosso coração!”]. Porto Alegre, RS, 14 maio 2021. Facebook: Grêmio FBPA, Disponível em: [https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809/3788011794564176/?type=3&paipv=0&eav=AfYCUOHRioHgotx4CGkHOIUvz4mJpJpYLj0pmxmWPFgmvkPciD9VuKOY5tQkVqS2dJ8&\\_rdr](https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809/3788011794564176/?type=3&paipv=0&eav=AfYCUOHRioHgotx4CGkHOIUvz4mJpJpYLj0pmxmWPFgmvkPciD9VuKOY5tQkVqS2dJ8&_rdr). Acesso em: 10 ago. 2024.



**GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE.** Dia da Consciência Negra. Disponível em: <<https://gremio.net/noticias/detalhes/27059/dia-da-consciencia-negra>>. Acesso em: 10 ago. 2024.

**GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE.** Porto Alegre, RS, 13 out. 2020. Facebook: Grêmio FBPA. Disponível em: <https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809/3573167692715255/?type=3>. Acesso em: 7 ago. 2024.

**GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE.** Porto Alegre, RS, 14 maio 2021. Facebook: Grêmio FBPA. Disponível em: [https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809/3788011794564176/?type=3&paipv=0&eav=AfYCUOHRioHgotx4CGkHOIUvz4mJpJpYLj0pmsmWPFGMvkPciD9VuKOY5tQkVqS2dJ8&\\_rdr](https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809/3788011794564176/?type=3&paipv=0&eav=AfYCUOHRioHgotx4CGkHOIUvz4mJpJpYLj0pmsmWPFGMvkPciD9VuKOY5tQkVqS2dJ8&_rdr). Acesso em: 9 ago. 2024.

**GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE.** Porto Alegre, RS, 14 ago. 2023. X (antigo Twitter): Grêmio FBPA. Disponível em: <https://x.com/Gremio/status/1727005936794153079>. Acesso em: 8 ago. 2024.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. **Managing Public Relations.** New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

HELAL, R.; SOARES, A. J.; LOVISOLO, H. A. **Invenção do País do Futebol: Mídia, Raça e Idolatria.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2001.

HELAL, R. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil.** Petrópolis: Vozes, 1997.

KELLER, K. L. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Universidades, 2005.

KOTLER, P.; KARATAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LESTER, P. M. **Visual Communication: Images with Messages.** Cengage Learning, 2013.

KENDLER, V. A importância de compreender a cultura organizacional frente aos desafios de se implantar e fortalecer iniciativas de diversidade e inclusão. in: MARTINS, L. et al. **Comunicação, diversidade e inclusão.** Disponível em: <https://seloppgcomufmg.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Comunicacao-diversidade-e-inclusao-Selo-PPGCOM-UFMG.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2024.

MCINTOSH, P. **White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack.** Working Paper 189, Wellesley College Center for Research on Women, 1990.

MENDONÇA, F. de A. **Comunicação, inovação e organização**. 2015. 231 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015. Disponível em:

<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/33538/3/Comunica%C3%A7%C3%A3o-inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20organiza%C3%A7%C3%A3o-repositorio.pdf>.

Acesso em: 1 ago. 2024.

SANTARELLI, T. Planejamento de diversidade e inclusão nas organizações. in: MARTINS, L. et al. **Comunicação, diversidade e inclusão**. Disponível em:

<https://seloppgcomufmg.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Comunicacao-diversidade-e-inclusao-Selo-PPGCOM-UFMG.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2024.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. **The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

SILVERMAN, D. **Um Livro Bom, Pequeno e Acessível sobre Pesquisa Qualitativa**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando Como as Coisas Funcionam**. Porto Alegre: Penso Editora, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**ANEXO 1 – PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO****PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO.**

1- Você é sócio do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense?

Sim

Não

2- Como você se identifica:

Branco

Preto

Pardo

Amarelo

Indígena

Prefiro não responder

3- Em que cidade você reside?

(Resposta aberta)

4- Em que estado você reside?

(Resposta aberta)

5- Qual é a sua idade?

(Resposta aberta)

6- Qual é o seu gênero?

Masculino

Feminino

Outro

Prefiro não responder

7- Você já viu alguma peça publicitária da campanha institucional do Grêmio FBPA “Clube de Todos”?

Sim

Não

8- Em quais meios de comunicação você viu as peças publicitárias da campanha?

- TV
  - Rádio
  - Redes Sociais
  - Site Oficial do Grêmio
  - Outdoor
  - Outros (especificar)
- 

9- Você se sente representado pelas mensagens da campanha "Clube de Todos"?

- Sim
- Não
- Parcialmente

10- Qual é a sua opinião sobre a abordagem do Grêmio nas lutas contra o preconceito (de raça, credo, orientação sexual, gênero...)?

- Muito positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muito negativa

11- As mensagens da campanha "Clube de Todos" influenciaram positivamente a sua percepção sobre o clube?

- Sim
- Não
- Parcialmente

12- Você acha que a campanha "Clube de Todos" é importante para a imagem do clube?

- Sim
- Não

13- Você acredita que o Grêmio deve continuar promovendo campanhas semelhantes no futuro?

Sim

Não

14- Você acha que a campanha "Clube de Todos" contribui para a inclusão e diversidade no futebol?

Sim

Não

Parcialmente

15- Você já sofreu ou presenciou algum tipo de preconceito nos jogos do Grêmio?

Sim

Não

16- Se sim, qual tipo de preconceito você já sofreu ou presenciou?

(Resposta aberta)

17- Você considera a torcida gremista uma torcida preconceituosa? Se sim, diga o porquê.

(Resposta aberta)