

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Comunicação

Guilherme Pedrosa Quintela

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, ESPORTE E NARRATIVA
TRANSMÍDIA:
uma análise da estratégia de interação organizacional da Fórmula 1**

Belo Horizonte
2021

Guilherme Pedrosa Quintela

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, ESPORTE E NARRATIVA
TRANSMÍDIA:
uma análise da estratégia de interação organizacional da Fórmula 1**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social.

Bolsista CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)

Área de concentração: Interações
Midiatizadas

Orientadora: Prof. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira

Belo Horizonte

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Q7c

Quintela, Guilherme Pedrosa

Comunicação organizacional, esporte e narrativa transmídia: uma análise da estratégia de interação organizacional da Fórmula 1 / Guilherme Pedrosa

Quintela. Belo Horizonte, 2021.

135 f.: il.

Orientador: Ivone de Lourdes Oliveira

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

1. Comunicação nas organizações. 2. Organização. 3. Esportes. 4. Esportes e Estado. 5. Grandes prêmios (Automobilismo). 6. Corridas de automóveis. 7. Eventos esportivos. 8. Redes sociais on-line. 9. Mídia (Publicidade). 10. Comunicação de massa - Audiência. I. Oliveira, Ivone de Lourdes. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. III. Título.

CDU: 658.012.45

Guilherme Pedrosa Quintela

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, ESPORTE E NARRATIVA
TRANSMÍDIA:
uma análise da interação organizacional da Fórmula 1**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social.

Prof. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira – PUC Minas (orientadora)

Prof. Dr. Caio Cesar Giannini Oliveira - PUC Minas (banca examinadora)

Prof. Dra. Ana Carolina Soares Costa Vimieiro – UFMG (banca examinadora)

Belo Horizonte, 10 de fevereiro de 2021

AGRADECIMENTOS

O que poderia ser considerado o fim é, de fato, o começo. Toda história tem um início e não importa o que aconteça pelo caminho, as memórias nunca se vão. Foram dois dos melhores anos da minha vida. Durante o mestrado, fiz coisas que nunca imaginei que faria, mas também mudei de plano algumas vezes. Sonhei. Afinal tudo que de valioso existe neste mundo partiu daqueles que sonharam com bravura. Sempre acreditei que vencedor é aquele que vence a si mesmo e foram incontáveis as vezes que competi comigo tentando ser um aprendiz, um jornalista, um futuro docente e uma pessoa melhor. É aquela história de vi, vivi e venci. Tudo isso baseado em trabalho duro, inspiração e entusiasmo. Mas nada disso seria possível sem o esforço, compreensão e carinho de todos que me cercam.

Primeiramente, agradeço a Deus, o maior de todos os mestres.

À minha família, minha avó Marília e minha mãe Ana, em especial, meu amor por vocês é maior que o mundo e essa conquista tem muito do esforço, amor e carinho de vocês. Obrigado por me ensinarem também sobre a importância da educação e que, além do amor e boas memórias, o conhecimento é o mais importante que podemos levar e deixar por aqui.

Agradeço também aqueles que já se foram, como meu pai, meu avô e meu padrinho, mas que contribuíram para que eu chegasse até aqui. Guardo vocês na memória e no coração.

À minha Pequena Musa, Raissa, amor da minha vida, minha melhor amiga e uma das razões do constante esforço em me tornar uma pessoa melhor. Obrigado por ser a melhor e mais doce, sempre, mesmo nos momentos mais complexos. Obrigado também por entender minhas várias horas de estudo, minhas ausências, pelo incentivo aos meus planos e por acreditar nos nossos planos. *T'estimo tant*. Também aos meus sogros, Eliana e Jairo, por me darem o amor da minha vida, me acolherem como filho e sempre me apoiarem. Amo vocês.

À minha orientadora Ivone, por ser a fiel representação de uma mestra, muito maior do que apenas no sentido formal ou acadêmico da palavra. Obrigado por todos os ensinamentos, conversas e orientações. É um privilégio poder dizer que tive a honra de ser seu orientando, levo isso para a vida. Agradeço também a todos os professores do

PPGCOM da PUC Minas, ao colegiado e aos meus colegas. Compartilhar o mestrado com vocês foi um privilégio.

Agradeço também ao professor Pablo Moreno Fernandes Viana, meu primeiro orientador no mestrado. Apesar de breve, a convivência trouxe importantes reflexões.

Aos professores Caio Cesar Giannini Oliveira e Ana Carolina Vimieiro, dois amigos que a vida acadêmica me trouxe. Muito obrigado pelo incentivo constante, por todas as trocas e reflexões, seja nos grupos de pesquisa, na qualificação, em aula ou outros momentos.

Aos meus amigos, Matheus e Frederico, por serem os irmãos que eu escolhi. Obrigado por estarem sempre presentes em todos os momentos importantes da minha vida. O que seria de mim sem *a little help from my friends*.

Também aos meus amigos do Sistema FIEMG, que sempre me incentivaram a voar mais alto. Um agradecimento especial aos amigos da Superintendência de Comunicação, da Gerência de Imprensa, de Giza e da Brodagem. Em especial para o meu ex-chefe e sempre amigo Trajano Raposo, e meu companheiro de reflexões sobre a vida e de inúmeras pautas, Carlos Braga. Obrigado por serem os primeiros a acreditarem em mim como jornalista.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha casa PUC Minas, e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo investimento em minha formação. Mas ainda resta uma dúvida. Como medir dois dos anos mais fantásticos da minha vida? Simples. A vida não é medida apenas em anos, mas em conquistas.

Life is measured in achievement, not in years alone (MCLAREN, 2013).

RESUMO

Esta pesquisa busca investigar a partir da perspectiva da comunicação no contexto das organizações e do conceito de narrativa transmídia as novas dinâmicas comunicacionais relacionadas à promoção da Fórmula 1, como marca, como esporte e como organização. Principal campeonato do automobilismo mundial, a F1 é o ápice quando se trata de competição esportiva para equipes e pilotos. Desde a criação do automobilismo no final do século XIX, nenhuma outra categoria conseguiu aproximar-se da importância adquirida pelo Campeonato Mundial de Fórmula 1 que, em 2020, completou 70 anos. A ideia deste trabalho é ao analisar o modelo de comunicação proposto pela Fórmula 1 trazer à tona discussões e interações sobre comunicação no esporte, comunicação organizacional e narrativa transmídia. Neste contexto, os conceitos de organização e narrativa transmídia servem como base para a implementação da metodologia de análise de grandes eventos transmídia. O método utilizado para desenvolver a pesquisa foi qualitativo e a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único, sendo a Fórmula 1 o objeto de análise. As etapas metodológicas desta pesquisa consistiram na pesquisa bibliográfica, que solidifica os conhecimentos a respeito dos temas tratados, além de sustentar os argumentos que permeiam os objetos desta pesquisa e coleta de material de conteúdo transmidiático das plataformas utilizadas pela Fórmula 1. O corpus de análise desta pesquisa é constituído por um grande prêmio (GP). Optou-se pela escolha do GP Brasil na temporada 2019, que ocorreu entre nos dias 15 a 17 de novembro, no autódromo de Interlagos, em São Paulo. Os resultados obtidos revelam a complexidade de interações entre as organizações envolvidas na produção de grandes eventos esportivos, além de também revelar que a transmidialidade afeta inclusive relações comerciais, econômicas, operacionais e organizacionais da comunicação.

Palavras-chave: Organizações. Comunicação organizacional. Narrativa Transmídia. Esporte. Fórmula 1.

ABSTRACT

This research seeks to investigate from the perspective of communication in the context of organizations and the concept of transmedia storytelling the new communicational dynamics related to the promotion of Formula 1, as a brand, as a sport and as an organization. The main world motorsport championship, F1 is the apex when it comes to sports competition for teams and drivers. Since the creation of motor racing at the end of the 19th century, no other category has come close to the importance acquired by the Formula 1 World Championship, which celebrated its 70th anniversary in 2020. The idea of this work is to analyze the communication model proposed by Formula 1, bringing to light discussions and interactions about communication in sports, organizational communication and transmedia storytelling. In this context, the concepts of organization and transmedia storytelling serve as a basis for the implementation of the methodology of analysis of major transmedia events proposed by Rampazzo Gambarato et al. (2013, 2016, 2017a, 2017b). The method used to develop the research was qualitative and the research strategy chosen was the single case study, with Formula 1 being the object of analysis. The methodological stages of this research consisted of bibliographic research, which solidifies the knowledge about the topics treated, in addition to supporting the arguments that permeate the objects of this research and collection of material with transmedia content from the platforms used by Formula 1. The corpus of analysis of this research consists of a grand prix (GP). The choice of Brazil GP was made during the 2019 season, which took place from November 15 to 17, at the Interlagos racetrack in São Paulo. The results obtained reveal the complexity of interactions between the organizations involved in the production of major sports events, and also reveal that transmediality even affects commercial, economic, operational and organizational communication relations.

Keywords: Organizations. Organizational communication. Transmedia Narrative. Sport. Formula 1.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Equipes esportivas mais valiosas do mundo de 2012 até 2019.....	34
FIGURA 2: Organizações de vários setores promovem a corrida de Interlagos.....	101
FIGURA 3: Fórmula 1 e Heineken promoveram o Senna Tribute.....	102
FIGURA 4: Transmissão oficial apresenta informações sobre o local da corrida em São Paulo.....	108
FIGURA 5: Gráfico sobre as características da pista durante a transmissão oficial.....	108
FIGURA 6: Personagens principais, imagem dos pilotos têm destaque nos gráficos da prova.....	109
FIGURA 7: Pilotos no pódio da prova e governador João Dória, diferentes tipos de personagens.....	110
FIGURA 8: Ex-pilotos brasileiros, como Rubens Barrichello, sempre são personagens do GP Brasil.....	111
FIGURA 9: Variedade de câmeras durante transmissão <i>streaming</i> da Fórmula 1.....	113
FIGURA 10: Assinantes do serviço de <i>streaming</i> têm acesso a diferentes dados da corrida.....	113
FIGURA 11: Jogo <i>fantasy</i> é utilizado como ferramenta de aproximação com torcedores.....	114
FIGURA 12: Voto em piloto do dia é exemplo de ação interativa.....	119
FIGURA 13: Fórmula 1 não se engaja com fãs em <i>hashtags</i> criadas para os eventos.....	119
FIGURA 14: Fãs produziram meme de possível transmissão da Fórmula 1 no SBT.....	120
FIGURA 15: Grafismo produzido pela Rede Globo no GP Brasil de 1986 com resultado da prova.....	121
FIGURA 16: Grafismo atual padrão utilizado em todas as provas com o resultado.....	122
FIGURA 17: Gráficos da Fórmula 1 podem ser considerados plataformas de áreas diferentes da comunicação, como jornalismo, publicidade e relações públicas.....	123
FIGURA 18: F1 destaca seus parceiros comerciais e operacionais em suas vinhetas.....	123

FIGURA 19: Diálogos durante as provas se desdobram em diferentes conteúdos de redes sociais.....	124
--	-----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelos de organizações.....	26
QUADRO 2 – Modelos de organizações esportivas.....	35
QUADRO 3 – Estratégia de Interação Organizacional da Fórmula 1.....	55
QUADRO 4 – Modelo de análise.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRE - Associação Brasileira de Redistribuição de Excedentes

BLM – *Black Lives Matter*

CNE – Conselho Nacional do Esporte

COB - Comitê Olímpico Brasileiro

CONMEBOL – Confederação Sulamericana de Futebol

F1 – Fórmula 1

FIA - Federação Internacional de Automobilismo

FIFA - *Federation of International Football Association*

FOM – *Formula One Management*

GE – Globo Esporte

GP – Grande Prêmio

IFAB - *International Football Association Board*

Interpub – *International Publicity*

MLB – *Major League Baseball*

NBA – *National Basketball Association*

NFL – *National Football League*

ONG - Organização Não-Governamental

Oscip - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

OTT – *Over the top*

RBR – *Red Bull Racing*

SEE – Secretaria Especial do Esporte

UE – União Europeia

UEFA - *The Union of European Football Associations*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 DO ESTADO AO ESPORTE: ORGANIZAÇÕES COMO BASE DA ESTRUTURA SOCIAL.....	21
2.1 Sociedade articulada: organizações como ponto central da ação humana.....	21
2.2 Organizações como agentes da sociedade: esferas organizacionais e seus desafios.....	23
2.3 Organizações esportivas e suas peculiaridades.....	27
2.3.1 O Estado e o esporte.....	28
2.3.2 Esportes e entidades sem fins lucrativos.....	30
2.3.3 O esporte como lucro.....	32
2.4 O esporte como indústria.....	35
2.5 Contrastes e paradoxos das organizações esportivas.....	40
3 FÓRMULA 1: ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA E SUAS ESTRATÉGIAS DE INTERAÇÃO.....	45
3.1 Novos domínios da Fórmula 1 como organização esportiva.....	46
3.2 Comunicação: base da mudança organizacional da Fórmula 1.....	48
3.3 Estratégia de Interação Organizacional da Fórmula 1.....	49
3.3.1 Corridas.....	49
3.3.2 Engajamento.....	50
3.3.3 Entretenimento.....	51
3.3.4 Sustentabilidade.....	52
3.3.5 Colaboração.....	53
3.3.6 Empoderamento.....	54
4 NARRATIVAS INTERACIONAIS: CONCEITOS, ORGANIZAÇÕES E TRANSMIDIALIDADE.....	56
4.1 Narrativa como elemento do desenvolvimento humano.....	56
4.2 Narrativa como elemento de interação das organizações.....	58
4.2.1 Storytelling.....	63
4.2.2 Narrativa Transmídia: a interação por múltiplos meios e plataformas.....	66
4.3. Participação popular como ativo de comunicação transmídia.....	71
4.3.1 A audiência e o fazer ser da narrativa transmídia.....	74
4.4 Estratégia e prática transmídia: o fazer planejado de produtores e audiência.....	76
4.4.1 Uma relação tecnológica e transmidiática.....	81
4.5 Organizações e interações transmídia: a comunicação organizacional em múltiplas plataformas.....	84
4.6 Mídia, transmidialidade e esporte nas relações organizacionais.....	86
4.7 Narrativas, Narrativas Transmídia e Informação no esporte.....	89

5 ESTRATÉGIAS DE INTERAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICACIONAL DA FÓRMULA 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS E ANALÍTICOS.....	92
5.1 Metodologia de análise.....	93
5.2 O Grande Prêmio do Brasil como evento transmidiático.....	97
5.2.1 <i>Comunicação transmídia no contexto das organizações: organizações no GP Brasil de Fórmula 1.....</i>	<i>97</i>
5.2.2 <i>Premissa e propósito do GP Brasil.....</i>	<i>101</i>
5.2.3 <i>Estrutura e Contexto do GP Brasil.....</i>	<i>103</i>
5.2.4 <i>Narrativa transmídia: fluxo de informação no GP Brasil.....</i>	<i>106</i>
5.2.5 <i>Construção de mundos: o GP Brasil no circo da Fórmula 1.....</i>	<i>107</i>
5.2.6 <i>Personagens.....</i>	<i>110</i>
5.2.7 <i>Expansões narrativas no GP Brasil.....</i>	<i>112</i>
5.2.8 <i>Plataformas de mídia e gêneros.....</i>	<i>114</i>
5.2.9 <i>Mercado e audiência.....</i>	<i>115</i>
5.2.10 <i>Engajamento.....</i>	<i>117</i>
5.2.11 <i>Estética.....</i>	<i>120</i>
5.3 Narrativa Transmídia em alta velocidade: a apropriação de uma estratégia interacional transmidiática pela Fórmula 1.....	125
5.4 Considerações finais.....	129
Referências.....	132

1 INTRODUÇÃO

Principal campeonato do automobilismo mundial, a Fórmula 1 é o ápice quando se trata de competição esportiva para equipes e pilotos. Desde a criação do automobilismo no final do século XIX, nenhuma outra categoria conseguiu aproximar-se da importância adquirida pelo Campeonato Mundial de Fórmula 1 que, em 2020, completou 70 anos.

Após passar por processo de troca de comando corporativo em 2016, a Fórmula 1 busca se reposicionar, não apenas como uma categoria esportiva, mas, sim, como uma franquia de entretenimento que aposta em uma série de ações multiplataformas que, ancoradas pelos tradicionais grandes prêmios, utilizam recursos para promover a interação com sua audiência em várias frentes de comunicação. Os esforços feitos pela franquia esportiva vão desde ações no ambiente digital, como produção de conteúdo em redes sociais digitais ou em plataformas próprias, aplicativos e jogos, aliado a outras formas de interação como eventos corporativos, programa de desenvolvimento de novos públicos em escolas e universidades ou produções culturais.

Essa forma de interação multiplataforma - a narrativa transmídia - representa um processo onde elementos integrais de uma ficção, discurso ou conteúdo se dispersam sistematicamente por meio de múltiplos canais, com o propósito de criar uma unificada e coordenada experiência de entretenimento (Jenkins, 2009). Neste contexto, o conceito é a separação de uma narrativa em várias outras narrativas que podem ser transformadas em um produto de sentido mais amplo que o original e que, além disso, pode ser acessada por diferentes tipos de audiência em diversas plataformas. Cunhado primeiramente por Marsha Kinder, em 1991, o conceito se consolidou a partir de 2003 em um artigo escrito por Henry Jenkins na revista *Technology Review* e revisto em 2005 na obra *Cultura da Convergência* - livro publicado no Brasil, em 2006 e 2009.

Tomando consciência desse cenário, outro elemento importante neste trabalho é a comunicação no contexto das organizações, que pode ser entendida como as interações comunicacionais presentes nos ambientes organizacionais. Como organização parte-se do conceito de "instâncias de articulação de interesses e objetivos dos mais variados atores [...] que, reunidos em prol de propósitos comuns e com recursos disponíveis, passam a intervir em contextos sociais, econômicos, políticos e culturais (SOARES; MONTEIRO, p. 50, 2012). Dessa forma, organizações podem ser entendidas como unidades sociais que

possuem como foco processos e objetivos específicos. E é a partir daí que surge o questionamento desta pesquisa: como a Fórmula 1 utiliza as narrativas transmídia em seu reposicionamento como organização esportiva e de comunicação?

Além disso, esta pesquisa busca investigar a partir da perspectiva da comunicação no contexto das organizações e do conceito de narrativa transmídia as novas dinâmicas comunicacionais relacionadas à promoção da Fórmula 1, como marca, como esporte e como organização. Dessa forma, é possível delinear os objetivos específicos:

- a) Compreender o que são organizações, organizações esportivas e como se dá a interação social e econômica entre os diferentes agentes organizacionais no âmbito do esporte;
- b) Entender os conceitos de narrativa e narrativa transmídia e sua utilização nos contextos da comunicação nas organizações e no esporte;
- c) Entender a utilização estratégica das diferentes plataformas transmídia, como imprensa, ambiente digital e eventos, utilizadas pela Fórmula 1 e verificar como se articulam os conteúdos produzidos por essas plataformas com a estratégia de reposicionamento mercadológico da categoria;
- d) Entender como se dá a relação entre diferentes setores organizacionais para a produção de ações transmídia;
- e) Verificar se a nova proposta de interação comunicacional e mercadológica da Fórmula 1 altera como a categoria é vista como esporte, marca e organização, além de alterar seus modos de consumo por parte da audiência.

Desse modo, este trabalho parte da hipótese de que a narrativa transmídia proposta no reposicionamento organizacional da Fórmula 1, além de alterar a forma como a categoria esportiva passa a ser vista como organização e marca, altera a lógica de consumo por parte da audiência do esporte, a) tecnologicamente, com novas formas de acesso ao esporte (*games*, plataformas de transmissão, internet); b) mercadologicamente, com novos públicos tendo acesso aos conteúdos do esporte; e c) culturalmente, com novos formatos culturais de inserção perante a audiência (documentários, vídeos, eventos educacionais).

Aliado a isso, ao contrário do futebol, amplamente estudado na academia, outros esportes como é o caso da Fórmula 1 carecem de mais investigações. Em busca realizada no banco de teses de dissertações da Capes, Google Acadêmico e *SciELO* foram encontrados apenas três trabalhos, em duas buscas diferentes, realizadas em agosto de

2019 e 2020, respectivamente, tendo como temática Comunicação e F1. Porém, com temáticas diferentes das que são temas deste trabalho como turismo (Domingues, 2007), teorias da comunicação (Giavoni, 2012) e jornalismo esportivo (Cunha, 2006).

Em relação ao conceito de Narrativa Transmídia, autores relevantes no campo, como Scolari (2015), Fachine (2014), Alzamora (2012) Tárzia (2012) e Gambarato (2012), vem se debruçando em entender o fenômeno e suas interações com o campo da comunicação. Também foram encontrados trabalhos dos mais variados sobre o construto, denotando a contemporaneidade e relevância do assunto. Ainda assim, voltam-se a contexto distinto de interesse.

Posto isso, também não foram encontrados nos mesmos portais acadêmicos estudos que procuram associar os construtos de Narrativa Transmídia e Comunicação Organizacional. Neste contexto, a relevância desta pesquisa se dá justamente pela escassez de material encontrado relacionando esporte, comunicação organizacional e transmídia. Dessa forma, torna-se relevante também entender o fenômeno transmídia, uma vez que ele abrange várias áreas do campo da comunicação, como o jornalismo, publicidade, relações públicas, além do cinema e audiovisual.

A Fórmula 1 exerce a paixão em milhares de aficionados, como, por exemplo, no Brasil, principal mercado televisivo da categoria, com 115 milhões de espectadores, porém, raramente torna-se objeto de estudos mais profundos. Soma-se a história do esporte no país, uma vez que a nação possui três pilotos campeões do mundo – Emerson Fittipaldi (campeão em 1972 e 1974), Nelson Piquet (1981, 1983 e 1987) e Ayrton Senna (1988, 1990 e 1991). Além disso, o país sedia um dos mais longevos Grandes Prêmios (GP) da F1, que aconteceu desde 1972 de forma ininterrupta até 2019, sendo cancelado em 2020 devido à pandemia do covid-19. O que torna o grande prêmio brasileiro, sediado desde 1990 em Interlagos – São Paulo, o terceiro mais longo dentre todos os circuitos da história da Fórmula 1. Além das motivações acadêmicas, mercadológicas e históricas, tal tema é de profundo interesse do pesquisador, uma vez que reúne o campo no qual ele possui experiência profissional, a comunicação organizacional; o tema no qual ele acredita ser o presente e o futuro da comunicação, a narrativa transmídia; e sua paixão e atividade esportiva de infância, o automobilismo.

Desse modo, o primeiro capítulo desta pesquisa visa se aprofundar no arcabouço teórico-conceitual que permeia toda a construção da lógica do esporte como organização,

no caso deste trabalho, tendo a Fórmula 1 como agente organizacional esportivo destacado. As organizações geram inúmeras outras relações, significações e sentidos, que também alimentam as engrenagens sociais. Sendo assim, é importante ressaltar que as organizações, num contexto geral, são elementos imprescindíveis da estrutura social que permitem o funcionamento de várias esferas da sociedade.

Na sequência, abordaremos aspectos da Fórmula 1 como organização para, posteriormente, no terceiro capítulo, refletirmos sobre os conceitos de narrativa, narrativa transmídia e seus desdobramentos nos âmbitos das organizações e do esporte como indústria, apontando as suas principais características e problematizando acerca destes fenômenos sociais e comunicacionais. O esporte, além de entretenimento, é um negócio global que envolve organizações de várias esferas sociais, políticas e econômicas.

Neste contexto, os conceitos de organização e narrativa transmídia servem como base para a implementação da metodologia de análise de grandes eventos transmídia proposta por Rampazzo Gambarato et al. (2013, 2016, 2017a, 2017b). O método utilizado para desenvolver a pesquisa foi qualitativo e a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único, sendo a Fórmula 1 o objeto de análise.

Dessa maneira, a primeira etapa metodológica desta pesquisa consistiu na pesquisa bibliográfica, que solidifica os conhecimentos a respeito dos temas tratados, além de sustentar os argumentos que permeiam os objetos desta pesquisa. A etapa posterior foi a coleta de material de conteúdo transmidiático das plataformas utilizadas pela Fórmula 1, como as redes sociais digitais (Instagram), portal oficial e corporativo da categoria, aplicativo oficial, *games* (Campeonato Mundial de F1 de *e-sports*, jogos *fantasy*, jogos para videogames e para celular) e F1TV. O corpus de análise desta pesquisa é constituído por um grande prêmio (GP). Optou-se pela escolha do GP Brasil na temporada 2019, que ocorreu entre nos dias 15 a 17 de novembro, no autódromo de Interlagos, em São Paulo.

No modelo de análise de grandes eventos transmídia, as autoras Rampazzo Gambarato et. Al (2013, 2016, 2017, 2017b) propõem a reflexão de eventos transmidiáticos a partir de seu contexto, planejamento estratégico e execução. Nesta pesquisa, houve o acréscimo de uma dimensão, a comunicação organizacional. A adaptação se deu necessária, uma vez que a proposta inicial do modelo visa entender basicamente a lógica pertinente a um evento transmídia em um contexto jornalístico e não a um escopo mais amplo, como, por exemplo, a relação entre a narrativa transmídia e

interações comunicacionais no contexto das organizações.

A abordagem teórica realizada e a proposta metodológica buscam responder, partindo das hipóteses apresentadas, a pergunta central deste trabalho para, assim, além de alcançar o intento maior desta pesquisa, promover novas reflexões no campo da comunicação, das organizações e do esporte.

2 ORGANIZAÇÕES COMO BASE DA ESTRUTURA SOCIAL: DO ESTADO AO ESPORTE

Duas grandes necessidades humanas são a vontade de se comunicar e a de se reunir em grupos com o objetivo de articular e viabilizar interesses. As mais diferentes sociedades, desde os gregos que instituíram a Pólis, como forma de se organizar social e politicamente, até as redes sociais digitais, consideradas como um agrupamento de usuários cibernéticos buscando informação e entretenimento, ou numa perspectiva mercadológica, se as considerarmos as plataformas digitais como grandes empresas e corporações, podemos reconhecer o anseio humano em basear suas relações por meio de organizações.

O intuito desde capítulo é justamente percorrer esse arcabouço teórico que permeia a relação entre a sociedade suas organizações e as interações provenientes deste contexto, a partir do esporte e, mais especificamente, a Fórmula 1. Nele, abordaremos, o conceito de organização, sua importância para a sociedade, tipos de organização, além dos desafios enfrentados pela comunicação em cada modelo organizacional. No segundo momento, será abordado o conceito de esporte, organizações esportivas, além das especificidades e semelhanças deste tipo de organização frente aos modelos convencionais, além do conceito de organizações como produtoras e circuladoras de subjetividades e significação, suas nuances e implicações no contexto social, comunicacional, econômico e corporativo.

Por fim, balizados pelos conceitos previamente abordados, traremos à tona o objeto empírico desta pesquisa - a categoria de automobilismo Fórmula 1, explorando suas características esportivas e organizacionais relacionando-as teoricamente.

2.1 Organizações como ponto central da ação humana: sociedade articulada

A junção das atividades humanas em formas que possam ser organizadas, replicáveis e facilitadoras da ordem social é um dos pontos centrais da sociedade desde o início de seu estabelecimento. Seja por meio da organização de letras em alfabetos e idiomas, de leis em sistemas jurídicos, a humanidade tende a se agrupar em torno de objetivos e anseios comuns.

Por essa lógica, Flusser (2007) aponta que a comunicação humana não é um processo natural, mas, sim, uma sistematização gerada com o propósito de promover a interação social, uma vez que a humanidade é incapaz de conviver com a solidão. Segundo o autor, a comunicação nada mais é que "artifícios, descobertas, ferramentas e [...] símbolos organizados em códigos" (FLUSSER, 2007, p. 89). A comunicação representaria o estabelecimento de um mundo codificado, construído tendo como base símbolos organizados, que agrupariam as informações adquiridas previamente. Desta forma, temos que a comunicação pode ser entendida como um agrupamento de códigos e símbolos, organizado de forma que a sociedade consiga se articular, em prol de um objetivo comum – escapar da solidão (FLUSSER, 2007).

Após essa análise sobre a definição de comunicação - posta como uma organização de símbolos e códigos, é possível se estabelecer uma conexão com o conceito de organização que Baldissera (2010) conceitua como sistemas vivos que são “resultados de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010, p. 61).

Organizações podem ser entendidas como unidades sociais sistematizadas inerentes ao processo social humano e que possuem como foco, dentre uma gama de variáveis, processos e objetivos específicos de acordo com seu contexto de atuação, existência, agentes e recursos. Como organização parte-se do conceito de "instâncias de articulação de interesses e objetivos dos mais variados atores [...] que, reunidos em prol de propósitos comuns e com recursos disponíveis, passam a intervir em contextos sociais, econômicos, políticos e culturais (SOARES; MONTEIRO, 2012)

Já Friedberg (1995) aponta que a "expressão 'organização' remete a [...] um processo social que está no cerne da ação humana" (FRIEDBERG, 1995, p. 375), mais especificamente, que as organizações são "conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins” (FRIEDBERG, 1995, p. 375). Baldissera (2010, p. 62) também aponta as organizações como "associações de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais [...] para a realização de objetivos da entidade organizacional". No mesmo sentido, Soares e Monteiro (2012, p. 50) afirmam que as organizações “são unidades sociais, orientadas para a consecução de objetivos ou

metas específicos. (...) Podem ser concebidas como instrumentos que conquistam seu significado e direção diretamente por função”.

Ao entender as organizações como sistemas vivos e complexos, Baldissera (2010) as reconhecem como o resultado das relações entre agentes que dialogam e se tensionam constantemente. Esses tensionamentos estariam, basicamente, em duas dimensões. A primeira delas seria uma dimensão mais restrita e relacionada às individualidades de cada indivíduo ou parte da organização, isto é, se relaciona com as subjetividades de cada parte integrante do contexto organizacional. Já o segundo tensionamento estaria relacionado à organização de forma mais ampla, seja em suas relações com outras organizações, seja na sua relação como organização e suas partes integrantes. Manucci (2005 apud PORÉM; VERAS, 2019, p. 172) aponta que "uma organização pode ser entendida como um conjunto de narrativas conectadas entre si que se consolidam no dia a dia, permitem refletir sobre a realidade, e geram diferentes possibilidades de decisão, de ação e de compreensão sobre a realidade”.

2.2 Organizações como agentes da sociedade: esferas organizacionais e seus desafios

As organizações podem ser consideradas mediante várias classificações e aspectos. Friedberg (1995) estabelece distinções das formas organizacionais, seguindo alguns critérios como: seu status jurídico; a natureza de suas tecnologias de funcionamento; as características socioambientais no qual encontram-se expostas; os principais beneficiários de suas atividades; a motivação de seus membros ou a função principal de desempenho no sistema social global.

Já Soares e Monteiro (2012) estabelecem características das organizações que podem afetar suas relações com a sociedade, como: seu tamanho e alcance espacial; recursos; história e cultura organizacional; negócio e impactos que produz sobre a vida da comunidade e o meio ambiente, além de regulação e legislação.

As autoras apontam também a existência de três tipos de organizações, privadas, públicas e do terceiro setor. O primeiro são as organizações com fins lucrativos, que possuem como foco principal a obtenção de lucro e são definidas como empresas, corporações, organizações capitalistas, privadas ou lucrativas. Nesse contexto, o mercado

capitalista exerce grande influência sobre as ações a serem elaboradas organizacionalmente. Isto é, grande parte das atividades são voltadas para contribuir para que o lucro aconteça. Aliado a isso e devido ao aflorado aspecto mercadológico de suas interações organizacionais, áreas da comunicação como a publicidade e a propaganda destacam-se nessa conjuntura de relações. Para Santos (2005, p. 17), a Publicidade “é todo o processo de planejamento, criação, produção, veiculação e avaliação de anúncios pagos e assinados por organizações específicas”. Já Propaganda, segundo o autor, “visa mudar a atitude das pessoas em relação a uma crença, a uma doutrina ou a uma ideologia. Embora muitas vezes utilize as mesmas ferramentas da publicidade, a propaganda não tem a finalidade de levar as pessoas a praticarem uma ação específica ou imediata.” (SANTOS, 2005, p. 17)

Neste cenário, entretanto, há a necessidade de desenvolvimento de outras relações com a sociedade, que não apenas a comercial, sendo assim, a apresentação de missão, valores, códigos de ética e conduta, práticas sociais responsáveis são tendências para este tipo de organização, isto é, a busca pela legitimidade social. Para Kunsch (2018), as organizações, como partes do tecido social, estão cientes de que possuem responsabilidades e deveres muito além da mera produção de lucro. Dessa forma, há a necessidade de que elas planejem estrategicamente seu relacionamento e, obviamente, sua comunicação para com a sociedade. Segundo Soares e Monteiro (2012), o processo de legitimidade social se faz com base na atuação das organizações e em como estas são percebidas, como um todo, pela sociedade. Ainda segundo as autoras, é um processo lento e gradual que realiza construções simbólicas e de produção de informação, que indicam a intersecção entre organizações e a comunidade social e que denota o crescimento da preocupação em publicizar atitudes e posicionamentos, além de tornar públicas as ações e decisões que afetam os grupos sociais com as quais a organização direta ou indiretamente. Para este tipo de organização, cria-se a constante necessidade de promover seus produtos e serviços, uma vez que é deles que se retira o lucro para manutenção e perpetuação da organização. Porém, por outro lado, há também a necessidade de se estabelecer sua legitimidade social para que além do que oferece, sua imagem se perpetue na sociedade.

O segundo modelo posto por Soares e Monteiro (2012) são as organizações públicas, governamentais, políticas ou do Estado. Por Estado, Bresser Pereira (1995) aponta o ente político formado por três aspectos: um território; um povo ou população,

que pode ou não ser dividida em classes, e por último, um poder constituído. Isto é, o Estado nada mais é que o aparato organizacional que garante o bom funcionamento social. Tais empresas são denominadas assim, uma vez que “tem como foco a prestação de serviços públicos e são ligados de forma direta ou indireta ao governo” (SOARES; MONTEIRO, p. 55, 2012). No Estado brasileiro, por exemplo, temos os casos das empresas estatais, agências reguladoras, autarquias, entidades de classe, equipamentos públicos como escolas e hospitais, fundações públicas e sociedades de economia mistas – as parcerias público-privadas. Desse modo, o serviço público tem como premissa atender demandas da população, promovendo seu bem-estar. Além disso, “a existência das organizações públicas depende de recursos públicos, à medida que são produzidas com base na arrecadação de impostos e taxas compulsórios” (SOARES; MONTEIRO, p. 55, 2012). Diferentemente das organizações capitalistas, a comunicação nas empresas públicas se dá, basicamente, nas formas de informação e de negociação. A informação é gerada, prioritariamente, pela publicidade pública, uma vez que as decisões, ações e medidas estatais necessitam ser divulgadas para a opinião pública e, conseqüentemente, para a sociedade civil. A publicidade pública, entretanto, precisa ser encarada de forma bastante cautelosa neste contexto, dado que a linha entre a informação pública e a autopromoção é bastante tênue neste cenário.

A comunicação pela negociação acontece quando ocorrem “oportunidades de diálogos e conversações com a sociedade civil, possibilitando maior participação de representantes da sociedade na apresentação e reivindicação de demandas e interesses sociais” (SOARES; MONTEIRO, p. 57, 2012). Exemplos da ocorrência desses diálogos entre poder público e sociedade se dão nos orçamentos participativos, assembleias, audiências públicas.

Como públicos de interesse, as organizações estatais tendem a atuar em dois grandes segmentos específicos: o primeiro, formado pelos funcionários e agentes públicos, que necessitam ser informados sobre as ações das organizações nas quais atuam. O segundo grupo, mais difuso, é a sociedade civil, que, além de demandarem o atendimento das organizações estatais, exerce pressões nestas instituições por meio de protestos, denúncias e reivindicações cobrando mais transparência, agilidade, melhor qualidade de atendimento. Se no caso das organizações privadas, o desafio se dá na busca pela legitimidade social de suas iniciativas, nas organizações públicas, muitas vezes isso não ocorre, uma vez que parte importante das atividades destas organizações são de

princípios básicos como saúde, educação, segurança. Por outro lado, o desafio neste contexto de pressão social é justamente a cobrança por transparência, prestação de contas ou *accountability*.

O último modelo apresentado por Soares e Monteiro (2012) são as organizações da sociedade civil organizada. Essas organizações têm como princípio reunir agentes sociais em prol de causas e interesses que demandem articulação frente aos governos ou à outras organizações. Neste sentido, elas agrupam segmentos e grupos de interesses diversos da sociedade civil. São entidades privadas, porém com atuação de interesse público e tendem a atuar transversalmente em vários segmentos.

Se antes os diversos segmentos e grupos de interesse localizados no interior da sociedade civil se encontravam em posição de subordinação nos desígnios das organizações do mercado do estado, hoje ele se autonomiza, à medida que cria organizações em torno de interesses próprios. Tais interesses muitas vezes são profundamente divergentes daqueles de empresas e do governo, mas as relações estabelecidas com essas esferas não se configuram como de oposição, exclusivamente. Também organizações da sociedade civil que se apresentam como parceiras das empresas e do governo. (SOARES e MONTEIRO, p. 60, 2012).

Conhecidas também como instituições do 3º setor, essas organizações ganharam força global principalmente a partir da década de 1990 com o intuito da busca pela diversificação dos pontos de vista e tensionamentos de poder na sociedade, uma vez que tantos as opiniões quanto o poder político estava concentrado no poder público ou nas grandes empresas privadas. Composto por entidades como associações, fundações, organizações não governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil de interesse público (Oscip) e movimentos sociais.—Sendo assim, a atuação deste modelo de organização é fluida, isto é, uma mesma organização pode atuar a favor ou contra o poder público ou a esfera privada, dependendo do interesse público envolvido no contexto. Por se tratar de uma entidade de interesse público, ela apresenta desafios parecidos com as organizações públicas como a busca pela transparência e a luta contra possíveis desvios como a corrupção.

Quadro 1 - Modelos de organizações

Agentes	Fins	Setor	Desafio
Privados	Lucro	Mercado	Legitimidade social
Públicos	Atendimento à sociedade civil	Estatal	Transparência
Privado	Interesse Público	Terceiro Setor	Corrupção

Fonte: Soares e Monteiro (2012)

2.3 Organizações esportivas e suas peculiaridades

Se a sociedade tende a se articular em grupos, no esporte não poderia ser diferente. O grito pelo gol marcado, a vibração pela *pole-position*, a tristeza pela derrota no último minuto, equipes, times e torcidas são as melhores representações de união em busca de um objetivo em comum. Barthes (1997) define o esporte como a comparação da superioridade humana em relação às coisas, à natureza e ao mundo. Para ele, o esporte nada mais é que a declaração formal dos contratos de sociabilidade humana e da forma como a humanidade se organiza.

Para a *SportAccord* - Federação Internacional de Entidades Esportivas -, o esporte pode ser definido como prática ou atividade que contenha elementos de competição; não cause danos a qualquer ser vivo; não necessite de equipamentos providos por apenas um fornecedor e não tenha sua competição decidida por nenhum elemento externo. O esporte também auxilia processos sociais como a economia, saúde, educação, segurança, isto é, além de reforçar relações e emoções, a prática esportiva é um elo que conecta várias facetas dos contratos da sociabilidade humana, como posto por Barthes (1997).

No mundo contemporâneo, o esporte, segundo Bill (2009) pode ser utilizado como ferramenta e bem-estar social ao melhorar as condições físicas, mentais, sociais de comunidades, além de fortalecer o senso de pertencimento e orgulho social, principalmente de partes das sociedades renegadas pelo poder público. Pode reduzir crimes e violência entre os jovens, uma vez que é uma forma legítima de canalizar energia dessa camada da sociedade. Aliado a isso, o esporte pode ser utilizado politicamente como forma de criação de um senso de patriotismo ou como forma de mudanças políticas e sociais mais profundas. Da mesma forma que o esporte é responsável por mudanças na forma como nos organizamos, as práticas esportivas também são importantes individualmente, uma vez que mantém nosso bem-estar individual, além de auxiliar nossos laços de identidade, cooperação e senso de coletividade.

Nesse contexto, as organizações esportivas também exercem grande importância na constituição social. Porém, apresentam diferenças em relação às demais organizações. Se por um lado, os três tipos de organização já citados apresentam características bem definidas, como a busca pelo lucro nas empresas capitalistas; ou a prestação de serviços públicos no caso das empresas estatais ou a articulação dos interesses da sociedade civil

no caso das entidades do terceiro setor, no caso das organizações esportivas todas essas características podem estar interligadas. (Bill, 2009; Hoye et al. 2015).

No entanto, elas têm sua própria divisão em três setores – público, sem fins lucrativos e comercial/profissional.

2.3.1 O Estado e o esporte

O setor público inclui as esferas nacionais, estaduais, municipais e locais do Estado relacionadas com o desenvolvimento esportivo, além dos órgãos e agências especializados na elaboração de políticas públicas para o esporte na promoção do financiamento de outros setores de suporte como o de desenvolvimento de atletas de elite.

Hoye et al. (2015) afirmam que o Estado pode ser considerado um elemento relevante na relação entre esporte e sociedade. Aliado a isso, grande parte da infraestrutura e sistematização esportiva existente tiveram os agentes estatais como fomentadores. Isto é, nas últimas décadas grandes eventos esportivos ao redor do planeta, como as Olimpíadas e Copas do Mundo, por exemplo, foram viabilizadas por investimentos estatais. Por exemplo, estádios, pistas, ginásios e arenas foram construídos a partir de verbas públicas. No caso do Brasil, o investimento realizado pelo governo para que o país sediasse a Copa do Mundo, em 2014, e as Olimpíadas, em 2016 no Rio de Janeiro gira em torno de R\$ 66 bilhões¹.

Outro exemplo da atuação do Estado é o Programa Atletas de Alto Rendimento, do Ministério da Defesa do governo brasileiro, que desde a Olimpíada de Londres, em 2012, ajuda a formar atletas utilizando a infraestrutura dos órgãos de defesa como a Marinha, Aeronáutica e o Exército para o treinamento de atletas de alto rendimento. O projeto inclui 599 atletas em 32 modalidades, como boxe, basquete, judô, natação, ciclismo e atletismo².

Nesse contexto, a estruturação de órgãos e ações relativas ao esporte se dá por meio da lei 9.615, de 24 de março de 1998, sancionada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. Quando foi sancionada há 22 anos, a legislação estabelecia que a

¹ Hoje em Dia. **Investimentos de R\$ 66 bilhões em Copa e Olimpíada contribuíram pouco para avanço do país** Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/investimentos-de-r-66-bilh%C3%B5es-em-copa-e-olimp%C3%ADada-contribu%C3%ADram-pouco-para-avan%C3%A7o-do-pa%C3%ADs-1.381036>. Acesso em: 17/03/2020

² Ministério da Defesa.. **Defesa do Brasil - Programa Atletas de Alto Rendimento.** Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/audios/item/244-defesa-do-brasil-programa-atletas-de-alto-rendimento>. Acesso em: 06/04/2020

gestão esportiva no país feita pelos agentes estatais se daria pelo Ministério do Esporte e pelo Conselho Nacional do Esporte (CNE). Entretanto, com a reforma administrativa feita pelo presidente Jair Bolsonaro ao assumir o mandato a partir de 2019, o ministério foi extinto e substituído pela Secretaria Especial do Esporte (SEE), que “tem a função de assessorar o Ministério da Cidadania (no qual está vinculada) na supervisão e coordenação da política nacional de desenvolvimento da prática esportiva”. A pasta também tem como obrigações gerenciar e desenvolver políticas e incentivos para o esporte de alto rendimento no país (SECRETARIA NACIONAL DO ESPORTE, 2020, online)³. Já o CNE é um colegiado de desenvolvimento de políticas voltadas para o esporte que conta com a participação de integrantes do poder público, clubes, confederações e atletas. (CONSELHO NACIONAL DO ESPORTE, 2020, online)⁴.

As outras esferas de poder no país seguem essa mesma lógica de funcionamento. Isto é, estados e municípios possuem secretarias estaduais e municipais, além de conselhos nos mesmos âmbitos. O interesse estatal no esporte se dá por alguns fatores baseados na crença de que o esporte contribui para o bem-estar social ao promover valores, atitudes e comportamentos disseminados por toda a sociedade, assim como assegurá-lo como um direito, seja como lazer ou saúde pública. Os valores perpetuados pelo esporte perpassam características como o respeito pela autoridade, além da adesão às regras, normas e leis. Aliado a isso, Rigauer (1981) e Hoye et. al (2015) apontam que tais traços formam o cidadão modelo da sociedade industrial moderna do final do século XX e início do século XXI. Segundo os autores, os cidadãos-projetados pelo esporte teriam características como resiliência, diligência, além de apreço pela liderança, espírito cooperativo, desejo de sucesso e pela realização de objetivos. Características que ajudam o funcionamento do sistema comercial da sociedade.

Se há interesse estatal no fomento das práticas esportivas, por outro lado, há a necessidade da regulação da atividade por parte do Estado. Os agentes públicos precisam prover regras e regulações para defesa e proteção dos torcedores, assim como regular de forma prática aglomerações e eventos promovidos por meio do esporte, além de gerar parâmetros para as construções de arenas e estádios. O Estatuto do Torcedor⁵,

³ Secretaria Nacional do Esporte. **A secretaria**. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/composicao/orgaos-especificos/esporte>. Acesso em: 15/10/2020

⁴ Conselho Nacional do Esporte. **Conselho Nacional do Esporte**. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/composicao/esporte/cne>. Acesso em: 15/10/2020

⁵ Brasil. **Estatuto do Torcedor**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.671.htm. Acesso em: 06/04/2020

promulgado em 2003, no Brasil, é um exemplo de legislação que visa regular a relação entre esporte e sociedade. A lei cria entendimentos sobre alguns agentes participantes do esporte, como a conceituação jurídica de torcedor e torcida organizada.

Outro modo do Estado regular o esporte é por meio da mídia. Países como Austrália e Inglaterra possuem regras rígidas quanto à transmissão de eventos esportivos. Desse modo, qualquer evento esportivo relevante nesses países são considerados de interesse público e devem, obrigatoriamente, terem seus direitos de transmissão oferecidos, nesta ordem, para a mídia – canais públicos, canais abertos, tvs por assinatura e pay-per-view. (WALSH; BROWN, 1999; HOYE ET AL. 2005).

2.3.2 Esportes e entidades sem fins lucrativos

O segundo setor é o sem fins lucrativos ou de voluntariado, formado por clubes, associações, sindicatos e federações. As instituições desse grupo têm como características básicas a separação entre o Estado e a desobrigação de produzirem lucros para um dono ou grupo de acionistas. É importante ressaltar que apesar de não serem obrigadas a produzirem lucro, espera-se que essas organizações também o produzam, uma vez que precisam manter-se no sistema capitalista. Aliado a isso, muitas das organizações, mesmo com uma parte de seu capital humano voluntária possuem profissionais pagos como é o caso dos clubes de futebol.

A ICNPO⁶ - Classificação Internacional de Organização Sem Fins Lucrativos, possui uma categoria específica para o esporte, que é subdividida em outras três: 1) esportes, incluindo esporte amador, treinamento, fitness e infraestrutura esportiva, competições esportivas e eventos; 2) recreações e clubes sociais, como associações, clubes de lazer e 3) clubes de serviços, como Lions e Rotary. No Brasil, a maioria dos clubes de futebol se encontram no enquadramento de organizações sem fins lucrativos. Além deles, também fazem parte desse grupo as organizações nacionais e internacionais gestoras das modalidades esportivas, como Federação Internacional de Automobilismo (FIA), a Federação Internacional de Futebol Associação (FIFA), *International Football Association Board* (IFAB) ou Comitê Olímpico Brasileiro (COB). Isto é, as entidades responsáveis por organizar, estruturar e gerir as competições, regular e gerenciar os

⁶ Statcan. **The International Classification of Non-profit Organizations**. Disponível em: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm>. Acesso em: 17/03/2020

códigos e regras dos jogos e as oportunidades de participação nos campeonatos, ligas e circuitos.

Assim como nas organizações sem fins lucrativos convencionais, um dos maiores desafios para essas entidades é o combate à corrupção e às práticas de gestão fraudulentas. Nos últimos anos, vários casos têm vindo à tona produzindo questionamentos sobre as novas formas de gestão. Por exemplo, em 2015, a entidade máxima do futebol – FIFA – teve sete dirigentes presos na Suíça, após serem acusados por suspeitas de desvios de US\$ 150 milhões envolvendo o processo de escolha dos países-sede das Copas de 2018, na Rússia, e 2022, no Catar⁷. Um dos casos mais recentes, no Brasil, é o do Cruzeiro Esporte Clube, clube tradicional de Minas Gerais, rebaixado à Série B do Campeonato Brasileiro de Futebol em 2019⁸, e que teve toda a sua cúpula diretiva afastada após escândalos de corrupção e gestão fraudulenta⁹. As dívidas do clube giram em torno de R\$ 800 milhões¹⁰, porém, de acordo com a legislação brasileira, clubes e associações recreativas/esportivas não podem declarar falência¹¹ ou buscar recuperação judicial¹².

Por outro lado, organizações esportivas sem fins lucrativos exercem importantes papéis no funcionamento do sistema do esporte. Hoye et. al (2015) apontam que:

[Organizações esportivas sem fins lucrativos] incluem pequenos clubes que podem participar da competição local de futebol amador; associações regionais que coordenam competições entre clubes, além das organizações estaduais ou municipais, que além de facilitar competições, também auxiliam no desenvolvimento de treinadores, identificação de talentos, treinamento de voluntários, marketing e patrocínio. Essas organizações também incluem

⁷ Deutsch Welle. **Dirigentes da Fifa são presos por corrupção.** Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/dirigentes-da-fifa-s%C3%A3o-presos-por-corrup%C3%A7%C3%A3o/a-18477915>. Acesso em: 17/03/2020

⁸ Globoesporte. **Rebaixado "um gigante", "um histórico": imprensa internacional repercute queda do Cruzeiro.** Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/rebaixado-um-gigante-um-historico-imprensa-internacional-repercute-queda-do-cruzeiro.ghtml>. Acesso em: 17/03/2020

⁹ Globoesporte. **Wagner Pires recebe representação de conselheiros para afastamento dele da presidência do Cruzeiro.** Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/wagner-pires-de-sa-recebe-representacao-de-conselheiros-para-afastamento-dele-da-presidencia-do-cruzeiro.ghtml>. Acesso em: 17/03/2020

¹⁰ Cruzeiro Esporte Clube. **Comunicado Oficial – Diretoria.** Disponível em: <https://www.cruzeiro.com.br/noticia/show/17307/comunicado-oficial-diretoria-do-cruzeiro-esporte-clube>. Acesso em: 17/03/2020

¹¹ Globoesporte. **Recuperação judicial, extrajudicial, falência e insolvência civil: um guia para entender o que pode acontecer com clubes endividados.** Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2020/02/06/recuperacao-judicial-extrajudicial-falencia-e-insolvencia-civil-um-guia-para-entender-o-que-pode-acontecer-com-clubes-endividados.ghtml>. Acesso em: 17/03/2020

¹² Globoesporte. **Cruzeiro estuda transformação para clube-empresa; especialista explica processo** Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/cruzeiro-estuda-transformacao-para-clube-empresa-especialista-explica-processo.ghtml>. Acesso em: 17/03/2020

entidades esportivas nacionais que coordenam campeonatos nacionais, gerenciam programas de atletas de alto rendimento e empregam vários profissionais que facilitam a prática esportiva. Por último, existem as federações internacionais que coordenam o desenvolvimento do esporte pelo mundo e facilitam os vínculos entre países por meio das competições internacionais. (Hoye et al, 2015, p. 38, tradução do autor)¹³

A lógica que permeia as organizações sem fins lucrativos é a de interligar os entes esportivos. Dessa forma, sua função é conectar os agentes do esporte, sejam eles atletas, clubes, federações ou até mesmo competições, com informações, oportunidades, talentos e recursos. Devido ao fato de dependerem de voluntários, essas organizações também enfrentam desafios como os constantes conflitos entre capital humano pago e voluntariado, além da falta de preparo de seus gestores voluntários. O que acarreta os constantes problemas relacionados à complexidade e governança.

2.3.3 O esporte como lucro

O último setor é o dedicado ao esporte como negócio. Isto é, as práticas esportivas que buscam o lucro. Nesse segmento, ainda há uma subdivisão entre esporte comercial e esporte profissional. O esporte comercial é formado por empresas que, por meio do esporte, realizam suas atividades principais, como academias esportivas ou clubes privados; ou atividades de suporte ao esporte, como consultorias e assessorias em negócios ou práticas esportivas, de lazer ou recreação, promotores esportivos, investidores, marketing esportivo ou materiais e equipamentos para o esporte. Um bom exemplo do funcionamento do esporte comercial são os eventos voltados para corredores amadores. Isto é, várias organizações como academias, assessorias de treinamentos de corrida, divulgação e marketing esportivo são envolvidas nestes eventos, além do próprio material esportivo utilizado pelos atletas. Todas essas empresas são de gestão privada, visam o lucro e tem o esporte ou sua promoção como atividade fim ou de relevância em seus negócios.

¹³ They include small local clubs that may field a few teams in a local football competition; regional associations that coordinate competitions between clubs; and state or provincial organizations that not only facilitate competitions, but also manage coach development, talent identification, volunteer training, marketing and sponsorship. They also comprise national sporting organizations that regulate the rules of competition in a country, coordinate national championships between state or provincial teams, manage elite athlete programs, employ development officers to conduct clinics, and undertake many other tasks that facilitate participation in sport. Finally, there are international sports federations that coordinate the development of sport across the globe and facilitate rule changes and liaison between countries on issues like international competitions. (Hoye et al, p. 38, 2015)

Já no esporte profissional estão as ligas e franquias esportivas, esportes de controle privado, como a Fórmula 1, as companhias de mídia, operadores de arenas, estádios e promotores de eventos, assim como as fornecedoras de material e equipamentos, que orbitam tanto no esporte lucrativo comercial, ao comercializar produtos para o grande público e torcedores, como no esporte profissional, ao se engajar no desenvolvimento de soluções para atletas profissionais de alto rendimento, na promoção de patrocínio e um dos responsáveis pelo pagamento de atletas. Organizações esportivas profissionais, segundo Hoye et. al (2015) possuem duas características primordiais: 1) elas possuem operação em escala, principalmente comercial e financeiro e 2) todos os seus atletas são profissionais. Atletas de alto rendimento, mas que necessitam de outras rendas não podem ser considerados profissionais.

Segundo Hoye et. al (2015), o esporte profissional se tornou uma indústria e muitos de seus atletas são celebridades culturais em níveis globais. Dessa forma, o esporte profissional pode ser considerado um grande negócio, com times, atletas e competições gerando milhares de empregos e girando quantias vultuosas na economia. Em 2019, por exemplo, os 30 maiores clubes europeus tiveram rendimentos de mais de € 10 bilhões¹⁴. O argentino Lionel Messi¹⁵ foi considerado o atleta mais bem pago do mundo ao faturar US\$ 127 milhões na temporada. Empresas de mídia também veem o esporte como algo lucrativo. Um dos grandes exemplos dessa íntima relação entre mídia e esporte é o Cartola FC, considerado hoje o maior *fantasy game*¹⁶ de futebol do mundo. Pertencente ao Grupo Globo de Comunicação e tendo como base de dados o Campeonato Brasileiro, o jogo conta com 13 milhões de times cadastrados desde sua criação em 2005, sendo oito milhões de times ativos na temporada 2019. Ainda no mesmo ano, segundo dados da Forbes¹⁷, existem em todos os esportes ao redor do mundo 52 times avaliados em, pelo menos, US\$2 bilhões. Em comparação, sete anos antes, existia apenas um – o clube de futebol Manchester United, da Inglaterra. Atualmente, a franquia esportiva mais valiosa

¹⁴ Trivela. **Uefa alerta: 30 clubes mais ricos da Europa tiveram quase a mesma receita que os outros 682.** Disponível em: <https://trivela.com.br/relatorio-financeiro-da-uefa-alerta-para-o-aumento-da-discrepancia-entre-grandes-clubes-e-o-resto-da-europa/>. Acesso em: 18/03/2020

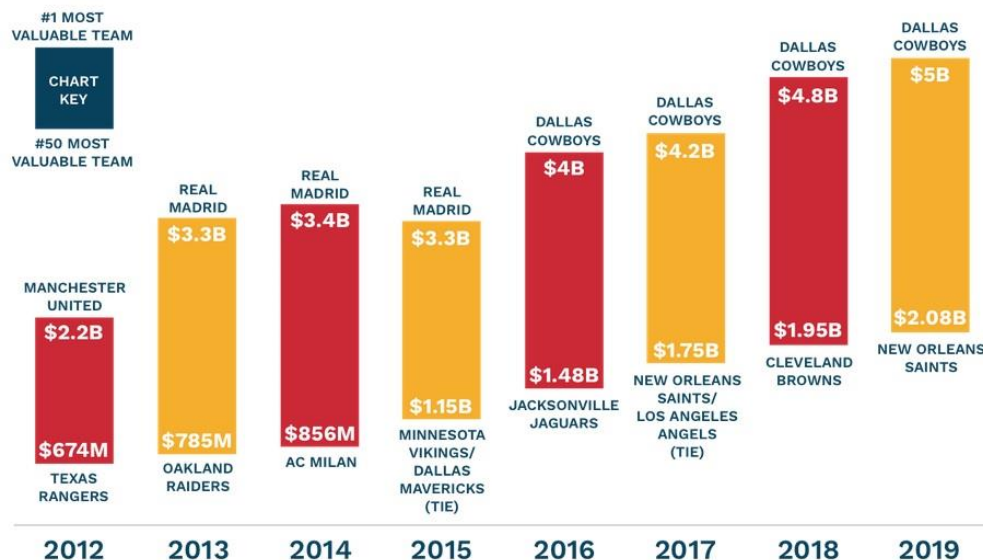
¹⁵ Forbes. **Os jogadores de futebol mais bem pagos do mundo em 2019.** Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2019/06/os-jogadores-de-futebol-mais-bem-pagos-do-mundo-em-2019/Acesso em: 18/03/2020>

¹⁶ Fantasy games são baseados na criação de equipes originadas de jogadores reais feitas por usuários que competem entre si.

¹⁷ Forbes. **The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2019.** Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/07/22/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2019/#7b949e5f283d>. Acesso em: 17/03/2020

do mundo é o time de futebol americano Dallas Cowboys, precificado em US\$ 5,5 bilhões. Valor US\$ 500 milhões acima do obtido em 2019 (figura abaixo), mesmo com a pandemia.

Figura 1: Equipes esportivas mais valiosas do mundo de 2012 até 2019



FONTE: FORBES (2019)

Já a competição esportiva mais bem avaliada em relação aos valores de suas equipes é a liga americana de futebol americano - a NFL, uma vez que 29, ou seja, mais da metade, das 50 equipes esportivas mais valiosas do mundo pertencem à liga. Os outros esportes mais cotados nesta classificação são o *baseball*, com oito equipes; o futebol, logo atrás com sete e o basquete com sete equipes. Dessa lista, tirando o futebol, com predominância de equipes europeias, todas as outras equipes pertencem à ligas esportivas dos Estados Unidos.

Quadro 2 - Modelos de organizações esportivas

Agente	Fins	Setor	Desafio	Exemplos
Privado	- Gestão e regulação do esporte	Sem fins lucrativos/voluntariado	- Conservadorismo - Criação de novos adeptos - Corrupção	Entidades gestoras – Confederações/Federações
	- Manutenção de práticas e modalidades esportivas	Sem fins lucrativos/voluntariado	- Subjetividade de avaliação de performance - Balanceamento entre gestão administrativa e esportiva - Corrupção	Clubes, Franquias e Associações
Público	Desenvolvimento de políticas públicas	Estatal	- Falta de vontade política	Governos
	- Financiamento	Estatal	- Falta de orçamento público - Corrupção	Governos e Agências de fomento
	- Regulação e legislação	Estatal	- Corrupção e lobby	Governos e Judiciário
Privado	- Lucro	Esporte profissional	- Prejuízos - Má gestão - Maus resultados esportivos - Corrupção	Ligas Esportivas/ Franquias/Clubes
		Esporte comercial	- Prejuízos - Má gestão	Negócios esportivos (academias, clubes privados)

Fonte: criado pelo autor (2020)

2.4 O esporte como indústria

Com a profissionalização e industrialização do esporte, a mídia também vem desempenhando novo papel em relação às práticas esportivas (Hoye et al., 2015). Se em 1930, 85% da receita da FIFA era derivada da venda de ingressos de jogos e da associação de membros, no século XXI a realidade é bem diferente, uma vez que a maior parte das receitas da entidade é proveniente da venda dos direitos de transmissão de competições. Para as Copas do Mundo de 2018 e 2022, na Rússia e no Qatar, os valores de venda de transmissão alcançaram cerca de US\$ 1,85 bilhão cada, enquanto os direitos de marketing da competição chegaram perto de US\$ 2,4 bilhões¹⁸.

¹⁸ The Guardian. **Fifa raises \$1.85bn in broadcast deals for 2018 and 2022 World Cups.** Disponível em: <https://www.theguardian.com/football/2011/oct/27/fifa-broadcast-2018-2022-world-cups/>. Acesso em: 18/03/2020

Além da mídia, outro fator que interfere profundamente na composição organizacional das entidades esportivas são as diferentes legislações referentes ao tema ao redor do mundo. Nos Estados Unidos, por exemplo, os times são conhecidos, geralmente, como franquias, empresas comuns com donos, acionistas e sedes, que podem ser alteradas mediante interesses comerciais. Operam em uma outra lógica de competição como em esportes como o basquete e o futebol americano nos quais não há dispositivos esportivos como a ascensão e o descenso de divisões. Isto é, são acordos comerciais que garantem a presença de uma equipe ou não na competição, não apenas o aspecto esportivo. Outra grande diferença do modelo norte americano é o trabalho esportivo realizado pelas universidades, que realizam a formação de atletas. No caso brasileiro, é de responsabilidade dos clubes sem fins-lucrativos.

Este enquadramento pode variar de país para país, uma vez que a legislação referente ao tema é variada. Em casos como o Brasil, clubes recreativos e associações devem ser, necessariamente, enquadradas como sem fins lucrativos. Entretanto, há uma proposta de lei no senado - Projeto de Lei do Senado nº 68, de 2017 – que visa permitir que clubes possam se tornar empresas de sociedade anônima ou limitadas. Há casos, porém, em que atividades específicas de um clube, geralmente o futebol, têm, por meio de parceria, sua administração repassada a outras empresas.

Um dos casos mais recentes na história esportiva brasileira envolve o clube catarinense Figueirense e a empresa Elephant¹⁹. A parceria entre as duas organizações, assinada em 2017, estava prevista para ter duração de 20 anos. Entretanto, durou apenas dois, devido às acusações de corrupção dos novos gestores. A lógica da parceria²⁰ era a de que a empresa de marketing esportivo - *Elephant*, arrendaria a administração do futebol do Figueirense ao abrir uma nova empresa - a Figueirense Ltda - para administrar o futebol do clube catarinense. O objetivo era capitalizar a nova empresa criada com investidores do setor privado, que deveriam realizar aportes financeiros no futebol time de Florianópolis. Entretanto, o distrato da parceria feito após dois anos, se deu depois de uma série de crises esportivas, econômicas e de gestão entre as duas partes.

¹⁹ Globoesporte. **Figueirense e Elephant: a linha do tempo até a rescisão contractual**. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/figueirense/noticia/figueirense-e-elephant-a-linha-do-tempo-ate-a-rescisao-contratual.ghtml>. Acesso em: 17/03/2020

²⁰ Globoesporte. **Rogério Micale detona ex-diretoria do Figueirense: "Uma quadrilha"**. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/figueirense/noticia/rogerio-micale-detona-ex-diretoria-do-figueirense-uma-quadrilha.ghtml>. Acesso em: 17/03/2020

Outro modelo é o espanhol, que se constitui de quatro grandes grupos de organizações esportivas, como as 1) organizações esportivas públicas e do Estado; 2) as privadas sem fins lucrativos, assim como os clubes no Brasil, 3) empresas de serviços esportivos, semelhantes às organizações comerciais e 4) sociedades anônimas desportivas, que são clubes profissionais enquadrados como sociedades comerciais (ROCHE, 2002). O modelo alemão é híbrido, seus clubes são majoritariamente clubes sociais,- que podem ter participação de investidores, desde que não ultrapassem 49% do controle acionário.

Independente do modelo de legislação adotado por cada país, a industrialização do esporte fez com que ele se aproximasse do marketing. Um dos conceitos que aproxima as duas áreas é justamente a lógica de circuitos de promoção (WHITSON, 1998; SMITH et al. 2015). O circuito de promoção consiste na ideia de se utilizar o esporte para divulgar e promover produtos e marcas, não necessariamente esportivos. Isto é, as marcas se utilizam do esporte para divulgar seus negócios, já o esporte se aproveita de sua utilização direta ou indireta para assim, também se promover. Essa lógica de promoção mútua, além de gerar novos engajamentos para esportes e marcas, é bastante lucrativa para ambos os lados. Existem vários exemplos de sucesso de marcas que se associaram a atletas, times, equipes ou modalidades esportivas. A Heineken é uma das marcas que melhor consegue se relacionar com o esporte. Além de ser um dos principais patrocinadores da *Uefa Champions League*, o principal campeonato de futebol do mundo, é também uma das maiores parceiras comerciais da Fórmula 1, tendo inclusive criado com a categoria e a FIA, uma campanha de direção consciente no trânsito *When You Drive, Never Drink*²¹, ou “Se dirigir, nunca beba”, em português. Outro exemplo dessa lógica é o ex-jogador brasileiro de futebol Ronaldo Nazário e a empresa americana de material esportivo Nike. O ex-atleta possui longevos acordos de patrocínio com marcas como a marca americana e a Ambev – ambas patrocinadoras do jogador desde 1993²², sendo que com a empresa de material esportivo, a ligação contratual é vitalícia. No total, o ex-atleta recebe cerca de R\$ 30 milhões por ano apenas em contratos de patrocínio.

²¹ Heineken. **Heineken® unveils new "When You Drive, Never Drink" campaign featuring two Formula 1 World Champions.** Disponível em: <https://www.theheinekencompany.com/newsroom/heineken-unveils-new-when-you-drive-never-drink-campaign-featuring-two-formula-1-world-champions/>. Acesso em: 18/03/2020

²² Máquina do Esporte. **Nike celebra 25 anos de parceria com Ronaldo em evento em SP.** Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nike-celebra-25-anos-de-parceria-com-ronaldo-em-evento-em-sp_39024.html. Acesso em: 18/03/2020

A lógica de operação do esporte profissional também é baseada no conceito de circuitos. Nesse contexto, a lógica de circuito é aplicada uma vez que as competições são baseadas em várias rodadas ou *rounds* de disputa durante certo espaço de tempo – uma temporada –, em vários locais distintos geograficamente. A maioria das grandes competições esportivas do mundo utilizam-se desse modelo, como o Campeonato Mundial de Fórmula 1, a Copa do Mundo, as Olimpíadas e os Circuitos de Tênis da ATP (masculino) e WTA (feminino). Por essa lógica, as grandes competições transformam em um verdadeiro leilão o privilégio de sediar uma de suas etapas. No caso da Fórmula 1, por exemplo, cada organizador de um Grande Prêmio deve pagar aproximadamente US\$ 50 milhões aos detentores dos direitos da categoria (Hoye et al., 2015).

Nesse contexto, Hoye et. al (2015) apontam que os três tipos de organizações esportivas têm características difusas, que não operam de forma isolada e que em muitos casos se sobrepõe.

O Estado está intimamente envolvido no provimento de verbas para as organizações esportivas sem fins lucrativos visando o desenvolvimento do esporte e de programas de atletas de elite. Em retorno, organizações sem fins lucrativos promovem junto à comunidade atividades esportivas, além do desenvolvimento de jogadores, técnicos, árbitros e gestores esportivos. O Estado também se envolve no esporte profissional/comercial ao subsidiar a construção de arenas esportivas, além de prover regulação e criar infraestrutura para os organizadores de eventos esportivos fazerem negócios. As organizações sem fins lucrativos dão suporte ao esporte profissional ao descobrir novos talentos, assim como técnicos e outros recursos humanos necessários para a prática esportiva. De fato, em alguns casos as ligas esportivas serão formadas por times membro que são tecnicamente entidades sem fins lucrativos, mesmo que eles prestem suporte a uma série de profissionais e jogadores. Em suma, o setor profissional gera mercado e publicidade para o esporte e seus participantes, além de grandes receitas em direitos de transmissão, imagem etc. (Hoye et. al, 2015, p. 7, tradução do autor)²³

²³ [...] The state is intimately involved in providing funding to nonprofit sport organizations for sport development and elite athlete programs, and in return nonprofit sport organizations provide the general community with sporting opportunities and as well as developing athletes, coaches, officials and administrators to sustain sporting participation. The State is also involved in commercial sport, supporting the building of major stadiums and other sporting venues to provide spaces for professional sport to be played, providing a regulatory and legal framework for professional sport to take place and supporting manufacturing and event organizations to do business. The nonprofit sector supports professional sport by providing playing talent for league, as well as developing the coaches, officials and administrators to facilitate elite competitions. Indeed, in some cases the sports league itself will consist of member teams which are technically nonprofit entities, even though they support a pool of professional managers and players. In return, the professional sport sector markets sport for spectators and participants and in some cases provides substantial funds from TV broadcast rights revenue. (Hoye et. al, 2015, p. 7)

Dado o atual contexto, os três setores presentes nas organizações esportivas, mesmo com premissas distintas, têm seguido quatro tendências de operação. São elas: incentivo ao crescimento de parcerias entre os setores; contratações, privatizações e novos modelos de viabilidade (BILL, 2009).

A primeira dessas tendências é a fusão das peculiaridades de cada um dos setores organizacionais. Isto é, o setor público e sem fins lucrativos, cada vez mais, buscam maneiras de se profissionalizar como o setor privado, visando além do lucro, novas maneiras de gestão eficiente. Da mesma maneira, o setor privado busca novas formas de alcançar sua legitimidade social levando em consideração aspectos como a ética e a sustentabilidade.

A segunda tendência é a consolidação de parcerias entre os setores. Sendo assim, acordos como financiamento e patrocínios entre os agentes de cada setor e parcerias público-privadas são cada vez mais comuns no esporte. A terceira tendência é a contratação e privatização (comum em países do Reino Unido, como a Inglaterra e a Escócia). Basicamente, a lógica é a de que agentes privados assumam entidades ou negócios públicos ou sem fins lucrativos de forma subsidiada pelo Estado. A ideia é preservar bens públicos que não possuem mais condições de serem mantidos por seus atuais mantenedores, sejam eles o Estado ou associações/clubes, mas que são relevantes socialmente.

A última tendência relativa às novas noções de viabilidade. É um conceito que se baseia na ideia de que negócios, nesse caso o esporte, devem ter uma noção ampliada sobre sua real função. Isto é, além dos objetivos esperados, como, em certos casos, o lucro e/ou sucesso esportivo, a viabilidade das organizações esportivas é mais complexa, uma vez que muitos de seus objetivos podem ser intangíveis como, por exemplo, capacidade de impactar positivamente uma comunidade, aumentando a qualidade de vida de seus moradores, reduzindo taxas de criminalidade juvenil ou diminuindo a evasão escolar.

2.5. Contrastes e Paradoxos das organizações esportivas

Smith e Stewart (2010) apontam que apesar de haver o consenso de que o esporte passa a ser encarado como um negócio de características peculiares, existem duas

abordagens contrastantes sobre o tema. A primeira é a de que o esporte é um ativo cultural com características exclusivas e que a mera reprodução de abordagens convencionais de administração gera gestões ineficientes e não exploram a relevância social e conexão emocional relativa ao esporte.

No outro extremo, segundo os autores, o esporte pode ser considerado um negócio como outro qualquer, sujeito às regulações governamentais, pressões do mercado, demandas dos consumidores, no qual as ferramentas de administração como planejamento financeiro, gerenciamento de recursos humanos e marketing são aplicáveis. Esta dissertação considera a primeira abordagem que defende que o esporte possui características peculiares em relação às demais organizações devido ao fato de possuir aspectos relacionados aos negócios, e aspectos culturais e sociais que não podem ser desconsiderados.

Nesse contexto, os Estados também vêm se posicionando sobre a abordagem a ser tomada em relação às práticas esportivas. A União Europeia (UE), por meio da “Declaração de Nice”,²⁴ documento elaborado pelo Conselho Europeu – espécie de parlamento do bloco político e econômico, considerou o esporte uma organização com características específicas. Isto é, confirma a “natureza específica do desporto, em conformidade com a jurisprudência do Tribunal de Justiça [europeu]” (CONSELHO EUROPEU, 2000). O documento ainda “estabelece princípios relativos aos diferentes aspectos do desporto com a finalidade de preservar a coesão e os laços de solidariedade que unem todos os níveis de prática desportiva, a imparcialidade das competições, os interesses morais e materiais, assim como a integridade física dos desportistas, em particular dos desportistas menores de idade”²⁵.

Assim, as organizações esportivas nascem envolvidas pelo desenvolvimento de paixões por times, competições ou atletas. Essa paixão se deve pelo significado simbólico na relação entre o resultado da performance esportiva, sucesso e a celebração de conquistas, mas também a outros tipos de pertencimento, como senso de comunidade,

²⁴ Conselho Europeu. **Nice Declaration on Sport – Conclusions of the presidency**. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/summits/nice2_en.htm//. Acesso em: 18/03/2020

²⁵ Instituto Brasileiro de Direito Desportivo. **A integração das características específicas do Desporto e das funções sociais na aplicação das políticas comuns**. Disponível em: <http://ibdd.com.br/a-integracao-das-caracteristicas-especificas-do-desporto-e-das-funcoes-sociais-na-aplicacao-das-politicas-comuns//>. Acesso em: 18/03/2020

estilos de vida, valores, questões familiares e geográficas. Isto é, questões muitas vezes complexas e subjetivas.

Entretanto, a racionalidade também está presente, uma vez que para que essas organizações se sustentem, seus gestores devem aprender a canalizar a paixão em vias capitalistas, como no incentivo à compra de ingressos, a criação de programas de sócio-torcedor, a doação de tempo e/ou dinheiro a um clube/associação, além da compra de artigos de marketing esportivos ou produtos de um clube. Hoye et. al (2015) apontam que organizações de esportes devem aplicar lógicas de negócios e técnicas de administração, porém mantendo suas tradições e conexões aos aspectos do engajamento e consumo esportivo.

Existem diferenças na maneira como são avaliadas as performances de organizações esportivas e outros negócios. As empresas privadas, mistas ou com capital em bolsa existem para lucrar e aumentar a riqueza de seus donos, sócios, e/ou acionistas, porém, no contexto das organizações esportivas, outros imperativos estão presentes, como a conquista de campeonatos, a entrega de serviços a membros ou públicos de interesse, as obrigações com a comunidade local. Responsabilidades que vêm antes do resultado financeiro. Sendo assim, os gestores dessas organizações devem estar conscientes de seus múltiplos resultados organizacionais, ao mesmo tempo, que são responsáveis pela organização financeiramente e devem assegurar os recursos para conquista dos objetivos estratégicos no contexto organizacional e esportivo.

Outra diferença marcante no contexto organizacional esportivo em relação às demais organizações é o balanceamento de todos os aspectos da competição. Em outros contextos organizacionais, o foco é assegurar a maior fatia de mercado possível, derrotar todos os competidores e garantir o monopólio. Segundo Hoye et al. (2015), ligas esportivas, clubes e times precisam de adversários para permanecer nos negócios, de tal modo deve haver cooperação no compartilhamento de lucro e recursos, além de regulação entre as equipes de modo que prevaleça a igualdade de condições na competição e o interesse dos torcedores seja mantido. Um dos exemplos desse balanceamento competitivo são as regras impostas por entidades gestoras de alguns esportes, como o *fair-play* financeiro imposto pela *The Union of European Football Associations* (UEFA)²⁶. O *fair-play* financeiro foi criado em 2010 e está em vigor nos campeonatos europeus

²⁶ Orgão gestor do futebol na Europa.

desde 2011. Desde então, os clubes que se qualificam para as competições da UEFA têm de provar que não têm dívidas em relação a outros clubes, jogadores, segurança social e autoridades fiscais. Além disso, desautoriza clubes de futebol europeus a gastar mais do que arrecadaram na temporada anterior. A regra regula compra e venda de clubes por empresários e verbas de patrocínio. Entidades que descumprirem a legislação podem ser afastados ou até banidos de competições europeias, como a Liga Europa e a Copa dos Campeões da UEFA²⁷.

A Fórmula 1 também apresenta um regulamento de balanceamento competitivo – a regra de “teto de gastos” - que será implementada no certame, a partir da temporada de 2022 e visa promover o equilíbrio competitivo do campeonato, além de garantir a estabilidade e sustentabilidade das equipes participantes a longo prazo. A regra limita o custo definido por equipe em 175 milhões de dólares divididos para as 21 corridas do ano. A ideia surgiu como tentativa de reduzir os diferenciais de desempenho e manutenção de tecnologia da categoria²⁸. Segundo Gratton (2000), essa é a principal característica de distinção entre o esporte profissional e todas outras indústrias. Essas medidas visam inibir domínios esportivos em três instâncias: no resultado das partidas; no resultado de um campeonato específico e no resultado dos campeonatos a longo prazo. (CAIRNS 1983 apud GRATTON, 2000, p.12).

No negócio esportivo, quando uma equipe ou atleta torna-se um monopolista de vitórias e títulos, a tendência é que o interesse pela competição diminua. Uma das principais funções, dos órgãos gestores do esporte e dos organizadores é justamente assegurar a maior competitividade entre as equipes. O fato de ligas esportivas adotarem práticas como cooperação entre clubes e times, acordos coletivos de tetos salariais, recrutamento de talentos, elaboração de calendários mais justos, distribuição de direitos de transmissão para manter a competição mais justa e maximizar os ganhos de marketing e licenciamento podem ser consideradas como comportamentos relacionados à prática de cartel. (GRATTON, 2000; STEWART ET AL., 2005; SYZMANSKI, KUYPERS, 1999).

A industrialização do esporte apresenta características comuns aos serviços, como a intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade. Porém, é importante realizar a

²⁷ UEFA. "Fair play" financeiro: tudo o que precisa saber. Disponível em: <https://pt.uefa.com/community/news/newsid=2065454.html/>. Acesso em: 18/03/2020

²⁸ FÓRMULA 1. What is the 2021 F1 cost cap and how will it be enforced? Disponível em: <https://www.formula1.com/en/latest/article.what-is-the-2021-f1-cost-cap-and-how-will-it-be-enforced.4l0LPbfFgBhDxjccMseCHO.html/>. Acesso em: 18/03/2020

distinção entre bens e serviços. Bateson e Hoffman (2008, pg. 4) definem bens como “objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”. Isso posto, os autores apontam a intangibilidade como sendo a “característica peculiar dos serviços que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos” (Bateson e Hoffman, 2008, p. 31). Já a inseparabilidade “reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência do serviço” (Bateson e Hoffman, 2008, p. 35). Dessa forma, apesar de todas as paixões que ele desperta, o esporte não pode ser tocado por um torcedor e também não acontece sem o relacionamento, mesmo que mediado pela internet ou imprensa, entre quem oferece o serviço – nos caso os atletas – e quem recebe os serviços, no caso os torcedores.

Hoye et al. (2015) afirmam que o esporte, como produto, também apresenta qualidade variável – a heterogeneidade - diferentemente, de um produto feito a partir de uma produção industrial com rigorosos controles de qualidade. Segundo os autores, o resultado de um jogo tende a ser imprevisível, já que um time pode dominar, as equipes não estarem bem tecnicamente, falhas técnicas e de infraestrutura. Todos esses fatores diminuem a atratividade do jogo. Sendo assim, não se pode garantir a qualidade do serviço oferecido em relação a outros provedores de produtos como smartphones, carros e outros bens de consumo, devido a variabilidade da qualidade do jogo.

O esporte apresenta alto grau de fidelização de produto ou marca, uma vez que é improvável que torcedores ou fãs troquem de esporte, times e ídolos após um resultado ruim. Tendo como comparação a indústria convencional, consumidores de bens de consumo tem uma variedade de escolha muito maior e trocam de marcas e produtos por inúmeros motivos como preço, qualidade e disponibilidade. Nesse contexto, os ativos do esporte são complexos de serem substituídos. Em contraponto, essa característica também torna mais complexa a renovação e expansão de públicos e mercados, uma vez que novas modalidades esportivas podem encontrar dificuldades ao atrair novos adeptos devido à resistência e familiaridade de certos grupos com costumes e tradições de outros esportes.

Segundo Smith e Stewart (2010), devido ao conservadorismo, organizações esportivas tendem a ser relutantes na adoção de novas tecnologias a menos que sejam práticas esportivas relacionadas com a ciência e tecnologia, onde a melhora em campo é mais observada – como é o caso da Fórmula 1. Além disso, os autores apontam a disponibilidade limitada do esporte. Em outras indústrias, organizações podem aumentar

a produção para atender às demandas, mas no esporte, temporadas têm uma duração pré-definida e um número muito pouco variável de partidas, corridas ou jogos. Isso inibe a habilidade de maximizar receitas por meio de ingressos e rendas associadas. A implicação, nesse caso, é que gestores esportivos devem entender a natureza de seu negócio, o nível de demanda de seu produto e serviço e o tempo apropriado de entrega de um produto esportivo

2 FÓRMULA 1: ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA E SUAS ESTRATÉGIAS DE INTERAÇÃO

O automóvel sempre fascinou o homem e desafiar o perigo também. Barthes (1997 p. 4,) descreve essa relação ao afirmar que “esses homens obtêm sucesso ao colocar eles mesmos e as máquinas nos limites da possibilidade. A vitória não é sobre seus rivais, mas uma vitória conjunta sobre o peso da matéria. Esse esporte, o mais letal de todos, é ao mesmo tempo o mais recompensador”.

A história do automobilismo data de 1887, em Paris, França, um ano após a invenção do automóvel por Carl Benz e Gottlieb Daimler, precursores da Mercedes-Benz. O intuito das competições à época era justamente provar a velocidade e a segurança da nova invenção. As corridas, neste período, aconteciam regularmente nas ruas e avenidas de cidades europeias, com um fato curioso de que os veículos eram proibidos de ultrapassar os 12,5 km/h.

Em 1906, a competição começou a ganhar a forma como conhecemos hoje. O Automóvel Clube da França promoveu o primeiro Grande Prêmio da história, em Le Mans, que existe até hoje. A competição foi organizada especialmente para fabricantes de automóveis e foi a primeira a ser realizada em um circuito fechado, que contava 102 quilômetros de pista. No total, a prova teve 12 voltas e pouco mais de 1.200 quilômetros de extensão percorridos em dois dias. O húngaro Ferencz Sziisz foi o primeiro vencedor de um GP na história. Ele venceu em um Renault de 90 cavalos, tendo percorrido os 1.236 quilômetros à velocidade média de 101 quilômetros por hora. E foi a partir daí que nasceu a lógica da indústria automobilística de utilizar as corridas de automóvel como laboratórios para inovações, sendo a Fórmula 1 o mais conhecido palco de testes. A Fórmula 1 tornou-se a principal competição esportiva para equipes e pilotos, desde sua criação nos 1950.

[...] A sigla ‘F1’ identifica um gênero único de esporte a motor que possui longa e distinta história. ‘Fórmula’ refere-se às regulagens específicas que governam os carros, enquanto o número ‘1’ denota o status do campeonato mundial reconhecido pelo órgão gestor do esporte, a FIA (Federação Internacional de Automobilismo). Entretanto, rapidamente ‘Fórmula 1’ e ‘F1’ vieram a significar muito mais do que isso. (FORMULA 1, 2018, tradução do autor)²⁹

²⁹ ‘F1’ identifies a unique genre of motor racing which has a long and distinguished history. ‘Formula’ referred to the unique set of regulations governing the cars, while the ‘1’ denoted the championship’s status as the highest level of international motorsport recognised by the governing body,

Quando 21 pilotos alinharam para o primeiro grid de largada da história da competição, no circuito de Silverstone - Inglaterra, em 13 de maio de 1950, seria difícil imaginar o crescimento do esporte. Chefiada nas últimas quatro décadas pelo ex-dono da equipe *Brabham* nos anos 1970 e 1980, o britânico Bernie Ecclestone, que comandou a categoria até o fim de 2016, a F1 tornou-se um império. Nas últimas duas temporadas completas do campeonato com dados disponíveis, em 2018 e 2019, a competição gerou uma receita bruta de aproximadamente 1,8 bilhão de dólares³⁰. Parece contraditório, porém, dizer que apesar de todo o sucesso nos negócios, o certame pecava no relacionamento com seus fãs a ponto de Bernie Ecclestone, declarar ao jornal britânico *Telegraph*³¹ que “não precisaria de jovens fãs e nem de redes sociais” para a categoria.

Aliado às dificuldades de gestão, a Fórmula 1 também enfrentou diversas polêmicas que mancharam sua reputação nas últimas duas décadas. A primeira delas foi o escândalo de espionagem entre as duas principais equipes da categoria – a inglesa McLaren e a italiana Ferrari – em 2007. Funcionários das duas equipes foram acusados de espionagem industrial ao trocar ilegalmente informações confidenciais de seus times. Os segredos industriais da equipe italiana foram utilizados pela equipe inglesa no projeto de seu carro. A McLaren³² acabou denunciada e recebeu uma multa recorde de US\$ 100 milhões, além de ser desclassificada do Campeonato de Construtores. Mas o mais emblemático escândalo sobre a reputação da Fórmula 1 ainda estava por vir. Em 2009, o jornalista brasileiro Reginaldo Leme descobriu que a equipe Renault havia pedido ao seu então piloto – o também brasileiro Nelson Ângelo Piquet, filho do tricampeão mundial de mesmo nome - que batesse deliberadamente no muro na pista de rua de Singapura, para que seu companheiro de equipe, o espanhol Fernando Alonso tivesse chances de vencer – como venceu - a prova. O caso ficou internacionalmente conhecido como

the FIA (Federation Internationale de l'Automobile). But 'Formula 1' and 'F1' quickly came to signify far more. (Formula 1, 2018)

³⁰ Liberty Media. **Liberty Media Corporation Reports Fourth Quarter and Year End 2018 Financial Results**. Disponível em: <<http://ir.libertymedia.com/news-releases/news-release-details/liberty-media-corporation-reports-fourth-quarter-and-year-end-1>> Acesso em: 24 jun. de 2019

³¹ Telegraph. **Bernie Ecclestone claims F1 does not need young fans and dismisses Marussia and Caterham demise**. Disponível em:

<<https://www.telegraph.co.uk/sport/motorsport/formulaone/11230891/Bernie-Ecclestone-claims-F1-does-not-need-young-fans-and-dismisses-Marussia-and-Caterham-demise.html>> Acesso em: 24 jun. de 2018

³² Globoesporte. **Escândalo de espionagem que envolveu engenheiros da McLaren acabou sem nenhuma prisão**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/motor/formula-1/livio-oricchio/noticia/2017/01/f1-sem-timoneiro-ecclestone-na-mao-de-ferro-quase-sempre-teve-sucesso.html>> Acesso em: 24 jun. de 2018.

*Crashgate*³³. Ao ser demitido da equipe francesa, o piloto brasileiro acabou vazando a história para o jornalista da Rede Globo. Com a história vindo a público, tanto o brasileiro, quanto os responsáveis técnicos pela Renault, o diretor técnico Pat Symonds e o chefe de equipe Flávio Briatore, foram julgados e banidos do esporte. No âmbito esportivo, a categoria também vem sofrendo com o domínio exagerado de pilotos e equipes nos últimos 20 anos. Primeiro, Michael Schumacher e a Ferrari que faturaram cinco e seis títulos mundiais, respectivamente, entre 1999 e 2004; Sebastian Vettel e a Red Bull, entre 2010 e 2013, e Lewis Hamilton, entre 2014 e 2019.

3.1. Novos domínios da Fórmula 1 como organização esportiva

Com as polêmicas, a série de domínios esportivos e as dificuldades de aproximação com seu público, os rumos da Fórmula 1 foram alterados com a compra do campeonato pelo grupo americano *Liberty Media Corporation*³⁴ - conglomerado de empresas americanas da área das telecomunicações comandada pelo milionário John Malone. A companhia, com sede no estado de Colorado, possui três divisões de negócios: o *Braves Group* - responsável pelo time de baseball americano Atlanta Braves; o *Liberty SiriusXM Group*, que é constituído pelas empresas americanas *iHeartMedia*, responsável por uma cadeia de 850 rádios e plataformas de streaming e pela *Sirius XM Holdings*, empresa de rádio via-satélite especializada em esportes, entretenimento, comédia e serviços nos EUA. A terceira divisão de negócios é o *Formula One Group*, que além de possuir integralmente os direitos da Fórmula 1, possui participação em empresas como *AT&T*, *Live Nation Entertainment*, *Saavn*, *Tastemade*, *Viacom* e a brasileira *IdeiasNet*.

Em 2016, a *Liberty* anunciou a compra imediata de 18,7% das ações da *CVC Capital Partners*, que detinha o controle acionário da categoria desde 2006. No total, o grupo pagou US\$ 4 bilhões pelo acordo que foi finalizado no primeiro quadrimestre de 2017. Com o acerto, a empresa também assumiu as dívidas da F1, estimadas em US\$ 4,1 bilhões e desde então, a categoria também passou a ser negociada na bolsa de valores *Nasdaq*. O acordo, que atingiu valores de cerca de 8 bilhões de dólares, trouxe fortes

³³ Espn. **Crashgate explained** . Disponível em: <<http://en.espn.co.uk/f1/motorsport/story/14272.html>> Acesso em: 24 jun. de 2018.

³⁴ Liberty Media. **Companies** Disponível em: <<http://www.libertymedia.com/companies/formula-one-group.html>> Acesso em: 24 jun. de 2018

impactos na F1, como a perda de poder pelo seu então chefe-máximo Bernie Ecclestone, além de um novo posicionamento de marca da categoria³⁵.

3.2 Comunicação: base da mudança organizacional da Fórmula 1

Dado esse contexto, a partir de 2016, a Fórmula 1 começou sua transformação tendo como cerne de sua reestruturação a comunicação. Sendo assim, Pinto (2008, p. 85) aponta que "a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou empresa". Baldissera (2004, 2010) afirma que é por meio da comunicação por onde ocorrem as disputas e (re)construções de sentidos nas organizações. Dessa forma, a agrupação, coesão e construção de objetivos, aspectos básicos da existência das organizações, estão nas interações. “É, pois, ‘pela’, e ‘na’ comunicação que as organizações encontram sua possibilidade de existirem e se transformarem” (BALDISSERA, 2010, p. 70).

As interações comunicacionais no contexto das organizações são divididas em três, segundo Baldissera (2009) – organização comunicada, organização comunicante e organização falada. A organização comunicada baseia-se na comunicação oficial de uma organização. Isto é, são os processos formais da fala autorizada e chancelada internamente pelas instituições, que tem por objetivo dar visibilidade, reputação, legitimidade e capital simbólico à organização. Já a organização comunicante ultrapassa o discurso oficial e busca promover o diálogo interacional com os outros agentes pertencentes ao contexto. Neste nível, a organização admite interações que se realizam num âmbito informal e que muitas vezes orbitam em contextos desconhecidos pela organização. É neste nível que ocorrem as principais trocas promotoras de alterações na ordem institucional vigente. Sendo assim, Baldissera (2009, p. 119) aponta que a organização comunicante "atenta para a possibilidade e fertilidade de ocorrência de relações comunicacionais que escapam ao planejamento (e controle), inclinadas a assumir mais potência para perturbar a ordem posta (organização, cultura organizacional, organização comunicada) tendendo a forçá-la a movimentos de reorganização". A terceira é a organização falada, baseada na lógica das interações comunicacionais informais e indiretas à organização. Para o autor, essa

³⁵ Globoesporte. **Venda da Fórmula 1 para o grupo americano Liberty Media é confirmada.** Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/motor/formula-1/noticia/2016/09/venda-da-formula-1-para-liberty-media-e-confirmada.html>> Acesso em: 24 jun. de 2018

instância apesar de não apresentar grandes possibilidades de gerência por parte da organização, uma vez que ela é impossibilitada de exercer qualquer controle sobre essa instância interacional, deve ser acompanhada, pois são dessas interações que surgem, por exemplo, boatos sobre a organização e é possível que, de algum modo, seja necessário algum esforço institucional ou investimento em ações de comunicação formal para neutralizar tais boatos ou informações extraoficiais.

Isto posto, o autor complementa que é a partir dessas interações que os sujeitos atualizam suas relações, expectativas e anseios para com as organizações. Desse cenário, de novas interações entre sujeitos e organizações nascem novas relações, novas demandas e novas expectativas “sobre” e “com” as organizações.

3.3 Estratégia de Interação Organizacional da Fórmula 1

Nesse cenário de novas interações e sentidos organizacionais, o posicionamento organizacional da Fórmula 1, tratado nesta dissertação como estratégia de interação organizacional³⁶, se baseia em seis pilares estratégicos, que permeiam a sustentabilidade da Fórmula 1 como esporte, organização e negócio. São eles: corridas; engajamento; entretenimento; Sustentabilidade; Colaboração e Empoderamento.

3.3.1 Corridas

O primeiro pilar estratégico é relacionado às corridas e busca aumentar a competitividade e imprevisibilidade na pista. Esse quesito é dividido em quatro áreas temáticas, como questões técnicas, financeiras, esportivas e de governança. Tecnicamente vem sendo tomadas ações que pretendem padronizar a engenharia de construção dos carros e diminuir a diferença entre as equipes de frente e do pelotão de trás da competição. Aliado a isso, a Fórmula 1 vem desenvolvendo uma política de estado-da-arte da engenharia visando inspirar além do futuro do esporte, a indústria automotiva como um todo. A categoria pretende viabilizar uma estrutura financeira visando a sustentabilidade do esporte e tornar a F1 um negócio atrativo para as equipes, distribuindo lucros de forma

³⁶ O termo estratégia de interação organizacional adotado neste trabalho refere-se a todas as interações realizadas pela Fórmula 1 como organização com todos os seus públicos de interesse, sejam eles outras organizações, público em geral, parceiros comerciais, agentes da própria Fórmula 1 etc.

mais justa a partir de critérios esportivos. Em relação à parte esportiva da competição, o planejamento estratégico prevê a identificação de novos formatos e engajamento cada vez mais com públicos de diferentes regiões e suporte no desenho e desenvolvimento de circuitos para a melhora do espetáculo automobilístico. Pretende-se tornar mais fluidos os processos decisórios da categoria, além de estabelecer práticas que permitam decisões mais rápidas e transparentes, numa perspectiva governança atualizada. (FÓRMULA 1, 2020, p. 6).

3.3.2 Engajamento

O segundo pilar está relacionado ao engajamento. Jenkins (2009) entende o engajamento como à capacidade do público em promover a circulação ativa de conteúdo midiático gerando valor econômico e cultural. No contexto da F1 é uma premissa interacional dividida em quatro sub-áreas - relativas aos eventos, experiência mediada, criação de conteúdo e marketing. Essas interações devem promover a categoria como esporte e marca; melhorar a distribuição de conteúdo, especialmente online; aumentar a gama de parceiros comerciais, incluindo patrocínios; desenvolver o calendário de corridas e usar a experiência da *Liberty* para alavancar eventos ao vivo e monetização digital.

No que se refere aos eventos da Fórmula 1, eles devem ser exclusivos e levar toda a atmosfera da categoria para os fãs do esporte ao redor do mundo. Aliado a isso, uma das prerrogativas do novo planejamento estratégico é a expansão de eventos de Esportes Eletrônicos, ou *eSports*, relacionados à F1 como forma de interação com a geração de aficionados pela categoria. Já em relação à interação mediada o objetivo é alcançar a maior audiência em plataformas digitais relevantes e desenvolver linguagem de cobertura local para os maiores mercados da F1. Dessa forma, a categoria pretende ressignificar por meio da experiência mediada sua relação com seus fãs. Já a produção de conteúdo deve ser original e produzida visando o profundo engajamento da audiência da categoria, além de promover o aumento de interações por meio da criação de conteúdo para plataformas diversas, sejam *on* ou *offline*. O marketing tem a prerrogativa de produzir campanhas em parceria com outras marcas que reforcem a percepção da F1 como o que há de mais moderno no esporte a motor e no entretenimento e como ferramenta de acender a paixão do público por meio de parcerias com marcas influentes.

Em relação à experiência mediada a mídia ganha destaque. Silverstone (2005) aponta que ela interfere no modo no qual cada indivíduo experiencia o cotidiano. Isto é, para ele a comunicação e a mídia são dimensões essenciais de nossa experiência. "Passamos a depender da mídia [...] para fins de entretenimento e informação, de conforto e segurança, para ver algum sentido nas continuidades da experiência e também de quando em quando, para as intensidades da experiência". Ele ainda aponta que se deve entender a mídia como forma de compreensão da "dimensão social e cultural, mas também política e econômica, do mundo moderno" (SILVERSTONE, 2005, p. 12).

Silverstone (2005, p. 33) trata a mídia como integrante de um processo de mediação que se estende "para além do ponto de contato entre os textos midiáticos e seus leitores e espectadores". Dessa forma, a mídia interfere no contexto social, além de como ela modifica outras interações, como a economia, cultura, política, trabalho, entretenimento. Essa mediação, muito mais ampla do que a ideia de ponto de contato entre um agente e um conteúdo, se dá de maneiras muito mais profundas e altera, por exemplo, como um negócio multibilionário planeja sua interação com seus fãs. Por outro lado, também altera como os fãs consomem e interagem com seu esporte favorito.

3.3.3 Entretenimento

O terceiro pilar é relativo à performance da Fórmula 1 como entretenimento. Anteriormente, o entretenimento era considerado como uma atividade concebida para a ocupação do tempo livre e do ócio (VIANA, 2018). Já segundo Byung-Chul Han (2019), na sociedade contemporânea, o entretenimento é algo ubíquo e está presente na maioria de nossas interações, sejam elas sociais, econômicas, trabalhistas ou educativas. Para o autor, "a ubiquidade do entretenimento se expressa como a sua totalização, que suspende, justamente, a separação entre tempo de trabalho e tempo livre" (HAN, 2019, p. 100). De acordo com o filósofo, o entretenimento se atraca ao sistema social e o modifica, fazendo com que a relação entre o real e entretenimento seja dissolvida, produzindo, assim, novas formas de entretenimento.

Nesse cenário, é importante ressaltar como a relação entre entretenimento, esporte e mídia é importante. Nicholson (2007) menciona que a mídia revolucionou o esporte como negócio e entretenimento ao tirá-lo do amadorismo e promovê-lo ao status de indústria hipercomercial. Por outro lado, a cobertura esportiva criou um lucrativo

mercado que, além de gerar entretenimento para uma nova grande audiência, possibilitou grandes lucros às corporações midiáticas. “A cobertura midiática do esporte criou um produto para ser consumido pelas audiências, vendido por clubes e competições, negociado por empresas de mídia e manipulado por anunciantes” (NICHOLSON, 2007, p. 10, tradução do autor)³⁷.

No caso da Fórmula 1, a estratégia de interação organizacional relativa ao entretenimento é dividido em quatro áreas: mídia, promoção, patrocínios e hospitalidade. Em relação à mídia, a estratégia foca no crescimento sustentável de seus parceiros de transmissão e crescimento de produção de conteúdo para super consumidores *OTT*³⁸. A elaboração de um calendário diverso, mas que mantenha a herança histórica da Fórmula 1 de combinar novos circuitos com pistas icônicas da categoria, diversificação e intensificação de atividades durante os finais de semana de corrida - prerrogativas do quesito de promoção da F1. Já no que tange aos patrocínios, o planejamento estratégico prevê diversificação e criação de ativos adicionais com o crescimento de oportunidades comerciais e de exposição. No que se refere à hospitalidade, a categoria tem em seu planejamento a premissa de promover alto padrão de hospitalidade e o crescimento de vendas de ingressos pelas próprias plataformas da categoria e dos esforços e recursos de marketing.

3.3.4 Sustentabilidade

O quarto pilar do planejamento estratégico da Fórmula 1 é referente à sustentabilidade. Oliveira, Simeone e Paula (2012) apontam que o discurso relativo à sustentabilidade vem à tona a partir da intensificação do debate público a respeito das condições de vida no planeta. Os autores afirmam que esse debate, primeiramente, se dá a partir da discussão a respeito sobre o comprometimento dos recursos naturais. Porém, destacam que houve o alargamento das preocupações ambientais no que tangem questões econômicas e sociais. Esse alargamento também trouxe consequências, como uma certa banalização do termo que, hoje, é utilizado por muitas organizações apenas como uma

³⁷ The coverage of sport on television in particular has created a product to be consumed by audiences, sold by clubs and leagues, bought and sold by media organizations and manipulated by advertisers. (NICHOLSON, 2007, p. 10)

³⁸ *OTT* significa *Over the Top*, tipo de transmissão no qual não é necessário um intermediário como provedores de canal a cabo ou empresas de streaming para que se consuma dados conteúdos como filmes ou músicas.

tentativa de legitimação social. De todo modo, o alargamento das discussões implicou numa consciência global a respeito do tema:

Um discurso mais amplo sobre a sustentabilidade apela, fundamentalmente, para a ideia de sociedades postas em risco – não uma nação ou outra, mas, sob uma visão sistêmica e global, riscos para toda a humanidade. Assim, a ideia de “salvar o planeta” implica numa consciência global desses riscos e, mais ainda, de alguma tomada de atitude para mitigá-los e, eventualmente, revertê-los. As questões ligadas aos danos ao meio ambiente e às formas de reparação desses danos figuram, por assim dizer, numa base comum dos grandes textos sobre o tema. (OLIVEIRA, SIMEONE E PAULA, 2012, P. 174)

A sustentabilidade na Fórmula 1 é tratada em quatro vertentes e diz respeito a questões como descarbonização, operações remotas, inovação e eficiência corporativa. No que se refere à diminuição da pegada de carbono da categoria, a F1 prevê facilitar o desenvolvimento de carros movidos a energias híbridas e 100% sustentáveis, com o objetivo de zerar as emissões de carbono do esporte até 2030. Aliado a isso, os organizadores devem desenvolver logísticas de operação com o impacto ambiental mínimo. Em relação às operações remotas da categoria, espera-se desenvolver soluções técnicas para minimizar o montante de equipamentos e pessoal enviada para cada corrida. Soma-se a isso, o desenvolvimento e otimização de operações à distância e operações televisivas *in loco*. A inovação da Fórmula 1 será baseada na tecnologia 5G, que permitirá a um aprofundamento da conexão entre carros, fãs e paddock³⁹. Além da implementação de plataformas de transmissão baseadas na nuvem. A eficiência corporativa fica por conta da maximização da eficiência energética e da transição para fontes de energia 100% renováveis. Além da adoção dos mais altos níveis de segurança digital, protegendo os dados e fortalecendo sistemas de confiabilidade da Fórmula 1 (FÓRMULA 1, 2020, p. 11).

3.3.5 Colaboração

No que tange ao relacionamento com públicos de interesse e colaboração, o quinto pilar, é dividido em 5 áreas: promotores, patrocinadores, difusores, comunidades locais e a comunidade da Fórmula 1. Em relação aos promotores, o mote de trabalho elaborado pelo esporte é o de gerar novas oportunidades comerciais para promover a sustentabilidade dos promotores dos Grandes Prêmios e prover suporte de marketing para

³⁹ Paddock é a edificação encontrada nos circuitos de automobilismo para abrigar o pessoal das equipes, veículos, oficiais de prova e convidados.

fortalecer o engajamento e aumento de venda de ingressos. Na relação com os patrocinadores, a F1 trabalha com o intuito de criar ativações de marca que permitam a criação de conteúdo de marca por meio do mundo da Fórmula 1, provendo assim visibilidade global aos patrocinadores. Para os difusores do esporte, o plano estratégico da categoria prevê criação de conteúdo próprio para seus canais e para seus parceiros de direitos de transmissão, aliado à melhora de acesso à informação. Para as comunidades locais, o novo posicionamento estratégico visa criar mais oportunidades de interação e relacionamento entre causas e negócios locais com as ações da Fórmula 1, além de trabalhar junto aos governos e outros parceiros locais com o intuito de lançar um programa de educação para as áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática compreendendo desde a educação básica até a pós-graduação. Em referência à comunidade da Fórmula 1, o objetivo do reposicionamento está baseado no estreitamento do relacionamento entre a Federação Internacional de Automobilismo (FIA) e as equipes do campeonato mundial de F1, além de encorajar o diálogo da categoria com os fãs por meio de plataformas digitais, como o FanVoice⁴⁰ (FÓRMULA 1, 2020, p. 13).

3.3.6 Empoderamento

O último pilar do planejamento estratégico da F1 é o empoderamento de minorias e grupos marginalizados e está dividido em ações nos campos da diversidade, treinamento, bem-estar e cultura organizacional. No que tange à diversidade, a Fórmula 1 busca implementar projetos de apoio, promovendo oportunidades para mulheres e negros adentrarem no *grid* da categoria, além de encorajar um espaço mais diverso e inclusivo no universo do esporte, desde os escritórios até a pista de corrida. Em relação ao treinamento, a Fórmula 1 planeja capacitar sua força de trabalho, identificando talentos e habilidades em seu capital humano existente e cuidando do bem-estar de seus empregados com ações de saúde física e mental, além de assegurar ambientes seguros para o trabalho. No que se refere à cultura organizacional, a Fórmula 1 visa abraçar a inovação e encorajar a diversidade de pensamento para assegurar valores como respeito, integridade e inclusão (FÓRMULA 1, 2020, p. 15).

⁴⁰ Comunidade oficial online para a audiência da F1 contribuir com o esporte, por meio de enquetes, pesquisas e fóruns. Cada contribuição pode ser trocada por prêmios oficiais da categoria, como roupas, acessórios, ingressos e experiências. Acesso: https://www.f1fanvoice.com/auth/sign_in

Quadro 3 – Estratégia de Interação Organizacional da Fórmula 1

Pilar	Fins	Sub-áreas	Ações previstas
Corridas	Aumentar a competitividade e imprevisibilidade na pista	- questões técnicas - questões financeiras - questões esportivas - governança	- padronização de engenharia de desenvolvimento dos carros - estruturar financeiramente o esporte e dividir de forma mais igualitária os lucros - identificação de novos formatos de eventos para novos públicos - processos de tomadas de decisão mais fluídos e transparentes
Engajamento	Estimular a capacidade do público em promover a circulação ativa de conteúdo midiático gerando valor econômico e cultural para o esporte	- eventos - experiência mediada - criação de conteúdo - marketing	- promover a categoria como esporte e marca; - melhorar a distribuição de conteúdo, especialmente - aumentar a gama de parceiros comerciais, incluindo - desenvolver o calendário de corridas e - usar a experiência da Liberty para alavancar eventos ao vivo e monetização digital.
Entretenimento	Promover a criação de novas formas e plataformas de contato entre o esporte e seus fãs	- mídia; - promoção; - patrocínios; - hospitalidade	- Crescimento de produção de conteúdo; - Novo calendário de corridas; - Criação e diversificação de ativos comerciais e de exposição - Crescimento de vendas de ingressos.
Sustentabilidade	Diminuir o impacto de poluição da categoria e torná-la ambientalmente sustentável e não poluidora até 2030.	- descarbonização; - operações remotas; - inovação e eficiência corporativa.	- Desenvolvimento de carros, energia híbridas e 100% sustentáveis; - Minimizar a utilização de pessoal e equipamentos em cada corrida; - Otimização de operações à distância e operações televisivas; - Maximização de eficiência energéticas; - Transição para fontes de energia 100% renováveis; - Aumento de segurança digital.
Colaboração e públicos de interesse	Fomento da relação da Fórmula 1 com seus públicos de interesse.	- promotores; - patrocinadores - difusores; - comunidades locais; - comunidade da F1.	- Novas oportunidades de visibilidade global e comercial aos parceiros da F1; - Integração da F1 com as comunidades ao redor do mundo no qual ela está presente.
Empoderamento	Empoderamento de minorias e grupos marginalizados em todas as atividades da Fórmula 1.	- diversidade; - treinamento - bem-estar; - cultura organizacional.	- Projetos de inserção de mulheres, negros e grupos LGBTQ+ no esporte; - Capacitação de força de trabalho; - Ações de bem-estar físico e mental para agentes do F1.

Fonte: criado pelo autor (2020)

Na sequência, refletiremos sobre os conceitos de narrativa, narrativa transmídia e seus desdobramentos nos âmbitos das organizações e do esporte como indústria, apontando as suas principais características e problematizando acerca destes fenômenos sociais e comunicacionais.

4 NARRATIVAS INTERACIONAIS: CONCEITOS, ORGANIZAÇÕES E TRANSMIDIALIDADE

Nos capítulos anteriores buscou-se entender a importância das organizações para as estruturas sociais, isto é, como elas permitem o desenvolvimento das lógicas pertinentes à sociedade contemporânea. Percebemos que um dos motes preponderantes nos contextos organizacionais é a capacidade de gerar inúmeras relações, significações e sentidos, que alimentam as engrenagens sociais.

Neste capítulo refletiremos sobre os conceitos de narrativa, *storytelling* e narrativa transmídia, seus desdobramentos nos âmbitos das organizações e do esporte como indústria, apontando as suas principais características e problematizando acerca destes fenômenos sociais e comunicacionais. Um dos objetivos é justamente entender como se dá a relação entre a narrativa transmídia e o contexto organizacional. Para isso, abordaremos o conceito de narrativa, a relação com a narrativa transmídia, o conceito de *storytelling* e a produção de sentido no cenário das organizações. Por fim, abordaremos como todos esses arranjos conceituais se conectam com as indústrias do entretenimento esportivo, mais especificamente da Fórmula 1.

4.1. Narrativa como elemento do desenvolvimento humano

As narrativas estão intrinsicamente ligadas à comunicação. Por isso, é importante retomar o conceito de comunicação, como forma de se entender as lógicas pertencentes a essas interações. Flusser (2007) conceitua a comunicação como um processo artificial baseado em símbolos organizados em códigos de forma não natural com o intuito de armazenar informações adquiridas ao longo do tempo visando diminuir o estado de solidão permanente da vida humana. Para ele, para produzir informação, os homens trocam diferentes percepções visando a geração de novas significações. O autor conceitua esse processo como sendo a comunicação dialógica. Ele ainda debruça-se sobre outro processo, a comunicação discursiva ou de manutenção da informação. Isto é, para preservar informações, seria necessário que os homens as compartilhassem na esperança de que elas pudessem resistir aos efeitos entrópicos da natureza.

O autor explica ainda que, por essa lógica, nenhuma das duas formas existe sem a outra e o que as difere é apenas a distância da observação perante as interações. "Para que surja um diálogo, precisam estar disponíveis as informações que foram colhidas pelos

participantes graças à recepção de discursos anteriores. E, para que um discurso aconteça, o emissor tem que dispor de informações que tenham sido produzidas no diálogo anterior" (FLUSSER, p. 97, 2007). Sendo assim, segundo Flusser para que haja a comunicação é necessário que ocorra o equilíbrio entre a produção de novos sentidos e significados – o diálogo – e a manutenção das informações vigentes – o discurso.

Scolari (2015) utiliza uma definição muito próxima à comunicação dialógica para embasar a ideia de narrativa. Para ele, narrativa é o “dispositivo de criação de narrativas para a produção de significado” (SCOLARI, 2015, p. 11). Gonçalves (2012) conceitua narrativa como uma sucessão de transformações reais e/ou ficcionais responsáveis por construir a realidade do indivíduo socialmente. Para Motta (2005 apud GONÇALVES, 2012, p. 16), a “narrativa é responsável por traduzir o conhecimento objetivo e subjetivo do mundo [...] em relatos. A partir dos enunciados narrativos somos capazes de colocar coisas em relação umas com as outras em ordem e perspectiva, em um desenrolar lógico e cronológico. É assim que compreendemos a maioria das coisas do mundo”. Ryan (2004, p. 8 apud SCOLARI, 2015, p. 11) aponta que a narrativa é “uma construção cognitiva, ou imagem mental, construída pelo intérprete em resposta ao texto”. Segundo o dicionário de semiótica de Greimas e Courtés (1979), há uma diversidade de formas narrativas. Entretanto, a narrativa simples pode ser definida como “uma frase analisável como a passagem de um estado anterior (que precede a absorção) a um estado ulterior (que se segue à absorção), operado com a ajuda de um fazer (ou de um processo) (GREIMAS E COURTÉS, 1979, p. 294).

Ainda no campo semiótico, Barros (2011) aponta que existem duas concepções complementares de narrativa. A primeira que percebe a narrativa “como mudança de estados, operada pelo fazer transformado de um sujeito que age no e sobre o mundo em busca de valores investidos nos objetos” (BARROS, 2011, p. 16). A outra vertente entende a narrativa como “sucessão de estabelecimentos e de rupturas de contratos entre um destinador e um destinatário, de que decorrem a comunicação e os conflitos entre sujeitos e a circulação de objetos” (BARROS, 2011, p. 16). Desse modo, temos que a narrativa é um encadeamento ordenado de situações e ações que promovem a transformação de estados a partir da interação entre atores e objetos.

Retomando Scolari (2020), ele define a narrativa como uma forma de conhecimento e como uma das principais maneiras de interpretação do cotidiano. O autor se baseia nos pensamentos de Bruner (1996, 2003) e Kahnemann (2013) que partiam da premissa de que o funcionamento cognitivo humano é dividido em duas formas. Para

Bruner (1996, 2003) essas duas formas são chamadas de paradigmática e narrativa. A forma paradigmática seria baseada na argumentação lógico-científica, enquanto a narrativa estaria baseada nos relatos cotidianos. Já Kahnemann (2013) nomeia essas duas formas do funcionamento cognitivo como Sistemas 1 e 2. O Sistema 1 funciona de forma rápida, intuitiva, automática, emocional, enquanto que o Sistema 2 é lento, lógico, calculista e requereria esforço reflexivo.

Scolari (2020) ainda aponta que as narrativas são construídas frente a qualquer evento enfrentado pelo *Homo sapiens*, que as utiliza como forma de compreensão desses eventos. "A narrativa permite 'por ordem' no caos que nos rodeia, ver quem são os atores da história, evidenciar os programas de ação. As construções narrativas nos tranquilizam por que reduzem as incertezas e simplificam um entorno que é complexo por definição" (SCOLARI, 2020, online). O autor considera a narrativa como um importante elemento evolutivo do homem em relação a outras espécies. Isto é, para além da simplificação do cotidiano, a narrativa permite aos humanos adentrar ao futuro a partir da construção de hipóteses e o desenvolvimento de previsões.

A partir dos autores citados, é possível sintetizar a narrativa como uma construção lógica de sentido e significado, que organiza o pensamento humano temporal, espacial e textualmente, tendo enredo lógico e podendo ou não ter personagens (BARROS, 2011; FECHINE, 2014B; GONÇALVES, 2012; SCOLARI, 2015, 2020). É interessante salientar que a organização textual neste contexto tem um sentido amplo. Isto é, não está vinculado apenas à escrita, mas, sim a qualquer componente que produza sentido, como o cotidiano, a interação social ou virtual, a música, o filme ou o livro. Esta dissertação considera esta última abordagem que traz a narrativa como um elemento de conceituação amplificada e que possui características comuns, independente da abordagem conceitual, seja ela linguística, semiótica ou social.

4.2. Narrativa como elemento de interação das organizações

Entender a narrativa como um elemento evolutivo não faz apenas sentido para o *Homo sapiens*, como também para as organizações. Isto é, se antes, de maneira geral, elas tinham como necessidade informar sobre seus produtos e serviços, atualmente sua missão se expande para além dessa premissa, e perpassa outros aspectos que têm tornado a interação das empresas com a sociedade cada vez mais complexa. Hoje, não basta

divulgar as ações da organização, mas, sim, legitimar essas ações por meio da comunicação e gerar valor agregado em suas interações com a sociedade.

Inclusive o conceito de organização formal pode ser retomado segundo essa lógica. Para Manucci (2005 apud PORÉM E VERAS, 2019), as organizações podem ser definidas como uma gama de narrativas conectadas entre si, estabelecidas e reafirmadas no cotidiano. Nesta perspectiva, a organização não seria estanque, finalizada e fechada uma vez que se trata de fenômeno vivo e orgânico. Porém e Veras (2019) apontam a organização como o produto de construções e reconstruções da interação de indivíduos que se relacionam por meio da comunicação e de suas vivências no próprio contexto organizacional, mas também além dele.

Santos (2017) assinala que as organizações são organismos formados e com ligações intrínsecas com os processos de comunicação. A autora comenta que as organizações visando mais do que contar novas ações e se relacionar com seus públicos, utiliza as narrativas como forma de recuperar sua história. “Por meio da narração da história organizacional, a empresa se esforça para conectar seus valores originais[...] buscando demonstrar a continuidade entre passado e presente [...] por meio de um relato coerente e uma trajetória perene” (SANTOS, 2017, p. 550). Dessa forma, a narração histórica da organização também age como marco de fortalecimento da imagem e da identidade organizacional, ao difundir valores e a trajetória a seus funcionários, e de forma externa ao salientar a longevidade mediante uma história duradoura.

Neste contexto, D’Almeida (2009) sugere que as narrativas, ou relatos, das organizações são fontes propícias para se entender o contexto organizacional. “Os relatos servem ora para pensar a própria organização, ora para compreender as interações que se desenvolvem dentro dela, ora para esclarecer o processo de reprodução das representações ou, inversamente, acompanhar o processo de mudança” (p. 13). As empresas têm investido em esforços narrativos por uma série de preocupações econômicas, financeiras, sociais, ambientais e técnicas. Um dos motivos apontados por D’Almeida (2009) para o aumento do uso das narrativas se dá pela nova configuração de temporalidade na atualidade, que se torna cada vez mais rápida, volátil e inconstante. Defende que é uma resposta poética que tenta reconstruir a história organizacional por uma perspectiva de unificação temporal, além de uma tentativa de definição de um sentido lógico e cronológico.

Desse modo, nomeia as narrativas organizacionais como relatos econômicos. Ela parte da premissa de que esses relatos são "um conjunto de narrativas que propõem um

sentido, um significado e um objetivo, e nas quais a empresa narra a si mesma ao mesmo tempo em que narra o mundo" (D'ALMEIDA, 2009, p. 10). Esse estudo das narrativas organizacionais é, segundo ela, uma fonte fecunda para o estudo da criação de sentido nas organizações, assim como das representações contidas na produção desses relatos. Ela parte do princípio de que existem, a partir dos estudos americanos sobre o tema, duas perspectivas narrativas: uma funcionalista e outra processual. A primeira concebe a narrativa como "um instrumento de gestão simbólico visando o aperfeiçoamento da organização. Os relatos, por esta óptica, estão ligados a um desejo de unificar, de mobilizar os funcionários" (D'ALMEIDA, 2009, p. 14). A perspectiva processual, por outro lado, tem como base o fato de a organização ser um processo. Desse modo, os relatos organizacionais tem como mote a construção de atores e do espaço da organização.

D'Almeida (2009) trabalha com dois tipos de relatos ou narrativas - os relatos da casa, que tendem a expressar a identidade, valores e imagem de dada corporação específica; e os relatos de engajamento, que são narrativas produzidas pelas empresas para expressar valores universais. Os relatos da casa

são encontrados sobretudo na imprensa e nos discursos internos (como, por exemplo, as "palavras do presidente", que constituem um verdadeiro gênero literário e retórico). Os relatos empresariais põe em cena uma comunidade de experiência e pertencimento e propõem a cada pessoa um modo de ser comunitário. (D'ALMEIDA, 2009, P. 16)

Em seus relatos, as empresas costumam utilizar dois personagens em seu enunciado, uma figura positiva e uma negativa. A figura positiva, que tende a ter um discurso heroico com características, feitos e ações destacadas, e, geralmente, é encarnado como a própria organização, seu presidente, seus líderes, ou produtos e serviços; enquanto seu opositor não é descrito com clareza, tende a ser obscuro, vago (D'ALMEIDA, 2009).

Outro aspecto abordado pela autora é a utilização do caráter épico pela narrativa organizacional. Isto é, organizações comumente constroem histórias desse tipo sobre seus fundadores, criadores ou sobre seus feitos. Esse discurso preza pela expressão de um sistema de valores dominado pelo mundo empresarial, como a coragem, engenhosidade e perseverança. Na sua visão, esses personagens representam os heróis econômicos, aqueles com caráter heroico que superam todas as dificuldades e que se tornam lendas, independentemente de quem sejam os indivíduos, os mercados ou produtos. Por outro lado, pontua que este tipo de narrativa e, conseqüentemente, discursos e relatos não surtem os efeitos esperados junto aos públicos de interesse, uma vez que muitos dos relatos

produzidos não se sustentam no mundo real e servem apenas como prova do descompasso entre as ações e falas das organizações.

Aliado a isso, D’Almeida (2009) destaca também que esse tipo de relato é estreito em relação ao seu espaço de circulação. Isto é, essas narrativas possuem dificuldades de circular no seio organizacional, porque muitas vezes os integrantes daquele meio sabem das imperfeições dos discursos, pois são construídos de forma estanque a alguns ideais pertencentes a um dado contexto, o que dificulta a universalização das narrativas e as tornam pouco envolventes.

D’Almeida (2009) também critica os relatos da casa uma vez que tendem a unificar o conceito de “nós” como grupo das organizações, não abrindo espaços para manifestações diversas. Sendo assim, a tentativa de geração de um discurso único provoca quebra da lógica da organização como organismo vivo e dinâmico. Soma-se a isso, o fato desse tipo de discurso não respeitar a individualidade nas organizações. Ao tentar criar uma narrativa única, as organizações prejudicam seus funcionários, que veem seus anseios e peculiaridades tolhidos, além de gerar uma falsa sensação de pertencimento a um discurso de união que não é verdadeiro.

Com o fracasso dos relatos de casa, D’Almeida (2009) aponta que as organizações ajustaram suas narrativas com um outro tipo de abordagem, os relatos de engajamento, que são outra forma de relatos empresariais, que apostam em discursos com valores universais. Esse discurso prima pelo interesse geral em detrimento ao interesse apenas econômico e faz valer a preocupação de legitimação das organizações apostando numa interação que defende as ações organizacionais como uma representação de uma missão superior.

No relato de engajamento, há a explícita tentativa de se criar a legitimidade social. Neste tipo de relato, há toda uma construção para se afirmar um discurso ético e de boas ações da empresa. Essa alteração de abordagens, deve-se a motivos internos das organizações, como a alteração de contingências que pesam sobre o contexto organizacional e a motivos externos, como a alteração da mentalidade e da expectativa da sociedade. Sobre essas alterações, D’Almeida (2009, p. 35) assinala que a sociedade em suas interações com as organizações “não é visto apenas como um público de cidadãos interessados na ação política, e sim como um público que participa da vida das empresas no nível do emprego, do consumo, da poupança, do investimento, do julgamento etc”.

Santos (2017) entende “que as narrativas organizacionais contemporâneas são construídas a partir de um forte argumento no valor agregado à sociedade e, no que diz

respeito à sua história, são baseadas principalmente no papel desempenhado pela organização no desenvolvimento de um setor econômico/industrial, de uma região, ou do país” (SANTOS, 2017, p. 546). A autora parte de uma premissa parecida com o exposto por D’Almeida nos relatos de engajamento, uma vez que, para ela, a narrativa organizacional não se resume ao relato de fatos, cronologia institucional ou reconhecimento de personagens. As narrativas organizacionais devem confirmar o alinhamento aos valores da organização aos anseios globais e ao papel e lugar na história e na sociedade. Dessa forma, Santos (2017) indica que a comunicação no contexto das organizações prima por assinalar como elas interagem, se apresentam e representam a sociedade. É nesse processo que, segundo a autora, são produzidos os discursos oficiais e informais, os que apoiam, criticam ou contestam as organizações. “Nesse sentido os discursos são condições de existência das organizações. É por meio deles que a organização ganha voz, expressa-se, comunica-se interna e externamente, conduz os seus processos” (SANTOS, 2014, P. 3).

A partir do conceito de *Homo narrans*⁴¹, de Walter Fischer (1984), Santos (2014) traça um paralelo entre o caráter narrativo da comunicação humana e a sua utilização pelas organizações. Fischer (1984 apud SANTOS, 2014, p. 5) aponta que o homem constrói a realidade social por meio da narrativa de histórias dramáticas, crenças e fatos comparáveis aos contos e que podem ser julgadas por sua coerência e fidedignidade. Nesse contexto, e tendo a raça humana como uma contadora de histórias natural, “as organizações, como forma de dar sentido às suas ações e tornar válida a sua existência, elaboram narrativas alinhadas às expectativas de seus públicos, que atendam suas exigências e possam ser identificáveis como os valores defendidos pela sociedade” (SANTOS, 2014, p. 5).

A autora reconhece duas formas de comunicação narrativas pelas organizações e divide os relatos construídos no contexto organizacional em relatos oficiais com objetivo de difusão interno - como sendo as narrativas DAS organizações; e a narrativa NAS organizações, que podem ser entendidas como as narrativas circulantes organizacionalmente de forma extraoficial e paralelas ao discurso predominante.

Isso posto, Porém e Veras (2019) afirmam que em uma organização os indivíduos tendem a construir relações, discursos e narrativas que possuem autonomia no cotidiano,

⁴¹ Conceito criado por Walter Fischer (1984), no livro *Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument*, que trabalha a ideia de o ser humano ter como uma de suas características intrínsecas de relacionamento, sociabilidade e sobrevivência a prática de contar histórias, o que permite a ele a vida em comunidade.

mas, que estão intrinsicamente interligadas na trama organizacional. Desse modo as autoras, apontam que é importante que os gestores façam a gestão estratégica dessas narrativas, incentivando a criação de elementos com diferentes níveis de objetividade, complexidade e até mesmo fantasia, visando agregar múltiplas visões e repertórios ao contexto da narrativa organizacional. Apesar de pontuarem a importância de gerir as narrativas organizacionais, as autoras indicam que é extremamente complexo prever e controlar os desdobramentos produzidos a partir dos discursos produzidos, especialmente no cenário de mídias digitais e redes colaborativas, uma vez que parte dos agentes internos e públicos de interesses não apenas compartilham a narrativa, como desejam fazer parte do processo criativo e narrativo das mensagens. Elas pontuam que muitas organizações primam por construir discursos que limitem as possibilidades de participação e que tentam homogeneizar os significados e histórias produzidas no cotidiano organizacional. Nesse contexto, há o paradoxo de se criar uma narrativa que seja oficial, mas, porém, é necessário entender o ambiente das organizações como "processual, dinâmico, subjetivo e imprevisível, e se constrói no cotidiano de maneira orgânica pelo entrecruzamento de múltiplos pontos de vista, aprendizados, vozes e relatos que são possibilitados pela comunicação" (PORÉM E VERAS, 2019, p. 194).

4.2.1 *Storytelling*

No atual cenário organizacional, no qual as interações tendem a ser facilitadas pela tecnologia, além de mais diretas e rápidas, a gestão das narrativas organizacionais tende a se complexificar. Nesse contexto, a prática de contar histórias que prezem pelo apelo às emoções, sentimentos e o senso de pertencimento dos indivíduos vem ganhando espaço por meio da prática do *storytelling*.

Pinto (2008) assinala que a comunicação é mais complexa do que apenas o que tende, tradicionalmente, a ser encarado pelo campo organizacional. Ele defende a ideia de que não se pode pensar a comunicação no contexto das organizações como algo divorciado de uma ideia geral do campo comunicacional e de outros aspectos interacionais que vão além das empresas.

O autor traz ainda dois conceitos que são muito importantes quando se fala de *storytelling*: as ideias de sentido e significado. Sentido, para Pinto (2008), é algo que será produzido a partir das interações, "porque o sentido é um ser do futuro, um vir-a-ser. Sentido é isso, portanto: futuro significado em contexto" (p. 87). Desse modo, o sentido

tende a estar relacionado com as escolhas que o receptor fizer e também se relaciona com a circulação dessas significâncias. É “um conceito não linear ao passo que o significado é a reação a uma ação e, portanto, linear” (PINTO, 2008, p. 87). Ele ainda aponta que nas organizações, e também na mídia em geral, há a tendência de se privilegiar o significado em detrimento do sentido e que essa é uma ação perigosa, uma vez que o significado – ou que é esperado pelas organizações como resposta às suas interações – é estanque e, tende a ser diferente do que, de fato é ressignificado pelas audiências e agentes de interação.

Assim, o *storytelling* seria uma tentativa no campo da comunicação organizacional de se quebrar essa fratura entre o que é esperado como resposta pelas organizações em seus relatos e a significação dada por seus interlocutores. Isto é, devido a sua estrutura mais livre de interação, a prática de *storytelling* já espera que haja diferentes significações a partir de seus discursos, relatos e histórias.

Desse modo, Cogo (2008) reforça a ideia de que existe uma lacuna entre as intenções dos profissionais de comunicação e de suas organizações e a efetiva circulação e retenção de conteúdos entre os públicos de interesse. Nesse contexto, também se aplica a diferenciação entre informar e comunicar, uma vez que “informar e comunicar são instâncias diferentes no processo de relacionamento e de diálogo, o que é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes” (COGO, p. 1, 2008).

O autor ainda aponta que se por um lado ferramentas como as redes sociais digitais facilitam a interação e aumentam a potencialidade de conversação e, consequentemente dos ruídos. Por outro, os sujeitos se tornam descentralizados e é muito mais complexo atingi-los com mensagens, devido ao seu caráter dinâmico e mutável. Pink (2005) entende esse processo de mutação tecnológica, social e econômica como a era conceitual. Isto é, segundo o autor esse processo representa a mudança de uma economia e sociedade baseadas no raciocínio lógico, linear e robotizado da era da informação para uma sociedade centrada na inventividade e empatia.

Sendo assim, essa sociedade mais dinâmica e com novos valores obriga as organizações a qualificar suas relações e vínculos. Uma das formas encontradas no contexto organizacional é a contação de histórias por meio do *storytelling*. A organização com novas formas de comunicação, que baseia suas interações dando vozes a diferentes atores - muitos desses antes reprimidos - é o que Kornberger, Carter e Clegg (2006) chamam de organizações polifônicas. Essa nova forma polifônica de contar histórias

utilizada pelas organizações tem como foco principal promover a aproximação com seus públicos. Porém, por outro lado, é necessário que as narrativas sejam mais inclusivas e menos autoritárias em suas relações de sentido.

Nesse contexto, Cogo (2013) aponta a emergência da narrativa genuína de

um discurso aberto, que prescindiria de explicação imediata e onde a ‘moral da história’ estaria para ser construída em cada um – bem diferente da tendência informativa anestesiante que ainda se constata na fala organizacional. Quanto mais se estiver exposto a um bombardeio de estímulos, a consciência aciona uma proteção retaliadora da memória. E esta qualidade plural da narrativa, que pode agregar diversos elementos de elaboração distinta (valores, padrões linguísticos, mitos, metáforas, fatos), reconfigura as mensagens e as trocas. (COGO, 2013, p. 9.)

Segundo Gabriel (2008 apud COGO, p. 11, 2013), o *storytelling* pode ser utilizado pelas organizações de sete formas: histórias como parte do aparato de construção de sentido de uma organização; histórias como aspectos cruciais do funcionamento cognitivo individual; histórias como característica da política organizacional, das tentativas de controle e de resistência; histórias como artefatos simbólicos expressando arquétipos mitológicos; histórias como performance retórica destinada a influenciar corações e mentes; histórias como meio de compartilhamento e disseminação de conhecimento e aprendizagem; e histórias como forma vital de construção de identidades individuais e de grupo.

Para Cogo (2013), o *storytelling* representa um processo de intermediação de posicionamentos, expressões e intercâmbios entre a sociedade, seus agentes e as organizações. Como resultado tem-se a maior valorização de práticas de sensibilidade e de atores "mais verossímeis com os cidadãos do cotidiano, pessoas falíveis como todos os demais, e portanto mais genuínas e mais críveis" (COGO, 2013, p. 12).

Desse modo, a prática de contar histórias pelas organizações traz a conversação com seus públicos para um nível mais próximo e acolhedor. Se por um lado é importante analisá-lá por esse aspecto de atribuição de valor à opinião do outro e alteridade, é importante também destacar que o uso por modismo acaba por rebaixar todas as lógicas elaboradas por trás de sua construção.

Além do valor que é dado a história, o tempo narrativo também é uma variável importante para o *storytelling*, segundo Poupinha (2005). Para o autor, destacam-se três tempos: o que pode ser, o que pode vir a ser e o que foi. Por essa lógica, o autor estrutura as representações dos assuntos organizacionais em três níveis: uma zona de histórias estabelecidas, o histórico da organização; histórias em movimento e o momento presente

da organização; histórias potenciais. As histórias potenciais se dividiriam em dois grupos, um que trata dos assuntos que fazem parte de temas estratégicos da organização, e um segundo grupo de temas que fizeram, fazem ou podem fazer parte da organização, mas que não são de domínio público e, apesar de relevantes, circulam apenas em circuitos restritos.

Aliado a isso, Poupinha (2005) aponta que a importância da reflexão das organizações enquanto histórias pode se dar de maneiras diferentes, de acordo com o contexto de análise. A outra forma de análise dessas histórias seria a partir das características das narrativas do *storytelling*. Isto é, uma análise de sentido textual, palavras chave; do valor público de um assunto; da evolução dos atores ao longo das narrativas, assim como de sua representação futura e, por último, a análise e interpretação da ação dos narradores (publicitários, jornalistas, RPs, agentes organizacionais).

O ato de contar histórias por parte das organizações vem evoluindo e já perpassa a simples ideia de apenas uma ferramenta para informação. Elas se apropriam dessa lógica interacional (*storytelling*) e passam a considera-la como um elemento importante de interação ou gestão, mas de entendimento da própria organização. Desse modo, as narrativas ganham um novo olhar e importância dentro das organizações, como é o caso da *transmedia storytelling*, ou narrativa transmídia, termo que será adotado nessa dissertação.

4.2.2 Narrativa Transmídia: a interação por múltiplos meios e plataformas

Dentre as narrativas no contexto das organizações está a narrativa transmídia, que representa um processo onde elementos integrais de uma ficção, discurso ou conteúdo se dispersam sistematicamente por meio de múltiplos canais, com o propósito de criar uma unificada e coordenada experiência de entretenimento (Jenkins, 2009). Gambarato (2016) aponta que “a narrativa transmídia refere-se a histórias que se desdobram em diversos canais de mídia, incorporando o engajamento do público e promovendo a expansão do conteúdo” (GAMBARATO, 2016, p. 2, tradução do autor)⁴². Para a autora, a abordagem transmídia não se baseia apenas no redirecionamento de um mesmo conteúdo por diversas plataformas, mas, sim, na lógica de promover profundas e significativas experiências para as audiências.

⁴² Transmedia storytelling refers to stories that unfold across diverse media channels, incorporating audience engagement and promoting the expansion of content.. (GAMBARATO, 2016, p. 2)

Assim, o conceito de narrativa transmídia é a separação de uma narrativa em várias outras narrativas que podem ser transformadas em um sentido mais amplo que a original e acessada por diferentes tipos de audiência em diversas plataformas. Apesar de estar ligado intrinsecamente à comunicação, o termo transmídia aparece pela primeira vez em 1975 enquanto o compositor e instrumentista Stuart Saunders Smith compunha a peça *Return and Recall*. Para Smith, *transmedia composition* - ou composição transmídia - seria a "composição de melodias, harmonias e ritmos diferentes para cada instrumento e para cada executor, como se fosse um compositor que complementaria a obra em coerente harmonia e sincronia com os outros instrumentistas/ compositores da peça" (SAUER, 2009 apud GOSCIOLA, 2013, p. 8).

Na comunicação, o conceito transmídia só é aplicado 16 anos mais tarde por Marsha Kinder, professora de Estudos Críticos na Escola de Cinema e Televisão da University of Southern California. No livro *Playing with Power in Movies, Television, and Video Games: From Muppet Babies to Teenage Mutant Ninja Turtles*, ela relata, por meio das observações de como seu filho interagia com a franquia das Tartarugas Ninja, como o conteúdo do desenho perpassava por várias plataformas. Isto é, aos sábados pela manhã seu filho assistia a série pela tv, enquanto na parte da tarde brincava com seus brinquedos de Tartaruga Ninja criando novas histórias e à noite assistia a uma terceira história no cinema. Ao fim dessas observações, a autora "chamou o que viu de *transmedia intertextuality*, definido por ela como um super sistema de entretenimento" (KINDER, 1993, pp. 39-86 apud GOSCIOLA, 2013, p. 8).

Apesar de haver conceitos que já se aproximavam da lógica transmídia, o termo foi popularizado por Henry Jenkins em 2003 em um artigo na revista *Technology Review* e revisto em 2005 na obra "A Cultura da Convergência" - livro publicado no Brasil, em 2006 e 2009. O conceito de *transmedia storytelling* – ou narrativa transmídia - versa sobre a fluidez de construção e consumo de dado conteúdo em vários meios, com cada um deles contribuindo para o enredo principal de acordo com suas características e formas de engajamento. Sendo assim, tem-se que:

Na forma ideal do *transmedia storytelling*, cada meio realiza o que faz de melhor - sendo assim, o conteúdo pode ser introduzido em um filme, expandido pela televisão, romance, e histórias em quadrinhos; o mundo ficcional pode ser explorado em *games* ou experienciado em um parque de atrações. Cada entrada de conteúdo precisa ser autônoma para que não seja necessário ver o filme para

se consumir o *game*, e vice versa. Cada produto específico é um ponto de acesso para o conteúdo como um todo. (JENKINS, 2009a, p. 141)

Jenkins (2009b) ainda cria sete princípios utilizados para demarcar critérios para definição e utilização de conteúdo transmídia. São eles: o potencial de compartilhamento e a profundidade; continuidade e multiplicidade; imersão e extratibilidade; construção de mundos; serialidade; subjetividade e performance.

O potencial de compartilhamento se refere à capacidade do público em se engajar ativamente na circulação de conteúdo midiático pelas audiências e plataformas gerando valor econômico e cultural. A profundidade está relacionada com a habilidade dos criadores de conteúdo de gerar material que desperte o interesse das audiências e se aprofunde nos tópicos e extensões narrativas. Podemos perceber esse princípio nos conteúdos de redes sociais digitais compartilhados por fãs de determinado filme ou esporte e na série catalã *Merlí*, produzida pela TV3 e transmitida *on demand* via *streaming* pela Netflix (FOLHA DE S.PAULO, 2019). Na série, os dois conceitos de compartilhamento e profundidade se apresentam uma vez que inicialmente com 40 episódios divididos em três temporadas, a atração foi-elaborada para ser finalizada com a morte do personagem principal – o professor que dá nome à série. Entretanto, devido ao sucesso da produção, foram criados novos conteúdos a partir de *Merlí*. O primeiro deles é um livro interativo chamado “A Filosofia de *Merlí*”, no qual o leitor além de se aprofundar em temáticas trabalhadas na série, também tem a oportunidade de discutir, debater e compartilhar com amigos e familiares questões filosóficas trazidas pelo livro (UAI, 2018).

O segundo princípio baseia-se na continuidade e multiplicidade. Isto é, a continuidade da construção de uma narrativa lógica, que se perpetue sistematicamente e de forma unificada, em diferentes plataformas e em tempos diversos, além da capacidade de expandir a narrativa para a criação de novas perspectivas sobre o conteúdo gerado, respeitando o universo narrativo e possibilitando a interação com versões alternativas dos personagens, a multiplicidade. O universo de *Merlí* também é exemplo desse princípio. Além do livro, foi criada uma nova série chamada *Sapere Aude*, que conta a história de Pol Rubio, um dos alunos que torna-se também professor de filosofia e tenta manter o legado de seu mestre.

A imersão e a extratibilidade são conceitos importantes na lógica transmídia e dizem respeito à relação entre a transmidialidade e as experiências cotidianas (JENKINS,

2009b). A imersão baseia-se na ideia de inserir o consumidor em uma experiência profunda dentro da narrativa. Isto é, a audiência se vê inserida de forma completa nas experiências dos universos narrativos nos quais têm interesse. Dois exemplos dessa lógica em ação são o *Harry Potter Museum*⁴³, em Londres, e o *Ferrari World*⁴⁴, em Abu Dhabi. No museu dedicado ao bruxo criado por J.K. Rowling, os fãs do livro e dos filmes podem além de conhecer os estúdios onde foram gravados os longas-metragens, visitar elementos da narrativa como o escritório do mago Dumbledore ou o Salão Comunal da Grifinória. Já no caso dos fãs da marca italiana e da Fórmula 1, é possível andar em montanhas russas que chegam bem perto à velocidade alcançada pelos carros da categoria de automobilismo, como é o caso da *Formula Rossa*, uma montanha-russa de aceleração sem inversões e que atinge uma velocidade máxima de 240 km/h, permitindo aos visitantes simular um carro de corridas. A extratibilidade se dá no fato de os fãs extraírem elementos do mundo/ambiente construído e os utilizarem em outras plataformas e/ou no cotidiano. No caso do parque de diversões da Ferrari ou dos estúdios de Harry Potter, os fãs podem comprar produtos e elementos de *merchandising* das duas marcas, o que representa a extratibilidade, uma vez que elementos dos filmes, como roupas, brinquedos e acessórios passam a fazer parte do dia-a-dia dos fãs. Entretanto, a lógica de extração não é somente de elementos mercadológicos, pois abrange outros aspectos como linguagens, hábitos e costumes dos personagens transmidiáticos, ficcionais ou não.

O quarto princípio é a construção de mundos, isto é, a criação de um universo narrativo que faça sentido para um determinado público e que possua suas regras, leis e lógicas específicas, sejam elas possíveis ou não no mundo real. Esse princípio está ligado aos princípios de multiplicidade e continuidade, uma vez que é a riqueza do mundo concebido que garantirá a capacidade de expansão e a perpetuação da narrativa e o interesse das audiências. Exemplos de mundos construídos são vastos no entretenimento, Harry Potter, Nárnia e até Os *Simpsons* podem ser considerados como universos transmidiáticos.

A quinta premissa, serialidade, baseia-se no conceito de criar elementos narrativos e disponibilizá-los por meio de múltiplas plataformas, sempre com ações que prendam a atenção da audiência para a próxima fração de conteúdo a ser liberada. Essa lógica pode

⁴³ Mapa de Londres. **Warner Bros: Visite o estúdio de Harry Potter em Londres**. Disponível em: <https://mapadelondres.org/londres-estudio-harry-potter/>. Acesso em: 16/05/2020

⁴⁴ Meus roteiros de viagem. **Ferrari World: o parque temático da Ferrari**. Disponível em: <https://www.meusroteirosdeviagem.com/ferrari-world-abu-dhabi-emirados-arabes/>. Acesso em: 16/05/2020

ser observada, por exemplo, na franquia de *hollywood Matrix*, na qual entre o lançamento de um filme e outro, novos produtos como histórias em quadrinhos e videogames foram lançados visando alimentar o interesse dos fãs pelo universo narrativo em questão.

A subjetividade é a sexta premissa transmidiática e se baseia na criação de perspectivas diferenciadas do discurso oficial. Isto é, tem como foco a história contada por personagens até então secundários e a retratação de seu ponto de vista por meio de novas extensões narrativas. Aliado a isso, tem como foco dar visibilidade em perspectivas inexploradas em outros fragmentos e plataformas nos quais o conteúdo está disperso. É a premissa que prima pela diversidade de perspectivas narrativas, uma vez que leva em conta novos olhares a partir do discurso central.

A performance é a sétima e última premissa. O conceito versa sobre a capacidade de expansão da narrativa por meio de interação entre produtores de conteúdo e consumidores gerando expansões do universo narrativo. Desse modo, interliga o conteúdo produzido oficialmente pelos criadores com o material produzido pelos fãs ou prosumidores fãs que produzem material e novas histórias a respeito de suas narrativas preferidas. Isto é, consumidores que também passam a exercer a função de produtores de conteúdo. Um bom exemplo para diferenciar os conceitos de consumidor e prosumidor é o consumo de conteúdos audiovisuais por meio da TV convencional e a internet. Enquanto no modo convencional de transmissão televisiva, a audiência se via limitada a interagir com o que estava sendo veiculado; na internet, após o surgimento de serviços de transmissão *streaming*, como a Netflix, e a utilização de redes sociais digitais, a audiência pode escolher os conteúdos que deseja e como, quando e onde acessá-los. Assim, passa a interagir, compartilhar e produzir material sobre seus temas de interesse.

Uma apropriação da lógica da performance transmidiática é o ativismo transmídia por meio de *hashtags*. Esse modelo de ativismo diversifica as estratégias de formação da agenda social por meio da conjunção entre as esferas do mundo virtualizado e o mundo real. “Dessa forma, tanto as redes sociais online, quanto a comunicação interpessoal, jornais, rádios, cartazes, assembleias na praça, dentre outras, atuam como entradas para o universo narrativo em expansão transmidiática” (ALZAMORA; ANDRADE, 2019, p. 4). Isto é, a lógica da performance no ativismo transmídia impulsiona conteúdos criados com o objetivo de expandir narrativas vigentes e de transformação social gerados a partir de uma insatisfação dos públicos/audiências.

4.3 Participação popular como ativo de comunicação transmídia

Como visto anteriormente no princípio da performance, a participação das audiências na lógica transmídia é elemento integrante fundamental para seu funcionamento. É importante conceituar a audiência como um “grupo de pessoas (ou algumas vezes de uma pessoa) que participa ou se engaja a certo tipo de conteúdo. É o que na literatura é chamado de 'leitor, a música descreve como 'ouvinte', ou nos videogames é chamado como 'jogador' [...]" (KOH, 2016, online, tradução do autor)⁴⁵. Para o autor, audiência transmídia é a "audiência que participa e se engaja com dado conteúdo de uma forma multimodal e baseia sua experiência em uma temática narrativa singular por meio de múltiplos meios e sentidos" (KOH, 2016, *online*, tradução do autor)⁴⁶.

Essa participação se dá num período histórico marcado pela perda de algumas referências tidas como primordiais para modelos sociais e de comunicação de épocas anteriores. Gosciola (2013) aponta que, nesse novo contexto a destemporalização, a destotalização e a desreferencialização surgem. Isto é, são conceitos que abordam a diluição entre o passado, presente e futuro; o fim das teorias que tentam de forma individual explicar tudo; a perda das referências e como a visão objetivada como representação do mundo tende a ser diminuída.

Outros conceitos como convergência, cultura participativa e inteligência coletiva compõem o espectro formativo da transmidialidade. Jenkins (2009a, p. 30) trabalha a ideia de convergência como sendo o "fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam". Por essa lógica, há uma infinidade de possibilidades de se contar uma história, fomentar interações e realizar trocas comerciais, baseadas na circulação de conteúdos propostos pelos agentes já vigentes em outros modelos, como as grandes empresas e veículos de comunicação tradicionais, porém com a adição dos consumidores nesse jogo comunicacional.

⁴⁵ The audience is a group of people (or sometimes one person) who participates or encounters some form of content. In literature, this is called the 'reader'. For music, we describe the audience as the 'listener'. For video games we call this the 'player', and so on. (KOH, 2016, online)

⁴⁶ A transmedia audience is an audience that participates or encounters content in a multimodal way. They may experience related content from a singular thematic narrative across many mediums and senses. (KOH, 2016, online)

Desse modo, a convergência altera, de certo modo, tanto a lógica de padrões de propriedade, como no caso da substituição da velha forma de se produzir cinema em Hollywood para um modelo no qual novos conglomerados passam a controlar a indústria de entretenimento, do audiovisual (filmes, tvs, rádios e *podcasts*), música, internet, jogos, parques de diversão, publicações. Em outro aspecto, "a convergência também ocorre quando as pessoas assumem o controle das mídias. Entretenimento não é a única coisa que flui pelas múltiplas plataformas de mídia. Nossa vida, nossos relacionamentos, memórias, fantasias e desejos também fluem pelos canais de mídia" (JENKINS, 2009a, p. 45).

A adição das audiências nesse jogo fomenta a cultura participativa, que é o contraste às "noções mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação" (JENKINS, 2009a, p. 30). Dessa forma, não é possível mais separar claramente até onde se estendem os papéis de produção e consumo de mídia. "Podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras [...]" (JENKINS, 2009a, p. 30). Para Fachine (2014b), as audiências, nesse processo, deixam de lado uma postura mais contemplativa da narrativa e se tornam um participante ativo inserido em novas práticas de consumo das mídias. Portanto, segundo a autora, "a emergência da cultura participativa, portanto, não é apenas a chave para caracterização dos fenômenos transmidiáticos. É também o elemento mais importante para distinção entre o transmídia e o *cross-media*" (FACHINE, 2014b, p. 75), que é outra estratégia comunicacional, também de dispersão de conteúdos por diversos meios, porém, sem expansão narrativa ou diferenciação de conteúdo entre plataformas.

Mesmo com um processo que, à primeira vista, parece ser democrático, é importante ressaltar que não há equidade nessas relações. Devido à inúmeros dispositivos econômicos, sociais e/ou tecnológicos organizações, agentes sociais e indivíduos tendem a exercer mais poderio ou habilidades no contexto de uma cultura de participação do que outros. Soma-se a isso, um outro aspecto importante que é a produção de alguns paradoxos advindos desse novo formato como o fato de que na produção de mídia e cultural na era digital "a economia da internet depende largamente de trabalho voluntário, o que cria novas formas de exploração do trabalho, incluindo entre as comunidades de fãs" (VIMIEIRO, 2019, p. 18).

Dardot e Laval (2016) tratam desses paradoxos. Para eles, o homem moderno nesses novos arranjos sociais e econômicos está inserido em uma modelagem da sociedade pela empresa. Esse fenômeno é caracterizado pela exaltação à lógica de que se

os indivíduos que desejam ter sucesso no mundo neoliberal, cabem-lhes trabalhar para a empresa de forma voluntária como se trabalhasse para si mesmo para, assim, “eliminar qualquer sentimento de alienação e até mesmo qualquer distância entre o indivíduo e a empresa que o emprega” (DARDOT E LAVAL, 2012, p. 327). Só que esse contexto se torna mais grave quando além das relações de trabalho, esse tipo de modelagem empresarial e social passa a se perpetuar em outros tipos de relação, como nas relações amorosas, familiares ou, nesse caso, nos momentos de lazer da sociedade contemporânea. Essa relação mostra-se desigual, em relação aos fãs, por exemplo, que geralmente não recebem a oportunidade de capitalizar a partir de seus trabalhos, ao contrário das grandes organizações que podem lucrar em cima do que lhes é fornecido de forma voluntária (TERRANOVA, 2000; VIMIEIRO, 2019).

Esse contexto de alterações econômicas, sociais e tecnológicas traz novos fenômenos de interação comunicacional causados pela participação das audiências, como a inteligência coletiva, termo cunhado por Pierre Levy, mas trabalhado por Jenkins (2009a) como a capacidade coletiva de criação de conhecimento. Jenkins aponta que a mudança causada pela convergência, participação e inteligência coletiva é muito mais do que apenas uma mudança tecnológica, mas uma mudança cultural, uma vez que altera a relação entre tecnologias, indústrias, mercados, gêneros e públicos. Ele reforça, entretanto, que sistemas de distribuição são meras tecnologias, em um contexto que meios de comunicação são também sistemas culturais. Para o autor, tecnologias se alteram o tempo inteiro, porém os meios de comunicação persistem mesmo em um sistema de entretenimento e informação cada vez mais complexo.

Nesse contexto social, econômico e tecnológico, a narrativa transmídia surge como um novo modelo de interação pertinente à convergência midiática. Logo, trabalha essas interações baseada na lógica de exigência e participação das audiências.

4.3.1 A audiência e o fazer ser da narrativa transmídia

Para entender a lógica de participação das audiências, Ana Cláudia de Oliveira (2013) propõe a interação como o elemento produtor de sentido ou o que *faz ser* o sentido. Desse modo, é função do enunciador (produtor de conteúdo) a ação cognitiva de *fazer saber* o enunciatário (audiência) os modos por meio dos quais cada um dos sujeitos tem seus papéis discursivos na elaboração de sentido. Para organizar o *faz ser* do sentido em interações discursivas, a autora trabalha com o conceito de posições no discurso, isto é, estabelece uma lógica de compreensão entre os lugares dos dois sujeitos:

enunciador/produtor e enunciatário/receptor/audiência no processo interacional. Sendo assim, surgem dois tipos de posicionamento a intransitividade e a transitividade.

A intransitividade fixa os sujeitos na interação em um posicionamento específico. Ou seja, os agentes interacionais possuem função fixa e unilateral no processo de comunicação e ocupam lugares e posições diferenciadas nos estágios do saber e do fazer. Desse modo, nessa posição o enunciador está em uma posição privilegiada em relação ao enunciatário, uma vez que o enunciador detendo o *saber* guia o *fazer* do enunciatário. “Todo o desenvolvimento de competências proposto pelo enunciador é um percurso de aquisição dos mecanismos de leitura e interpretação que ele deve desempenhar como o seu fazer aprioristicamente determinado na estruturação discursiva” (OLIVEIRA, A.C., 2013, p. 244).

As posições de transitividade, por outro lado, permitem uma maior movimentação dos agentes no processo interacional. Desse modo, torna-se uma relação de bilateralidade na qual seus elementos podem intercambiar funções durante seu processo de ocorrência. A transitividade pode ocorrer de três modos, o primeiro "situando e indicando um percurso de decifração do sentido que está posto na manifestação, cabendo ao enunciatário lê-lo" (OLIVEIRA, A.C., 2013, p. 245). O segundo situa e dá competência para o enunciatário entrar no campo da ação, porém é "projetada por uma intencionalidade que é explicitada como a ser seguida"(OLIVEIRA, A.C., 2013, p. 245). E o terceiro promove a partilha de posicionamentos entre enunciador e enunciatário, "chegando a trocar entre si suas posições nos turnos de sua presença, para o fazer sentido" (OLIVEIRA, A.C., 2013, p. 245).

Fechine (2014a, 2014b) conceitua os fenômenos transmidiáticos como transmidiação, isto é, “toda produção de sentido fundada na reiteração e familiaridade, pervasividade e distribuição em distintas plataformas tecnológicas (tv, cinema, internet, celular) de conteúdos associados cuja articulação está ancorada na cultura participativa estimulada pelos meios digitais” (2014b, p. 77).

Fechine trabalha a lógica posta por Ana Cláudia de Oliveira (2013) de uma relação bilateral entre produtores e consumidores de conteúdo, com uma perspectiva mais ampla que significa expandir narrativas e gerar sentido no ato de fazer e interagir com o texto. Isto é, textos que circulam em mídias e plataformas diversas, geralmente virtuais, dependem de um agenciamento do consumidor de mídia sobre o que consome. Dessa forma, há a exploração e potencialização da informação que dependem de alguma modalidade de intervenção do então destinatário da comunicação para se realizar.

O texto transmídia "funciona como uma instância englobante que é pressuposta pela existência de um conjunto de unidades englobadas, que, empiricamente, correspondem a cada um dos produtos/conteúdos disponibilizados para agenciamento do destinatário em cada mídia/plataforma empregada pelo projeto" (FECHINE, 2014b, p. 124). Essa lógica de produção, circulação, intervenção, recirculação e ressignificação de conteúdos é tratada pela autora com o conceito de textos em ato "textos de cuja existência não se pode falar fora do próprio ato que o faz ser" (FECHINE, 2014b, p. 117). Neste tipo de enunciado, o chamado ato de enunciação se deve ao fato de enunciador/destinador/criador de conteúdo e enunciatário/destinatário/audiência, os sujeitos da enunciação, assumirem o enunciar.

Sendo assim, a troca e interação transitiva entre enunciadores (produtores de conteúdo transmídia) e enunciatários (audiência) nos auxilia, a entender o processo de expansão narrativa em contextos transmidiáticos. Dessa forma, enquanto Jenkins (2009a, 2009b) versa sobre a fluidez de dado conteúdo sobre inúmeras plataformas e diversas audiências, Fechine (2014b) entende as interações discursivas em manifestações transmídia, como manifestações de conteúdo circulantes e que dependam de um agenciamento do consumidor de mídia sobre o que está sendo consumido. A circulação do conteúdo é potencializada e depende de modalidades de intervenção (agenciamentos) dos sujeitos da comunicação para se realizar.

4.4. Estratégia e prática transmídia: o *fazer* planejado de produtores e audiência

Fechine (2014a, 2014b) entende por estratégia transmídia os diversos programas de engajamento propostos pelos produtores de conteúdo para com seus destinatários, fãs, consumidores ou público. Há uma tentativa de exploração das habilidades e interesses desses destinatários visando articular conteúdos em múltiplas plataformas. Como resultado dessa articulação, ela aponta a criação de novos conteúdos ou versões de dado conteúdo chamados de conteúdos habilitados, uma vez que nasceram de uma intenção prévia, habilitada e permitida pelos criadores da interação. Sendo assim, pode-se dizer que as estratégias transmidiáticas estão intimamente ligadas aos produtores de conteúdo.

É importante abordar que as experiências transmídia são elaboradas a partir de uma plataforma principal e mídia de referência, tratada aqui como nave-mãe, da qual os conteúdos se propagam e sofrem expansões graças à junção de outras plataformas ou ação de seus enunciadores (criadores de conteúdo) e enunciatários (as audiências). Gosciola

pontua que o planejamento é parte primordial da lógica transmidiática. "O conceito de parte e todo é importante no conceito transmídia. Isto é, a produção e dispersão de interações e conteúdo é amplamente pensada e planejada" (GOSCIOLA, 2013, p. 10).

Por outro lado, muitas vezes, é impossível saber qual será o resultado de uma interação comunicacional. Daí, surge um outro tipo de conteúdo transmidiático – o conteúdo não-habilitado. Apesar do nome, esse resultado interacional não necessariamente leva a uma conotação negativa, uma vez que um conteúdo não-habilitado tem como premissa ser uma resultante inesperada, que pode vir a ser positiva ou negativa para o criador de conteúdo.

Esses conteúdos não autorizados podem, naturalmente, ser polêmicos ou dissonantes em relação aos valores, objetivos e estratégias do projeto transmídia. Ao (construir textos não autorizados), o enunciatário-destinatário transforma-se em um enunciador independente capaz de explorar em seus próprios enunciados todas as possibilidades e riscos inerentes à participação. (FECHINE, 2014b, p. 129).

Muitas interações não planejadas ao final de uma interação transmídia ao entrar em contato com o mundo real podem vir a tornar-se uma enorme dor de cabeça para os produtores de conteúdo, mas também podem vir a ser a solução inesperada.

Estes enunciados que derivam, mas desviam-se das articulações e atuações propostas ao enunciatário pelo enunciador resultam em um tipo de interação por acidente cuja principal característica é justamente a imprevisibilidade da enunciação a que dá lugar. (Por outro lado), [...] conteúdos não autorizados podem estar perfeitamente alinhados com o universo e os objetivos do projeto transmídia, reforçando ou mesmo desdobrando suas estratégias (FECHINE, 2014b, p. 129).

De acordo com Fechine (2014a) as estratégias transmídia podem ser de duas formas, propagação e de expansão, a propagação consiste na ressonância ou retroalimentação de conteúdo. Sendo assim, dado conteúdo repercute em várias plataformas ou mídias, fomentando o interesse do consumidor naquilo que está sendo proposto. A estratégia de expansão correlaciona o que ela chama de estratégia de expansão da transmídia ao que "Jenkins denominou *stricto sensu* de *transmedia*

storytelling, a partir de experiências de expansões da narrativa de um meio a outros" (FECHINE, 2014a, p. 75).

Realizando um paralelo com Jenkins (2009b) tais estratégias perpassam vários princípios elaborados por ele e já citados anteriormente, como o potencial de compartilhamento, multiplicidade, serialidade, subjetividade e performance. Assim, segundo Ana Cláudia de Oliveira (2013), a estratégia é a ação cognitiva do enunciador de *fazer saber* o enunciatário as maneiras por meio das quais os agentes de dado texto devem realizar a prática em dado contexto discursivo.

Na visão de Fachine (2014b) a prática transmídia seria a função exercida pelos consumidores do conteúdo inicial. Este conceito está ligado à performance dos consumidores e envolve a intervenção a partir dos conteúdos dados inicialmente. Tais intervenções podem ser tidas como "modalidades de trabalho, resposta ou cooperação textual" (FECHINE, 2014b, p. 122). Aliado a isso, a estratégia, mas, principalmente a prática transmídia revela uma cumplicidade entre os agentes da enunciação a partir de um envolvimento afetivo das audiências para com os criadores de conteúdo e/ou para com os mundos narrativos criados "provocando 'ajustes recíprocos' entre eles, de tal modo que um compartilha os sentidos propostos pelo outro" (FECHINE, 2014b, p. 130). Desse modo, a prática transmídia revela a forma como as audiências interagem com o material proposto pelos criadores de conteúdo e a forma como os consumidores experienciam os programas narrativos.

Fiske (1992) trabalha um conceito importante para se entender as atuais perspectivas de interação entre usuários, organizações e a produção de conteúdo. O autor se utiliza da lógica relacional entre audiências e mídia para cunhar o termo produtividade, que é, basicamente, o "processo de produção de sentidos desencadeado quando a audiência 'encontra' a mídia" (VIMIEIRO, 2019, p. 8). Tal processo é dividido em três níveis de produção: os processos interpretativos de conteúdo - a semiótica; as interações cotidianas sobre dados conteúdos – a enunciativa; a produção e circulação de conteúdos e mensagens produzidos pela audiência a partir de seus interesses midiáticos.

Jenkins (2009a) também reflete sobre essas lógicas da experiência das audiências por meio dos conceitos de interatividade e participação. A primeira é “o modo como as novas tecnologias foram planejadas para responder ao feedback do consumidor” (JENKINS, 2009a, p. 197), enquanto a participação é “moldada pelos protocolos culturais e sociais” (JENKINS, 2009a, p. 197).

O autor trata esses processos como processos de cima para baixo, quando são liderados por interesses de grandes organizações, ou de baixo para cima, quando esses interessados são liderados pela movimentação do públicos e dos fãs. Para ele, o equilíbrio entre essas duas formas de tensão é o que garante dessas interações.

Vimieiro (2019) aponta que a produção de Jenkins, assim como de outros autores, não leva em consideração aspectos importantes ao discutir as experiências transmidiáticas e de produção dos consumidores, uma vez que certas abordagens sobre o tema tendem a não levar em consideração fatores como a exploração por parte das organizações em relação aos seus fãs, abusos relacionados às desigualdades de poderio econômico e político. Sendo assim, esta lógica de cultura participativa seria participativa até certo ponto, uma vez que não é garantido a todos os agentes os pressupostos de participação.

Já Gambarato (2016) trabalha com duas lógicas que podem ser aplicadas tanto para entender práticas transmídias por parte das audiências, como para o entendimento da experiência da audiência com os conteúdos nos quais se engaja. São os conceitos de ação interativa e participação. Para ela, a ação interativa permite à audiência relacionar--se com o conteúdo ou plataforma midiática, ao pressionar o um botão ou um controle, decidindo assim um caminho para experienciar dado conteúdo, entretanto sem alterar a história. Isto é, por esse modelo a audiência seria capaz de interagir, de certa forma com a narrativa, porém sem deixar de obedecer a uma lógica de compartilhamento ou de prosseguimento narrativo.

Um exemplo dessa lógica de interação é o filme *Black Mirror: Bandersnatch*, lançado em 2018 pela Netflix. A peça interativa tem cerca de 90 minutos e conta com, no mínimo, cinco finais que são desbloqueados pelo espectador ao escolher como o personagem principal da trama Stefan, interpretado por Fionn Whitehead, lida com as situações presentes no enredo. As decisões presentes no filme variam de dúvidas simples sobre como o personagem deve se alimentar no café da manhã até decisões complexas como sobre o assassinato de seu pai. Com as possibilidades diferentes de finalização da trama pela audiência, o tempo da história pode variar de pouco mais de 30 minutos até mais de cinco horas de duração. Há um escopo definido sobre o que pode acontecer na história. McErlean (2018) denomina esse fenômeno de narrativas interativas, isto é, conteúdos que dão ao usuário um controle fluido sobre a história. Essas narrativas são construídas visando criar experiências e interpretações do conteúdo original gerando múltiplas perspectivas para cada consumidor, além de criar novas interações textuais. Nessas interações, McErlean (2018) aponta que estão incluídos atos já esperados como o

de assistir a um conteúdo ou o de leitura, mas também relacionamentos interpretativos, que vão desde quando fazemos anotações sobre o que lemos e ouvimos ou quando discutimos *online* com outras pessoas sobre o conteúdo.

A participação convida espectadores, usuários ou jogadores a se engajarem com o conteúdo de uma maneira que expresse sua criatividade e fazendo com que cada um influencie no resultado da interação. As votações de melhores atletas em campo em transmissões esportivas é um exemplo da influência das audiências nos fluxos de interações. Dois dos casos mais emblemáticos envolvem a Rede Globo de Televisão, que se viu obrigada a alterar o modo como interage com suas audiências depois de uma série de problemas em seus processos de votações. O primeiro deles foi quando em um amistoso da seleção brasileira contra a República Tcheca, após uma movimentação de torcedores na internet, o jogador tcheco Ondrej Kudela⁴⁷ foi eleito o melhor em campo. A ideia dos internautas era verificar se o narrador oficial da transmissão, Galvão Bueno, perceberia ou não a brincadeira feita, uma vez que o nome do atleta tcheco é, claramente, uma brincadeira jocosa quando dito na língua portuguesa. Experiente, o jornalista não só entendeu a brincadeira, como elogiou a movimentação dos torcedores classificando a ação como o voto da ironia e meme. O outro exemplo, porém, trouxe críticas à forma como o Grupo Globo conduziu a situação. Assim como no caso de Kudela, o goleiro Sidão⁴⁸, do Vasco da Gama, também foi eleito craque do jogo após a movimentação liderada pelo canal de youtubers especializado em futebol Desimpedidos. Sidão havia feito uma partida ruim e sido um dos responsáveis pela derrota de sua equipe contra o São Paulo por 3 a 0, em jogo válido pelo Campeonato Brasileiro de 2019. Abatido pela derrota, o atleta, de forma constrangida, recebeu após o fim da partida da equipe de reportagem da Globo, igualmente constrangida, o prêmio de melhor em campo. O jogo se deu no domingo de dia das mães e o goleiro havia entrado em campo com a camisa com o nome de sua mãe, que havia se suicidado. Após o vazamento dessa informação, a equipe de esportes da TV Globo acabou bombardeada de críticas pela maneira como se portou diante da situação e, além de se desculpar, publicamente, com o jogador, alterou a forma de votação durante as partidas. A partir de então, os torcedores continuam podendo

⁴⁷ UOL Esporte. **Galvão dá risada ao anunciar Kudela como jogador eleito craque da partida.** Disponível em: <https://uolesportevetv.blogosfera.uol.com.br/2019/03/26/galvao-da-risada-ao-anunciar-kudela-como-jogador-eleito-craque-da-partida/>. Acesso em: 11/06/2020

⁴⁸ VEJA Online **Antes de constranger Sidão, Globo já havia sido avisada do perigo.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/placar/antes-de-constranger-sidao-globo-ja-havia-sido-avisada-do-perigo/>. Acesso em: 11/06/2020

escolher os melhores em campo, porém a equipe de transmissão também vota e pode barrar esse tipo de acontecimento.

Outro exemplo ainda no que tange a participação e que engloba mercadologicamente as organizações no e do esporte são as transmissões piratas, ou seja, as competições esportivas que possuem direitos de transmissão definidos, mas que muitas vezes acabam sendo retransmitidos e compartilhados por torcedores por meio de outras plataformas digitais que não as oficiais. Uma das práticas mais comuns entre os torcedores, e que afeta, justamente, as organizações esportivas e de mídia, são os links compartilhados da modalidade de *pay-per-view*. Muitos torcedores se articulam e participam na criação de maneiras de burlar os interesses das organizações, como é caso recente da Conmebol TV, um canal *pay-per-view* criado em setembro de 2020 pela Confederação Sulamericana de Futebol (Conmebol) para transmissão de seus campeonatos, e disponível nas duas maiores operadoras de TV a cabo do Brasil (Claro/Net e Sky). Entretanto, uma das primeiras iniciativas dos responsáveis pelo projeto foi anunciar uma parceria com a Irdeto, empresa holandesa especializada em segurança digital. Segundo números da Polícia Civil e do Ministério da Justiça e Segurança Pública do Brasil, os sites de *streaming* ilegal tiveram cerca de 122 milhões de acessos somente no último trimestre do ano passado no país.

O Brasil ficou em quarto lugar entre os países que mais consomem conteúdo pirata, segundo pesquisa realizada em 2017 pela Irdeto, que ouviu 25 mil pessoas em 30 países espalhados pelo mundo. No Brasil, o acesso a conteúdos ilegais equivale a 61%, enquanto que Colômbia é 77%, seguido por México, 75% e Argentina, 67%. Dessa forma, a participação não se relaciona apenas quando fãs tentam produzir e circular conteúdos habilitados ou não relacionados ao produto, mas, também, quando tentam burlar aspectos proibitivos relacionados ao consumo de dado conteúdo aos quais possuem interesse.

4.4.1 Uma relação tecnológica e transmidiática

Como já discutido anteriormente, o surgimento e consolidação da narrativa transmídia como uma estratégia de negócios e de comunicação tornou-se possível devido a uma conjunção de fatores como o interesse das audiências por interagir e se engajar com seus conteúdos preferidos, provocando fenômenos como a inteligência coletiva, cultura participativa e a convergência. Porém, é necessário ressaltar mais especificamente o papel da tecnologia nesse processo. Finnemann (2011) divide em cinco as matrizes midiáticas na história da humanidade. as Sociedades Orais, sincronidade espacial na

comunicação, provocada pela existência corpórea; Sociedades da Escrita, a separação entre tempo espaço na comunicação assíncrona está aliada à sincronicidade espacial; Impressão, separação de tempo e espaço reforçada pelo alcance ampliado por muitas cópias; Mídia Eletrônica Analógica, separação da velocidade de comunicação, de transporte de pessoas e mercadorias, sincronicidade global e Mídia Digital, integração de capacidades de armazenamento de impressão com velocidade de transmissão de mídias eletrônicas; tanto assíncrona quanto síncrona.

Tomando como base a contemporaneidade presente na era da Mídia Digital, como assinalado por Finnemann (2011), McIntyre (2016) aponta que apesar de as narrativas transmídia não dependerem de plataformas digitais para acontecerem, a tecnologia é um elemento crítico para o seu fomento. Ele destaca três pontos principais da relação entre transmídia e tecnologia: a possibilidade de disseminação de uma história para um audiência amplificada em todo o mundo; a possibilidade de se contar uma história, discurso ou mensagem de diversas maneiras, destacando as funcionalidades e habilidades requeridas por cada plataforma e engajamento das audiências no ato de se contar e criar histórias.

Meios mais tradicionais de se contar uma história, como a fala, os livros e filmes, podem agora ser expandidos por vídeo games, ou promovendo a imersão por meio de realidade virtual ou aumentada, cinemas interativos, websites e redes sociais digitais. Podemos acessar o que gostamos, quando quisermos, de maneiras que tenham significado para cada um. Tecnologias digitais aumentaram exponencialmente as oportunidades para se contar histórias de maneiras diversas e com a possibilidade de se alcançar uma audiência mais diversa e global. (MCINTYRE, 2016, online, tradução do autor).⁴⁹

Sendo assim, os fatores relativos à tecnologia tiveram papel preponderante no fomento às transformações no campo da comunicação, como, por exemplo, a transição de uma comunicação massiva para a "intercomunicação individual, sendo esta última o processo de comunicação interativa que tem o potencial de alcançar uma audiência de massa, mas em que a produção da mensagem é autodirigida, e a recepção e a

⁴⁹ More traditional means of telling stories, such talking, reading books, and watching films, can now be augmented by playing video games, or immersing oneself in virtual or augmented reality, interactive cinema, websites, and social media. We can access what we like when we like, in ways that have the most meaning for us. Digital technologies have greatly increased the opportunities to tell stories in different ways, and to reach a much more diverse global audience (MCINTYRE, 2016, online).

recombinação do conteúdo oriundo das redes de comunicação eletrônicas são autosselecionadas" (CASTELLS, 2004, p. 29). Nesse processo social, cultural e tecnológico, um dos elementos preponderantes para o surgimento de uma cultura de produção transmidiática é a internet, uma vez que é por ela que parte considerável dos elementos concebidos por produtores de conteúdos e a audiência circula.

Não é ideia deste trabalho aprofundar-se na história da internet. Porém, é importante ressaltar que a própria sistematização de criação da rede mundial de computadores a partir dos anos 1960 ajuda a explicar a lógica da cultura transmidiática vigente. Isto é, nascida como um programa de pesquisa militar - que nunca chegou a ser utilizado pelo exército americano; a internet é o produto de uma junção entre a pesquisa e aporte financeiro militar à ciência universitária, combinado com movimentos de contracultura, muito presentes na sociedade americana dos anos 1960/1970, fator responsável por uma arquitetura informática aberta e da política de livre acesso de informações, dados e protocolos muito comum em algumas esferas do contexto cibernético. Aliado a isso, décadas mais tarde, a cultura empresarial auxiliou no processo de fomento à cultura digital graças à popularização da rede mundial de computadores, uma vez que foram as grandes empresas provedoras de internet que promoveram a ligação entre o serviço e a sociedade, a partir da década de 1990.

A analogia entre o desenvolvimento da internet - a junção da pesquisa militar e da ciência, a participação da sociedade por meio dos movimentos de contracultura e das organizações capitalistas - podem ser utilizados para se entender o desenvolvimento do fenômeno transmídia. No aspecto tecnológico, a internet fomentou o processo de digitalização da sociedade. Nieborg e Poell (2018) destacam que produtos e serviços passam a ser oferecidos e circulados via plataformas digitais, e passam por constantes revisões e circulações em um processo chamado de plataformação. Para os autores, a "plataformação pode ser definida como a penetração de extensões econômicas, governamentais e infraestruturais de plataformas digitais nos ecossistemas da web e de aplicativos, afetando fundamentalmente as operações das indústrias culturais" (NIEBORG; POELL, 2018, p. 2, tradução do autor).⁵⁰

⁵⁰ Platformization can be defined as the penetration of economic, governmental, and infrastructural extensions of digital platforms into the web and app ecosystems, fundamentally affecting the operations of the cultural industries (NIEBORG E POELL, 2018, p. 2).

A expansão tecnológica das plataformas impacta também na produção das narrativas transmídia, uma vez que muitos conteúdos são criados ou veiculados por meio das plataformas, redes sociais digitais ou em ambientes híbridos como a da realidade virtual. O conceito de realidade virtual, de forma simplificada, é a forma mais avançada de interface do usuário com o computador e simula um ambiente real permitindo aos usuários interagirem, visualizarem e manipularem representações digitais complexas (NETTO, MACHADO E OLIVEIRA, 2002). Castells (2016) aponta que "a comunicação digital está desenvolvendo rapidamente não um mundo virtual, mas uma virtualidade real integrada com outras formas de interação em um cotidiano cada vez mais hibridizado" (CASTELLS, 2016, p. 68, tradução do autor)⁵¹. Por essa lógica, as barreiras entre o virtual e o real estão cada vez mais esparsas, e, como consequência, as formas de produzir, consumir e circular conteúdos também se altera, uma vez que torna-se cada vez mais comum transitar entre plataformas virtuais ou reais no cotidiano. Essa mescla entre o real e virtual vem se consolidando entre organizações esportivas e fãs. Um dos exemplos de apropriação transmídia desses elementos são os videogames, que podem ser utilizados para simular campeonatos esportivos reais, como já acontece, no caso da América do Sul com a Copa Libertadores da América.

⁵¹ [...] that online communities are fast developing not as a virtual world, but as a real virtuality integrated with other forms of interaction in an increasingly hybridized everyday life. (Barthes, 1997)

4.5. Organizações e interações transmídia: a comunicação organizacional em múltiplas plataformas

Como apontado no primeiro capítulo, a organização é um agente social heterogêneo, dinâmico e aberto que permite construções e desconstruções de acordo com sua formação, suas interações, recursos e ações. Neste capítulo, a discussão gira em torno de como as organizações se relacionam para produzir sentido, significado e a relação com as narrativas transmídia. Isso não é um fenômeno novo, mas vem se tornando mais comum, uma vez que, além do avanço tecnológico, as relações entre organizações e a sociedade vem se complexificando e a produção e o compartilhamento de histórias e mensagens vão se constituindo em diferentes plataformas.

Porém e Veras (2019), apontam que a narrativa transmídia é uma estratégia que pode ser utilizada, desse modo, como gestão de narrativas. As autoras defendem que, devido à complexificação das relações, gestores atuem tentando mitigar os privilégios informacionais de certos setores ou grupos nas relações com as organizações incentivando "a criação de histórias com diferentes níveis de objetividade, complexidade e fantasia, que agreguem múltiplas visões, vozes, sensações e repertórios" (PORÉM E VERAS, 2019, p. 177). Elas defendem que organizações precisam compreender que o contexto organizacional é processual, dinâmico, fluído, subjetivo e, muitas vezes, imprevisível, o que provoca múltiplos pontos de vista. As autoras destacam que o desafio está em buscar o equilíbrio entre a linha narrativa da organização e os diversos fragmentos discursivos produzidos em várias instâncias pelos sujeitos, além de pensar em como esses fragmentos contribuirão para a organização.

Desse modo, a narrativa transmídia é, no contexto organizacional, uma das estratégias que possibilitam a conexão entre o sistema comunicacional promovido pelas organizações e os sujeitos, sejam eles gestores, funcionários, consumidores, clientes ativos e potenciais (CARDOSO; GALLO, 2014; FARINANGO, 2019). As alterações no modo de se comunicar trouxeram mudanças na forma como as organizações encaram seus próprios negócios. Jenkins (2013) aponta que o fenômeno da transmidialidade provocou mudanças mercadológicas. Essas mudanças provocadas ocorreram em duas frentes, uma promovida pelas indústrias midiáticas, a convergência corporativa e a outra promovida pelas audiências e populações de imigrantes, convergência alternativa.

Jenkins (2009a) analisando o modelo de apropriações e produções culturais realizadas na indústria do entretenimento entre conglomerados de mídia asiáticos e

ocidentais, na perspectiva da convergência corporativa percebeu três grandes movimentos. O primeiro deles foi as trocas culturais entre produtores nacionais ou regionais, que enxergavam na circulação global de seus conteúdos uma maneira de promover seus lucros e fomentar sua cultura internacionalmente. O segundo foi provocado pelos conglomerados de mídia que passaram a buscar conteúdos que pudessem ser disponibilizados ao maior número possível de mercados. O terceiro movimento é constituído pelos distribuidores de nichos, que buscam por conteúdos diferenciados para atrair consumidores de maior poder aquisitivo ou interesses distintos da maioria do mercado.

Outra frente que Jenkins (2009a) aponta é a convergência alternativa, que se baseia na intensificação da produção cultural amadora por parte das audiências. Isto é “a medida que a produtividade dos fãs se torna pública, ela não pode mais ser ignorada pelas indústrias midiáticas, tampouco pode ser totalmente controlada ou aproveitadas por ela” (JENKINS, 2009a, p. 198). Um dos maiores exemplos dessa relação é a indústria da música, que sempre soube que seus consumidores cometiam falsificações ao gravar fitas de suas produções. Entretanto, devido ao baixo potencial de compartilhamento de fragmentos culturais, essa nunca foi uma grande preocupação. Com a popularização da internet, a situação se altera e surgem outras formas mais rápidas e mais profícuas de compartilhamento de conteúdo. A partir daí, essa temática passa a ser mais relevante para as empresas, uma vez que veem seus negócios ameaçados.

As organizações passam então a agir de dois modos distintos de uma maneira mais proibicionista adotando “uma política de terra arrasada em relação aos consumidores, tratando de regular e criminalizar muitas formas de participação dos fãs que, antes, não eram detectadas” (JENKINS, 2009a, p. 198) e a outra forma, cooperativista, que é a adoção de posturas opostas em apoio a produção das audiências. As organizações “estão experimentando novas abordagens que consideram os fãs colaboradores importantes na produção de conteúdo, e intermediários alternativos, ajudando a promover a franquia” (JENKINS, 2009a, p. 198), empresa, produto ou serviço.

4.6. Mídia, transmidialidade e esporte nas relações organizacionais

Antes de entender mais especificamente a relação entre o esporte e as narrativas transmídia, é necessário entender a relação do esporte com a mídia. Hoye et al. (2015) destacam que a mídia, entendida como uma instituição, possui três grandes funções na

sociedade, prover informação, educação e entretenimento; e que na relação esporte, mídia e audiência, consumidores de conteúdos produzidos a partir do esporte profissional têm interesse, basicamente, no quesito entretenimento. No campo das relações organizacionais, os autores apontam que a relação esporte e mídia opera em cinco frentes. A primeira está relacionada às empresas de mídia que, por meio de pagamentos, ganham os direitos de transmissão de eventos esportivos pela TV aberta ou paga, rádio e internet e de outras empresas jornalísticas que, apesar de não possuírem os direitos de transmissão, divulgam informações e notícias sobre o evento. A segunda frente está relacionada aos interesses comerciais de transmissão de empresas que adquiriram o status de emissoras oficiais de eventos esportivos e que buscam formas de recuperar o investimento e lucrar com a operação. Em transmissões abertas, isso se dá com a venda de espaço publicitário e parcerias comerciais. No caso de transmissões *pay-per-view* são acordos de publicidade e angariamento de assinantes que visam gerar o lucro de operação.

A terceira frente está relacionada com a anterior e diz respeito aos veículos de comunicação, que não possuem os direitos oficiais, mas viabilizam coberturas dos eventos seguindo a mesma lógica das transmissões *pay-per-view*, assinaturas e acordos comerciais de publicidade. A quarta está relacionada ao esforço dos organizadores esportivos - ligas, federações ou clubes - na atração de patrocínios visando rendas adicionais àquelas de transmissão. A importância de cada competição varia de acordo com sua importância geográfica - eventos locais, regionais, estaduais ou mundiais - sua audiência, estrutura e capacidade de divulgação. Além disso, os patrocinadores recebem em contrapartida exposição de marca, possibilidade de aumento de interesse e compartilhamento de audiência e reputação proveniente da competição.

A quinta frente está relacionada à produção de conteúdo dos organizadores esportivos seus consumidores. Isto é, a midiáticação promove mudanças na própria lógica de mercado entre indústrias esportivas, conglomerados de comunicação e a audiência. Se antes, as organizações e eventos esportivos precisavam dos grandes conglomerados para se chegar a um grande número de pessoas, atualmente a própria indústria passa a produzir e comercializar os produtos midiáticos. Dessa forma, a midiáticação não está presente apenas na veiculação e transmissão de conteúdo, mas, sim, na negociação econômica com o consumidor, que, teoricamente, passa a ter mais poder de decisão sobre onde e como é mais vantajoso consumir a informação. Isto é, agora o julgamento de como o produto esportivo será consumido midiaticamente está nas mãos do consumidor e não dos conglomerados, já que os fãs têm a liberdade de decidir qual produto, quando e como

consumir informação, seja de modo gratuito, mas limitado por parte de emissoras convencionais ou conteúdos mais vasto e aprofundado produzidos pelas organizações esportivas. Essa postura, entretanto, traz uma possível redução da pluralidade de acesso às modalidades esportivas, uma vez que fãs que não possuem condições financeiras ou tecnológicas ficariam impossibilitados de ter contato com esportes que vêm adotando esses moldes de comercialização. A midiatização altera não apenas as lógicas de comunicação, mas várias outras instâncias da vida social, como é o caso:

A mídia influencia não somente o circuito comunicativo de emissor, mensagem e receptor, mas também a relação de troca entre a mídia e outras esferas da cultura e da sociedade. A distinção entre mediação e midiatização é teoricamente e analiticamente importante, mas os próprios processos de mediação e midiatização não são empiricamente distintos, uma vez que o efeito acumulado das práticas de trocas mediadas podem representar uma instância da midiatização. (HJARVARD, 2015, p. 53).

Frandsen (2014) aponta que o esporte e a mídia possuem uma relação estreita e alimentada por interesses mútuos, classificando-a como simbiótica, uma vez que não se trata apenas de o esporte ou da mídia se ajustarem a certos interesses do outro agente. Se por um lado, é interessante para modalidades esportivas ter a presença da mídia como elemento fomentador de popularidade, aficionados e audiência para seus eventos, por outro, para a mídia, a relação com o esporte também é desenvolvida por interesse jornalístico, comunicacional ou econômico. Segundo a autora, essas relações seladas por contratos milionários, no caso do esporte profissional, são baseadas no forte poderio econômico da televisão e um interesse comercial em comum. Devido a isso, a autora descreve que, inúmeras mudanças nas regras de jogos, ligas ou torneios foram estabelecidas para atender interesses de programação ou publicitários das redes de televisão. Mas, por outro lado, esforços como mudanças de programação e investimento em tecnologia e profissionais para transmissões ao vivo foram realizados por essas mesmas emissoras para aumentar a influência de seus parceiros, assim como garantir mais exposição às modalidades esportivas. Sendo assim, para Frandsen (2014, p. 528) "no âmbito do esporte, midiatização é um processo que esteve intimamente ligado à mercantilização"⁵².

⁵² So, in the field of sport, mediatization is a process that has been particularly closely linked with commercialization. (FRANDSEN, 2014)

Esse processo trouxe mudanças na forma como o esporte é gerido. Com a maior exposição e poder midiático, organizações esportivas precisaram reavaliar a forma como se portavam perante à sociedade e, até mesmo, que tipo de profissionais contratar. Isto é, aparece a preocupação em como atletas, técnicos e dirigentes se portam frente às câmeras, criando outros nichos como especialistas em comunicação e assessorias de imprensa para o esporte. Essas mudanças trouxeram outros impactos para o âmbito esportivo, com mudanças na cobertura, que passou a ser mais profissionalizada, porém, menos plural, devido ao maior filtro das informações.

Nos casos de esportes ou torneios invisibilizados pelas grandes corporações midiáticas, o surgimento das tecnologias digitais facilitou para as competições sem apelo pela grande mídia. Um exemplo é o site MyCujoo, especializado em jogos de futebol de competições menos atrativas, consideradas sem apelo pela grande mídia. Traz, ainda outros embates como a discussão de a aproximação com grandes redes sociais digitais, que pode acabar dificultando o acesso a conteúdos esportivos. Podemos citar o caso do Facebook, que comprou os direitos de transmissão da Copa Libertadores da América, em 2019, e decidiu que alguns jogos do torneio só seriam transmitidos via rede social, o que impossibilitava acesso a quem não tinha acesso tecnológico à rede social de assistir as partidas. Além disso, não há uma lógica clara de curadoria dos conteúdos dessas plataformas, uma vez que isso é feito por meio de algoritmos com critérios desconhecidos. O fato de elas não serem reguladas como empresas de mídias, o que pode acabar gerando várias distorções de mercado e de audiência (FRANSEN, 2014; CAPLAN E NAPOLI, 2018).

4.7. Narrativas Transmídia e Informação no esporte

Em relação às narrativas produzidas no campo do esporte, Hutchins e Sanderson (2017 apud TUSSEY, 2018) destacam que a principal diferença entre o esporte e outros campos produtores de conteúdo é que as histórias são sempre iniciadas a partir das competições. Dessa forma, Tussey (2018) aponta que as competições são os textos principais e que seriam circundados por outras extensões periféricas, denominadas de paratextos. Esses são baseados em elementos introdutórios e/ou de promoção do texto principal que, no nosso caso, seriam os jogos, partidas, disputas, duelos, corridas (MITTEL, 2015). Ele aponta, ainda que é importante diferencia-los de práticas

transmídia, uma vez que são elementos elaborados pelos produtores de conteúdo como forma de expandir o texto principal.

Por essa lógica, os paratextos têm uma função relevante durante o momento entre temporadas e o período entre a finalização e o reinício das competições. Isto é, os textos periféricos assumem relevância nesse momento, uma vez que os textos principais estão paralisados e é necessário a produção de outros tipos de conteúdo e histórias para a manutenção do interesse das audiências, como histórias e curiosidades sobre os atletas, transferências e negociações.

Há ainda a ideia de que as temporadas esportivas seriam análogas às temporadas de séries televisivas, já que apesar de poder compartilharem personagens e fios condutores comuns, as histórias de uma temporada para outra são diferentes (TUSSEY, 2018). Aliado a isso, há a fragmentação dos conteúdos em duas frentes, a mais tradicional, que é a dispersão convencional por parte da imprensa e seus vários produtos, mesas redondas, produções jornalísticas, *talk shows*, melhores momentos, reprises das partidas, análises e comentários sobre as competições. A outra frente é a de dispersão de informação esportiva pelas redes sociais digitais, nas quais as organizações esportivas utilizam de premissas transmidiáticas para fomentar o engajamento com as audiências na tentativa de promover uma interação sem intermediários (TUSSEY, 2018).

Há estratégias que se utilizam das duas práticas concomitantemente, como é o caso do transbordamento televisivo proposto por Brooker (2004 apud TUSSEY, 2018). Desse modo, as narrativas iniciais se desdobram a partir da televisão, por meio dos produtos citados acima e continuam nas plataformas digitais oficiais ou dos organizadores das competições, detentores de direitos de transmissão, equipes e atletas ou de forma extra-oficial produzidas pelos torcedores. Esse fenômeno também permite um desdobramento temporal das histórias, uma vez que muitos fatos podem anteceder ou suceder as competições.

Tussey (2018) destaca que a lógica de narrativa transmídia no esporte segue um fluxo determinado. Para ele, os textos/eventos começam na transmissão oficial e as narrativas produzidas a partir da dispersão das múltiplas plataformas, TV, jornais e revistas, material audiovisual e multimídia, como rádios, *podcasts* e websites. O papel das redes sociais digitais, nesse caso, passa a ser o de promover a integração de todo esse caminho, uma vez que as plataformas são utilizadas tanto pelos produtores de conteúdo quanto pelas audiências, assim como pelas organizações esportivas e por atletas (Fransen, 2014; Tussey, 2018).

O papel da televisão ainda é importante para o esporte, uma vez que traz uma série de dinâmicas capazes de aumentar o engajamento das práticas esportivas com seus fãs. A primeira delas é o fato de o formato audiovisual permitir "[...] basicamente o desempenho de ações corporais. Embora os eventos esportivos possam ser multissensoriais, os sinais visuais que representam corpos em movimento são os elementos dominantes da experiência esportiva" (FRANDSEN, 2008)⁵³ na TV. Aliado a isso, há a alta capacidade de distribuição proporcionada pelas emissoras de televisão, que acabam tornando as competições em grandes eventos com a possibilidade de acompanhamento em tempo real por um grande número de pessoas em várias escalas, locais, regionais ou globais, contribuindo, assim, para o aumento qualitativo e quantitativo das audiências esportivas. (FRANDSEN, 2014).

Apesar do crescimento oferecido pela digitalização da comunicação, o ponto focal de muitas organizações esportivas ainda continua sendo as emissoras de televisão, como uma de suas principais parceiras comerciais (FRANDSEN, 2014). Porém, mesmo com a capacidade da mídia digital de fornecer ao público conteúdo em tempo real, inúmeros eventos e abordagens sobre o mundo do esporte não significa que as organizações esportivas e seus parceiros de televisão as considerem uma ameaça, o que acaba levando as organizações detentoras de direitos comerciais e de transmissão de muitos esportes a tomarem posições distintas tanto em relação à sua digitalização, quanto em seus processos de midiaticização. (FRANDSEN, 2014).

No caso da indústria do esporte, organizações esportivas tiveram reações muito próximas àquelas percebidas por Jenkins no mercado do entretenimento. Isto é, muitos organizadores de competições, franquias e equipes tiveram reações proibicionistas em relação à participação dos fãs, enquanto outros esportes tiveram atuação mais receptiva. Tussey (2018) descreve esses dois fenômenos como estratégia transmídia protecionista e estratégia transmídia inclusiva. A primeira, abriga as organizações que não incentivam a participação das audiências e a segunda, para as organizações que incorporam a participação das audiências em seu escopo de interação. Exemplos desses fenômenos de protecionismo e inclusão no mundo do esporte são a *Major League Baseball* (doravante, MLB), liga de baseball americana e o *National Basketball Association* (doravante, NBA) liga de basquete americana, respectivamente. Isto é, enquanto a MLB possui uma postura

⁵³ [...] which is basically the performance of bodily actions. Though sports events can be multi-sensory, the visual signs representing moving bodies are the dominant elements of the sports experience (Frandsen 2008). (FRANDSEN, 1997)

restritiva quanto aos seus direitos sobre conteúdos sobre o esporte, chegando até vasculhar redes sociais digitais como o *YouTube* para remover materiais disponibilizados sem autorização, a NBA incentiva seus fãs a fazer o *upload* de imagens de seus jogos e atletas, e utiliza esses materiais durante transmissões ou seus eventos (TUSSEY, 2018).

5 ESTRATÉGIAS DE INTERAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAIONAL

DA FÓRMULA 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS E ANALÍTICOS

Nos capítulos anteriores realizamos um trabalho de conceituação e contextualização visando a preparação para a análise do Grande Prêmio do Brasil 2019, evento no âmbito da comunicação transmidiática da Fórmula 1. Os conceitos de organização e narrativa transmídia servem como base para a implementação da metodologia de análise de grandes eventos transmídia proposta por Rampazzo Gambarato et al. (2016, 2017a, 2017b) em paralelo com as sete premissas transmídia criadas por Jenkins (2009b), descritas no capítulo anterior.

A metodologia de análise utilizada neste trabalho, como já dito acima, é baseada na adaptação do modelo analítico de grandes eventos transmídia propostos por Rampazzo Gambarato et al. (2013, 2016, 2017a, 2017b). As autoras propõem a reflexão de eventos transmidiáticos a partir de seu contexto, planejamento estratégico e execução. A proposta analítica é baseada em 50 perguntas divididas em dez aspectos, como premissa e propósito do evento; estrutura e contexto; a narrativa transmídia em si; construção de mundos; personagens implicados na narrativa; expansões; plataformas de mídia e gêneros; mercado e audiência; engajamento e estética.

Na metodologia desenvolvida para essa dissertação houve o acréscimo de uma categoria, comunicação organizacional, por necessidade do pesquisador que trabalha a perspectiva da Fórmula 1 como organização. A adaptação se fez necessária, uma vez que a proposta metodológica das autoras visa entender basicamente a lógica pertinente a um evento transmídia em um contexto jornalístico. Como a questão desta pesquisa passa pela relação entre a narrativa transmídia e interações comunicacionais no contexto das organizações, foi percebida a necessidade de acrescentar tal questão ao modelo.

O método utilizado para desenvolver a pesquisa foi qualitativo, significando que:

Um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar o fenômeno’ em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno. (GODOY, 1995, p. 21.)

A partir daí, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único, sendo a Fórmula 1 o objeto de análise. Segundo Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, como é o caso do estudo acerca das estratégias de comunicação transmídia propostas pela categoria automobilística. Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso se dá quando, especialmente, os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Isto é, haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, além de gerar o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para a condução da coleta e análise de dados.

5.1. Metodologia de análise

A primeira etapa metodológica da pesquisa consistiu na pesquisa bibliográfica. A etapa posterior foi a coleta de material de conteúdo transmidiático das plataformas utilizadas pela Fórmula 1, como as redes sociais digitais (Instagram)⁵⁴, portal oficial e corporativo da categoria⁵⁵, aplicativo oficial, *games* (Campeonato Mundial de F1 de *eSports*, jogos *fantasy*, jogos para videogames e para celular) e F1TV⁵⁶. A escolha do Instagram se deu pelo grande número de conteúdo veiculado pela Fórmula 1 na rede, além de ser a rede social preferida do público segundo a pesquisa *Social Media Trends* (2019)⁵⁷ e o 4K Stogram foi a ferramenta utilizada para a coleta de dados na rede social. A ferramenta permite o *download* de fotos, vídeos e stories da plataforma e possibilita a análise qualitativa de conteúdo. Para as demais plataformas, a coleta de dados e informações foi realizada manualmente. Além disso, foi realizada uma entrevista semi-estruturada, baseada nas questões do modelo de análise transmídia, com o jornalista Castilho de Andrade, assessor chefe de comunicação do GP Brasil.

A análise do Grande Prêmio do Brasil de 2019 se deu devido à maior facilidade de acesso às informações e agentes responsáveis pelo evento, além de ser um dos maiores

⁵⁴ <https://www.instagram.com/f1>

⁵⁵ <https://www.formula1.com/>

⁵⁶ <https://f1tv.formula1.com/en/>

⁵⁷ Rockcontent. **Social Media Trends 2019.** Disponível em: <https://materiais.rockcontent.com/social-media-trends>. Acesso em: 01. Jul. 2019

eventos esportivos nacionais. O evento ocorreu dos dias 15 a 17 de novembro. Cada evento da Fórmula 1, ou Grande Prêmio, é dividido em cinco sessões – dois treinos livres sempre às sextas; um treino livre e uma qualificação que define as posições de largada sempre aos sábados e a corrida aos domingos. Todos os treinos livres possuem uma hora e meia de duração e a classificação uma hora. A das corridas pode variar de acordo com o circuito, entretanto cada corrida deve percorrer 305 km. As coletas ocorreram durante todo o período de treinos e a corrida.

Devido à complexidade das interações envolvidas na realização de um grande evento esportivo da Fórmula 1, a análise se constitui de dois momentos: a primeira parte é baseada no Grande Prêmio do Brasil. A partir dos operadores de análise de Rampazzo Gambarato et al. (2013, 2016, 2017a, 2017b) buscou-se entender as nuances e interações mais detalhadas deste evento, conforme os operadores apresentados no Quadro 4. É importante destacar também que os operadores e questões são uma ferramenta de direcionamento objetivo da análise e também serão mesclados com os conceitos de Jenkins (2009a, 2009b). Deste modo, todas as perguntas foram respondidas, mesmo que indiretamente, ao longo do texto.

Quadro 4 – Metodologia de Análise para o GP Brasil 2019

Operadores de análise	Questões de Análise
Comunicação transmídia no contexto das organizações Qual a natureza, tipos e premissas das organizações presentes no evento	• Quem é o organizador do evento? É uma empresa pública? Privada? De capital misto? Há mais de um organizador? • Quais tipos de organizações são envolvidas no evento? De todos os setores? • Como o evento se capitaliza? Venda de ingressos? Direitos de transmissão? Merchandising? Patrocínios? • Quais e quantas organizações esportivas estão presentes no evento? • Quais os setores de organizações esportivas estão presentes no evento? • Como é medido o sucesso corporativo da organização/evento? • Há ações voltadas exclusivamente para relacionamento com outras organizações?
Premissa e propósito A natureza do evento, sua magnitude, influência e ações de comunicação.	• Qual é a agenda de planejamento do evento? • Qual é o tema principal? • Qual é o propósito fundamental do evento?

	- Qual é a magnitude do evento? É local, regional ou global? - Quais as áreas envolvidas na produção do evento? (esporte, cultura, economia, política etc).
Estrutura e Contexto A estratégia transmídia proposta, profissionais envolvidos, a infraestrutura disponível e como as operações foram planejadas e executadas.	- Quantas e quais empresas de mídia cobrem o evento? Quão grandes elas são? - A comunicação foi planejada para ser transmídia? - Como a divulgação/comunicação do evento <u>termina</u>? Existem expansões narrativas ativas depois do término do evento?
Narrativa transmídia A narrativa transmídia que envolve os acontecimentos primários e paralelos do evento.	- Que elementos da narrativa (quem, o quê, onde, quando, por quê e como) estão envolvidos na construção de conteúdos? - Qual o período da narrativa? - A estratégia transmídia utiliza elementos de gamificação? É relacionado a perder ou ganhar? - É possível identificar textos intermediários na narrativa?
Construção de mundos O mundo narrativo no qual a estratégia transmídia é sediada	- Onde o evento acontece? - O mundo narrativo envolve algum personagem ficcional? - Existem fuso horários diferentes na narrativa? Se sim, quais são os potenciais aspectos relacionados a isso e as estratégias alternativas para cada plataforma? - Quais são as regulações e políticas relacionadas à narrativa transmídia? - O evento é grande o suficiente para suportar expansões por meio das plataformas?
Personagens Personagens implicados na narrativa, personagens da estratégia, fontes de informação e a audiência.	- Quem são os personagens principais apresentados pela cobertura? Quantos são? São eles agregados à narrativa a posteriori? - Quem são as fontes primárias e secundárias de informação a respeito do evento? - Qual é a abordagem dessas fontes? São fontes oficiais, extra oficiais ou ambas? - A audiência pode ser considerada uma personagem?
Expansões Narrativas consideradas e espalhadas por meio de múltiplas plataformas expandindo o conteúdo tirando vantagem de cada plataforma.	- Quantas extensões são incluídas na narrativa? - As extensões são meras reproduções do mesmo conteúdo ou são expansões genuínas da narrativa por meio de vários meios? - Há um plano de atualização de cada extensão?

	• As extensões tem a habilidade de dispersar o conteúdo e provê a possibilidade de explorar o conteúdo de forma profunda? • Quanto tempo dura o evento? Se o evento exceder o tempo previsto, como a narrativa procede para manter o interesse da audiência por todo o período?
Plataformas de mídia e gêneros A narrativa transmídia pode abarcar várias áreas da comunicação e diferentes aspectos tecnológicos.	• Que tipos de plataformas (TV, radio, mídia impressa, web, mobile) estão envolvidas na narrativa? • Que dispositivos (computador, tablet, celular) são requisitados na cobertura? • Há alguma estratégia de lançamento para cada extensão de narrativa? Se sim, qual o plano de lançamento de cada plataforma? • Que áreas da comunicação estão envolvidas na narrativa? • Que gêneros jornalísticos estão apresentados na narrativa?
Mercado e audiência O escopo da audiência é fundamental para uma entrega mais apropriada do conteúdo transmídia.	• Qual é o público alvo da cobertura transmídia? consumidor/fã/leitor/usuário/telespectador/ouvinte esperado? • Qual o tipo de leitor o projeto atrai? • Existe alguma narrativa transmídia parecida? Está cumprindo seu propósito? • Qual é o modelo de negócios da narrativa transmídia? Isso envolve plataformas abertas? Canais abertos de TV? TV a cabo? Satélite? Pay-per-view? Monopólio etc?
Engajamento A relação entre a narrativa e o público interessado nos aspectos essenciais da estratégia transmídia.	• Qual a porcentagem do público que participa <i>in loco</i> do evento? • Qual porcentagem da audiência acessa o evento de outras maneiras? • Quais os mecanismos de interação na estratégia transmídia? • A participação é envolvida na narrativa? se sim, como os consumidores podem participar no sistema aberto? • Há conteúdo gerado por usuários relacionado ao evento? (paródias, recapitulações, <i>mashups</i>, comunidades etc?) • Há políticas de restrição de conteúdos? • Quais atividades são disponíveis para a audiência dentro das mídias sociais do evento? • Há forma de penalização ou recompensa? Comentários/fotos publicados, ter prêmios por suas atividades em redes sociais, ou ter seu conteúdo removido?

Estética Os elementos visuais e de áudio contribuem para a narrativa e a melhora da experiência transmídia desvelada por meio das múltiplas plataformas.	• Que tipos de informações visuais (vídeo, fotos, infográficos, games, animações, holografias) são usadas na narrativa? • A composição é realística ou são compostas ambientalmente (grafismos, holografias, RV, RA, RM)? • É possível identificar estilos de design na narrativa? • Como o áudio funciona na cobertura? É som ambiente? Efeitos sonoros? Música? Outros componentes?
--	--

Fonte: Rampazzo Gambarato et al. (2016, 2017a, 2017b)

A segunda parte da análise abarca de maneira mais ampla as estratégias transmídia de comunicação utilizadas pela Fórmula 1. Isto é, estratégias de comunicação e interação que também são pertinentes ao Grande Prêmio do Brasil, mas aplicadas de maneira padronizada em outros eventos do circuito. Para esta análise complementar, serão retomadas as sete premissas da narrativa transmídia proposta por Jenkins (2009b).

5.2 O Grande Prêmio do Brasil como evento transmidiático

A análise foi organizada de acordo com os 10 operadores elaborados por Rampazzo Gambarato et al. (2013, 2016, 2017a, 2017b), com o acréscimo de mais um referente à comunicação no contexto das organizações, o primeiro ser discutido logo abaixo.

5.2.1 Comunicação transmídia no contexto das organizações: organizações no GP Brasil de Fórmula 1

O GP Brasil de Fórmula 1 aconteceu nos dias 15, 16 e 17 de novembro, de 2019 no autódromo de Interlagos, um ativo do poder municipal da cidade de São Paulo. Presente no campeonato Mundial desde 1972, o Grande Prêmio é um dos mais antigos da principal categoria automobilística do mundo e é na pista paulistana desde 1990. Atualmente, a corrida possui extensão de 305 km e já foi palco de momentos marcantes do esporte, como as vitórias dos brasileiros Emerson Fittipaldi (1973, 1974), Nelson Piquet (1983, 1986), Ayrton Senna (1991, 1993) e Felipe Massa (2006, 2008).

Desde 1979, todos os GPs do Brasil são organizados pela *International Publicity*, ou Interpub Eventos, do empresário húngaro-brasileiro Tamas Rohonyi (ANDRADE,

informação verbal). A empresa é uma organização esportiva comercial (HOYE et Al., 2015), parceira de outras organizações para a viabilização do evento. Dentre essas organizações, estão a Federação Internacional de Automobilismo (FIA), e a detentora dos direitos comerciais sobre o Campeonato Mundial de Fórmula 1, a *Formula One Management* (FOM).

Além da compra dos direitos comerciais, que giram em torno de US\$ 20 milhões⁵⁸, uma localidade que deseja receber um-evento de Fórmula 1 deve obedecer a uma série de exigências das organizações detentoras dos direitos esportivos como adequações e reformas em seus complexos esportivos, além de regras para "a otimização dos trabalhos da imprensa, das equipes, da TV geradora de imagens, para organizações esportivas e para o público" (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2014).⁵⁹

Para a realização do evento, incumbe à Prefeitura da cidade efetuar a manutenção do autódromo, de acordo com as normas da FIA, enquanto o poder público é responsabilizado pela manutenção de Interlagos. Os promotores têm como responsabilidade "auferir a renda pela comercialização de ingressos, alimentos, publicidade e exploração comercial do GP Brasil de F1, sendo a Interpub e a FOM beneficiárias dos produtos de sua realização" (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2014). Como já discutido anteriormente, as organizações estatais têm como premissas garantir uma série de serviços básicos que garantem o bem-estar social⁶⁰, como saúde, segurança e transporte no período do evento.⁶¹

Em relação às empresas privadas, uma série delas também está diretamente ligada à promoção, funcionamento e manutenção do evento. No campo da comunicação, os grupos Bandeirantes e Globo eram os detentores dos direitos de transmissão pelo rádio e

⁵⁸ UOL. **Globo sinaliza renovação com comentaristas e reforça manutenção da F-1.** Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/ultimas-noticias/2020/11/26/globo-sinonaliza-renovacao-com-comentaristas-da-f1-e-renova-vontade-de-fico.htm>> Acesso em: 26 nov. de 2020.

⁵⁹ PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Convênio Prefeitura de São Paulo e Interpub.** São Paulo; 15/04/2014. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/termo_de_convenio_sp_f1_interpub_1562942897.pdf Acesso em: 26 nov. de 2020.

⁶⁰ Na realização de grandes eventos esportivos, essas premissas também se aplicam, uma vez que tais serviços também devem ser oferecidos durante as competições, como ocorre, por exemplo, quando a Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), realiza a organização do trânsito e transporte público para o autódromo; ou quando a Secretaria de Segurança Pública do estado de São Paulo, Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros organizam e realizam a segurança do público e de todos os trabalhadores durante o evento; ou quando a Secretaria de Estado de Turismo e empresas públicas como a SPTuris e a SP Convention Bureau elaboram ações para promover São Paulo internacionalmente. (GP BRASIL, 2020).

⁶¹ GP Brasil. **Fornecedores e Parceiros.** São Paulo. Disponível em: <https://www.gpbrasil.com.br/pt-br/links-importantes> Acesso em: 26 nov. de 2020.

pela televisão no Brasil, respectivamente, até o fim de 2020. Os direitos televisivos giram em torno de US\$ 100 milhões por 5 temporadas. Além disso, o evento recebe cerca de 350 jornalistas de todas as partes do mundo e de vários veículos de mídia, dentre sites, emissoras de rádio e televisão, portais especializados e mídia impressa. Há casos também de organizações com funções bastantes distintas no evento, como é o caso da montadora Renault, que é patrocinadora, fornecedora oficial de frota para o GP e uma das competidoras na pista, com a equipe Renault F1 Team, que tem como pilotos o francês Esteban Ocon e o australiano Daniel Ricciardo (GP BRASIL, 2020).

Apesar de não estarem presentes de forma robusta no evento, as Organizações Não-Governamentais também fazem parte do âmbito de relações para o grande prêmio. É o caso da Associação Brasileira de Redistribuição de Excedentes (ABRE), que recolhe todo o material que sobra após a corrida e reencaminha para entidades cadastradas. Segundo dados da organização do GP Brasil, desde 1998, as doações de excedentes como água, lona, material reciclado, tapetes, material de limpeza auxiliaram mais de 175 mil pessoas (GP BRASIL, 2020).

A Fórmula 1 é um esporte privado, com ações em bolsa, mas tutelado esportivamente por uma organização sem fins lucrativos, a FIA, e administrado comercialmente pelas empresas, *Liberty Media* e a *FOM*. Assim, como a Interpub Eventos, organização esportiva comercial, promotora do GP. Além disso, há as organizações esportivas profissionais, isto é, às 10 equipes do campeonato mundial de Fórmula 1 em 2019 (Mercedes, Ferrari, Red Bull, Renault, Toro Rosso, Haas, Alfa Romeo, Racing Point, Williams e McLaren). Com exceção, da Racing Point, que em 2019, antes de ser vendida para a fábrica de automóveis inglesa Aston Martin se dedicava apenas às corridas, todas as outras equipes eram braços esportivos de outras empresas, como as montadoras (Mercedes, Ferrari, Renault, Alfa Romeo e McLaren) -, fabricantes de energéticos (Red Bull e Toro Rosso) e a empresa de engenharia Haas Engineering.

O sucesso corporativo do evento, pode ser medido em três parâmetros: esportivo, financeiro e de promoção. O sucesso esportivo está baseado na qualidade do espetáculo apresentado. Uma das características do esporte como produto é o que Hoyer et al. (2015) e Bateson e Hoffman (2008) definem como heterogeneidade. Isto é, não há como se prever a qualidade de um espetáculo esportivo, uma vez que ele não é fruto de uma lógica de produção industrial e sofre uma série de interferências, que vão desde o condicionamento físico dos atletas, condições de disputa até o horário das competições.

No caso do GP Brasil de 2019, a prova pode ser considerada um sucesso esportivo, uma vez que foi eleita a segunda melhor prova de toda a temporada 2019 pelos fãs da categoria em votação no site da Fórmula 1 (Fórmula 1, 2019).⁶²

O sucesso-financeiro do evento é avaliado de acordo com as vendas de ingressos, os contratos de patrocínios firmados e vendas de outros itens, como *souvenirs* e acessórios. A comercialização de produtos relacionados ao GP e à Fórmula 1 vão desde copos, camisetas até a encontros com pilotos, podem considerados elementos da extratibilidade (JENKINS, 2009). Ou seja, quando elementos de uma narrativa são retirados de seu mundo narrativo e transportados pelos fãs para o cotidiano. Apesar de não haver balanços financeiros para 2019, a prova teve o maior público presente nos 3 dias de evento desde 2001, totalizando 153.213 pessoas (LANCE, 2019)⁶³, sendo 70 mil, a capacidade máxima do autódromo de Interlagos, no domingo de corrida (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2014).

Aliado a isso, a prova também contou com o patrocínio e *naming rights*⁶⁴ da Heineken. No que tange à divulgação da prova, o GP Brasil tende a ter a maior audiência dentre todas as corridas da temporada. Em 2018, de acordo com o último dado disponível, a prova brasileira foi assistida ao vivo por 115,2 milhões de espectadores no mundo, perto do dobro do segundo colocado, o GP da China, com 68 milhões.

⁶² Fórmula 1. **German Grand Prix voted best race of 2019**. Disponível em: <<https://www.formula1.com/en/latest/article.german-grand-prix-voted-best-race-of-2019.7fUvSfabLQcy05DHnA0VEe.html#:~:text=German%20Grand%20Prix%20voted%20best%20race%20of%202019%20%7C%20Formula%201%C2%AE>> Acesso em: 26 nov. de 2020.

⁶³ Lance!. **Com 153.213 espectadores, GP Brasil registra o maior público desde 2001**. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/especial-gp-brasil-f1/com-153-213-espectadores-brasil-registra-maior-publico-desde-2001.html>> Acesso em: 26 nov. de 2020.

⁶⁴ Quando uma empresa compra os direitos de dar nome a um evento específico.

FIGURA 2: Organizações de vários setores promovem a corrida de Interlagos



FONTE: F1TV (2019)

5.2.2 Premissa e propósito do GP Brasil de Fórmula 1

Por ser um evento anual, sem grandes alterações no calendário desde 2004, o GP Brasil possui uma agenda de planejamento muito parecida ano após ano, o que também se enquadra como uma das premissas transmídia postas por Jenkins (2009b), que é a continuidade. Isto é, a constante produção de novos elementos – ou eventos – para manutenção do interesse do público sobre esse dado produto.

As primeiras reuniões acontecem no início de cada ano para, em maio, os ingressos já estarem à venda para o público e no começo do segundo semestre se iniciam as ações mais específicas de comunicação, como credenciamento de jornalistas e fotógrafos locais e internacionais⁶⁵. A partir dos trinta dias anteriores ao evento, quando o autódromo é cedido para os promotores da corrida, começa também a montagem da sala de imprensa, *paddock* e de toda a infraestrutura necessária para a prova (ANDRADE, informação verbal, 2020).

Em 2019, o mote do GP Brasil foi a lembrança dos 25 anos da morte do piloto brasileiro Ayrton Senna. A Heineken, a patrocinadora oficial do evento, promoveu uma série de ativações de marketing na cidade de São Paulo como o *Senna Tribute*, realizado no Parque do Ibirapuera, que contou com shows musicais, show de automobilismo e a

⁶⁵ O credenciamento local é feito pelos organizadores brasileiros, enquanto o credenciamento internacional é feito pela FIA.

presença de personalidades de várias áreas para celebrar a memória do tricampeão mundial.

O evento promoveu uma demonstração dos carros que fizeram parte da história de Senna, como o Toleman modelo TG184, usado em sua estreia na F1 em 1984, e a Lotus modelo 97T, carro que lhe deu a primeira vitória na categoria, em Estoril, Portugal, em 1985. Como o evento possuía a chancela da Fórmula 1 outras organizações patrocinadoras da categoria como a companhia aérea Emirates, a Renault e a Rolex estavam presentes em outras ações, como desafios de *pit stops* e competições com simuladores, para o público de aproximadamente de 60 mil pessoas.⁶⁶

FIGURA 3: Fórmula 1 e Heineken promoveram o Senna Tribute



FONTE: YOUTUBE (2020)

O GP Brasil pode ser considerado um evento global de automobilismo e de acordo com as regras da FIA, para um campeonato ser considerado desse porte ele deve promover no mínimo oito provas em três continentes diferentes. No calendário de 2019 da Fórmula 1 foram disputadas 21 provas, em 21 países diferentes e em quatro continentes - Américas, Ásia, Europa e Oceania. (FORMULA 1, 2020). Entretanto, apesar de todas as

⁶⁶ Ayrton Senna. **Senna Tribute emociona fãs em SP**. Disponível em: <<https://www.ayrtonsenna.com.br/heineken-f1-festival-senna-tribute-emociona-fas-e-pilotos-em-sp/#:~:text=O%20Heineken%20F1%20Festival%20E2%80%93%20Senna,Caio%20Collet%20e%20Esteban%20Guti%C3%A9rrez>> Acesso em: 26 nov. de 2020.

atividades paralelas, o elemento principal tanto da cobertura quanto do evento em si é a corrida, os pilotos, as equipes e suas performances. Na edição de 2019, 20 pilotos, de 15 nacionalidades e 10 equipes participaram da prova vencida pelo holandês Max Verstappen da *Red Bull Racing*. A edição foi a 47ª seguida e é a maior sequência realizada fora da Europa pela Fórmula 1.

Sendo um evento que atrai atenção global, o GP desperta outras discussões envolvendo temas não relacionados à Fórmula 1 como a economia. A prova gera, segundo estimativas da Secretaria de Turismo do estado de São Paulo, 20 mil empregos temporários, eleva a ocupação hoteleira para próximo dos 80%, além de possuir um coeficiente de alavancagem de recursos de um para três. Isto é, para cada real investido no evento, outros três são gastos em SP (GLOBOESPORTE, 2018). Porém, nem sempre os acontecimentos paralelos ao evento são positivos, como os problemas de mobilidade urbana e de violência na capital paulista. Os problemas sempre voltam à tona, principalmente quando ocorrências acontecem com os envolvidos na corrida, como foram os casos dos anos de 2017 e 2018, quando membros de equipes da Fórmula 1 foram assaltados e sofreram tentativas de sequestro na saída do autódromo de Interlagos. (GLOBOESPORTE, 2017, 2018).

5.2.3 Estrutura e contexto do GP Brasil de Fórmula 1

Devido ao fato de as transmissões oficiais da Fórmula 1 serem mediante a compra de direitos de exclusividade, 78 emissoras de todo o mundo transmitiram as provas do mundial de 2019, ao longo da temporada (FÓRMULA 1, 2019). No Brasil, mais especificamente, os direitos de transmissão televisivos são do Grupo Globo, divididos entre o canal a cabo Sportv e a Globo, em canal aberto. Durante o fim de semana de Grande Prêmio, os dois treinos livres de sexta-feira, mais o treino de classificação são transmitidos ao vivo pelo Sportv, no sábado e a corrida aos domingos, pela Globo.

O contexto de transmissão é difuso, uma vez que o conteúdo jornalístico é disperso em diferentes canais e plataformas, garantindo dois elementos transmidiáticos de Jenkins (2009), a serialidade e a multiplicidade. Isto é, enquanto há a transmissão pela televisão, seja pelo Sportv ou Globo, há também uma transmissão paralela em texto em tempo real pelo portal do Globoesporte.com. Aliado a isso, alguns outros elementos da corrida, como a cerimônia de pódio é transferida da televisão para o portal. Isto é, a equipe de transmissão que acaba de realizar a corrida ao vivo pela televisão convida os

telespectadores para mudar de plataforma, transferir-se para o portal. Essa foi uma saída encontrada pelo canal, uma vez que a emissora é obrigada a transmitir todos os eventos da Fórmula 1 na íntegra, de acordo com o contrato. Promove-se também o estímulo à interação dos internautas por meio de hashtags como #F1noSportv e #F1naGlobo na plataforma *Twitter*. Há uma diferença na utilização das interações, nas transmissões do canal a cabo, os comentários dos telespectadores são levados ao ar, enquanto na transmissão em canal aberto, não há esse espaço.

No rádio, as transmissões são de direito do Grupo Bandeirantes, pela Rádio Bandeirantes e pela Band News FM. A emissora transmite apenas a corrida, mas é a responsável pela narração oficial da prova *in loco* para o público (ANDRADE, informação verbal, 2020).

Desde 2018, a Fórmula 1 conta com o seu próprio serviço de streaming, o F1TV, no qual são transmitidas as corridas ao vivo, com narrações em quatro idiomas: inglês, espanhol, francês e alemão. Com o acordo de exclusividade firmado com a Globo antes da criação do produto, os serviços de transmissão ao vivo não estiveram indisponíveis no país de 2018 a 2020. Com o fim do atual contrato entre Globo e FOM, o serviço completo passa a estar disponível a partir de 2021.

Atualmente, são três opções de assinatura do F1TV. A primeira, mais básica, com comentários, melhores momentos, cronometragem ao vivo e materiais de arquivo, como corridas, documentários, análises técnicas e entrevistas. A segunda, contempla as corridas ao vivo, na íntegra, com treinos livres e classificatórios, além de acesso às câmeras *onboard*. A terceira é a opção mais cara e fornece todas as opções anteriores, novas câmeras, serviço de dados e rádio dos pilotos durante a prova. O serviço está disponível para computadores, dispositivos móveis com Android e IOS e o preço varia entre 8 e 40 dólares.

Além disso, o *Youtube* também é utilizado como plataforma de transmissão de algumas partes específicas do evento, como entrevistas de pré-corrida, desfile dos pilotos e o pós-corrida, com bancadas de comentários feitos por jornalistas e pilotos após o encerramento das transmissões oficiais pelas TVs.

A lógica de transmissão também é padronizada, uma vez que a geração de imagens, gráficos, áudio, menos a narração, é única. Desde 2008, todas as transmissões durante a temporada são de responsabilidade da FOM, que gerencia, mundialmente, toda

a estrutura e logística de transmissão. Entretanto, anteriormente, nos países nos quais havia um grande prêmio local e uma rede de televisão com direitos de transmissão, a responsabilidade pela transmissão era da emissora com contrato vigente com a Fórmula 1.

No caso do Brasil, essa incumbência foi da TV Globo por mais de 30 anos dos anos de 1973 e 2007, com apenas alguns hiatos, como em 1980, quando os direitos estiveram na Tv Bandeirantes e entre 1997 e 1999, quando houve um período de testes de centralização das transmissões pela FOM.

Podemos considerar o GP do Brasil, a partir de Jenkins(2009b), como um evento transmídia, seja pelas várias opções de plataformas nas quais um fã pode ter acesso ao conteúdo (TV, dispositivos móveis, internet, computadores, rádio), ou até mesmo pelas diferentes estratégias transmídia utilizadas, como a corrida, eventos paralelos, eventos de relacionamento, patrocínio, produção de conteúdos jornalísticos e audiovisuais. Há, ainda, uma gama de ações multiplataformas como o *streaming* por *Youtube*, *Globoesporte* e *F1TV*, redes sociais digitais (vídeos, fotos, conteúdo jornalístico, resultados, enquetes, *hashtags*, perguntas, trilhas sonoras), aplicativos (notícias, calendários, em tempo real, tabelas de classificação), *website* oficial, com vídeos, notícias, manchetes, *podcasts*, análises técnicas e gamificação.

Por outro lado, a transmidialidade do evento pode ser dividida em duas partes, uma local e outra global. A primeira mais específica, é relativa aos organizadores locais que não possuem gerência sobre aspectos relacionados às estratégias transmídia relativas à corrida, já que cabe aos organizadores globais. Isto é, há uma padronização das ações transmídia de forma global, o que limita para os organizadores locais o espaço de manobra de forma direta à realização do evento, ficando apenas com aspectos burocráticos, de infraestrutura, mão de obra etc. Além disso, todas as grandes ações transmídia são chefiadas de forma global e podem ser consideradas análogas aos conceitos de serialidade e continuidade (JENKINS, 2009), uma vez que há continuidade dessas ações independentemente de qual grande prêmio seja.

5.2.4 Narrativa transmídia: fluxo de informação no GP Brasil

Toda a construção narrativa tem como premissa narrar os eventos antes, durante e pós corrida em todas as mídias, ou seja contar os resultados, histórias da prova, curiosidades sobre pilotos e equipes, por meio de material produzido pela imprensa ou de forma oficial, pela comunicação da Fórmula 1. Outros conteúdos secundários, como eventos paralelos e ações de patrocinadores também são produzidos durante o período e pós evento. Esse é o fenômeno que Tussey (2018) descreve como as narrativas transmídias no esporte, isto é, a partir do texto principal, as competições ocorrem os desdobramentos narrativos em outros textos periféricos, nomeados por ele como paratextos.

No caso da Fórmula 1 há dois fluxos transmídia paralelos que podem se tangenciar. O primeiro é o organizacional, quando as informações sobre a categoria são veiculadas entre as próprias plataformas gerenciadas pela Fórmula 1. Isto é, o vídeo de uma transmissão oficial é aproveitado em fragmento pelas redes sociais digitais; o texto publicado no site oficial é acessado pelos fãs via aplicativos; os jogos para computador, videogames e celulares sendo aproveitados como forma de fazer simulações para a imprensa e para os fãs sobre a corrida. São informações gerenciadas pela Fórmula 1 e pelas organizações relacionadas à ela, de forma direta (participantes da competição, parceiros comerciais, esportivas e de operação, patrocinadores), independente do formato (textual, audiovisual, gráfico, digital, impresso) que transitam entre as plataformas oficiais da Fórmula 1 e do Grande Prêmio do Brasil.

O segundo é o da midiatização da Fórmula 1 que é o fluxo proveniente da interação da organização com a mídia. Pode-se dividir esse fluxo em duas partes: uma operacional e outra informacional. A parte operacional está relacionada aos fatores mais técnicos, legais e da operação das transmissões. Nesse sentido, vale retomar Frandsen (2014) que trata sobre as relações de simbiose entre mídia e esporte. Dessa forma, ambos os agentes, organização esportiva e a mídia, fazem ajustes necessários para o bom funcionamento de suas interações. Por exemplo, a FOM cede as imagens oficiais da transmissão padrão para as emissoras com direitos exclusivos. No caso brasileiro, a narração oficial da prova no autódromo é feita utilizando-se a retransmissão da rádio Bandeirantes; quando a Fórmula 1 altera horários de suas corridas para atender pedidos de emissoras parceiras, ou quando obriga, contratualmente, conglomerados de mídia parceiros a transmitirem na íntegra todos os seus eventos, mesmo que para isso tenham

que estimular migrações de canais na mesma plataforma (Sportv para a Globo), ou até mesmo de plataformas (televisões para a internet, seja no ge.com ou *Youtube*), como é o caso do Grupo Globo.

A informacional está mais próxima do fenômeno descrito por Tussey (2018) que é, justamente, a construção de informações advindas das interações diretas e indiretas da competição esportiva. É a produção de conteúdo que se dispersa de modo multiplataforma, seja na imprensa e/ou nas redes sociais digitais. É um transbordamento que sai das mídias principais de transmissão, rádio, TV ou *streaming*, e se desdobra em outros produtos midiáticos como mesas redondas, reprises, melhores momentos, análises em temporalidades distintas do texto principal. São aproveitadas por jornais, revistas e websites, que alimentam e expandem novas narrativas e histórias. Todos esses desdobramentos alimentam a interação midiaticizada nas redes sociais digitais, uma vez que essas redes realizam a integração de todo o fluxo e recebem inúmeros conteúdos das mais variadas narrativas esportivas. Além disso, notabilizam-se como o espaço onde os fãs podem conversar e debater. Isto é, a intenção principal dos organizadores e produtores de conteúdos esportivos é utilizar do transbordamento transmidiático a fim de promover o engajamento com a audiência primordialmente digital, além de direcionar a conversação.

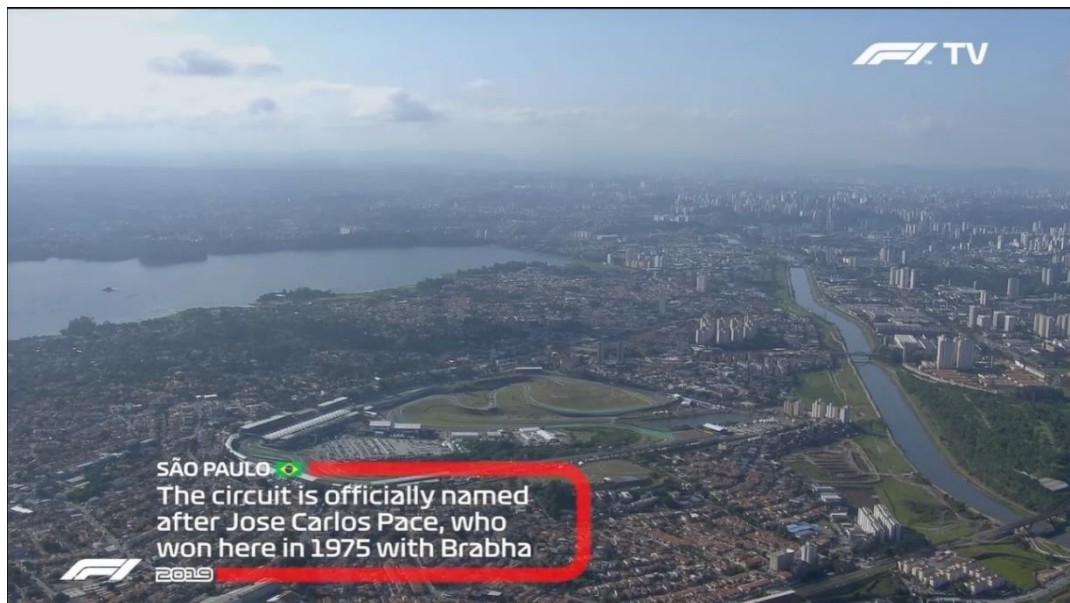
5.2.5 Construção de mundos: o GP Brasil no circo da Fórmula 1

Desde 1990 o Grande Prêmio do Brasil é sediado no autódromo de Interlagos, em São Paulo e sua pista é uma das sedes mais longevas do calendário, com 37 dos 47 GPs realizados no Brasil, desde 1973, pelo circo da Fórmula 1. O termo “circo” nasce da ideia do constante deslocamento da categoria como os espetáculos circenses, que em uma mesma temporada podem apresentar-se nos mais variados lugares. Na F1 ocorre da mesma maneira, pois organizam-se Grandes Prêmios em países que vão da Malásia, ao Brasil, Oriente Médio e países europeus.

Esse cenário exige, a construção de uma estrutura de um mundo à parte. Durante 45 dias, 30 dias antes do evento e 15 posteriores o autódromo de Interlagos passa a ser de uso exclusivo da Fórmula 1. O prazo firmado contratualmente, se dá devido à dimensão da competição, que durante a maior parte do ano é administrado pelo escritório da Interpub formado por cerca de 25 pessoas. Nos 45 dias, esse montante de pessoal aumenta

de forma vertiginosa até atingir o seu ápice nos três dias de evento com 10 mil pessoas trabalhando (ANDRADE, informação verbal, 2020).

FIGURA 4: Transmissão oficial apresenta informações sobre o local da corrida em São Paulo



FONTE: F1TV (2019)

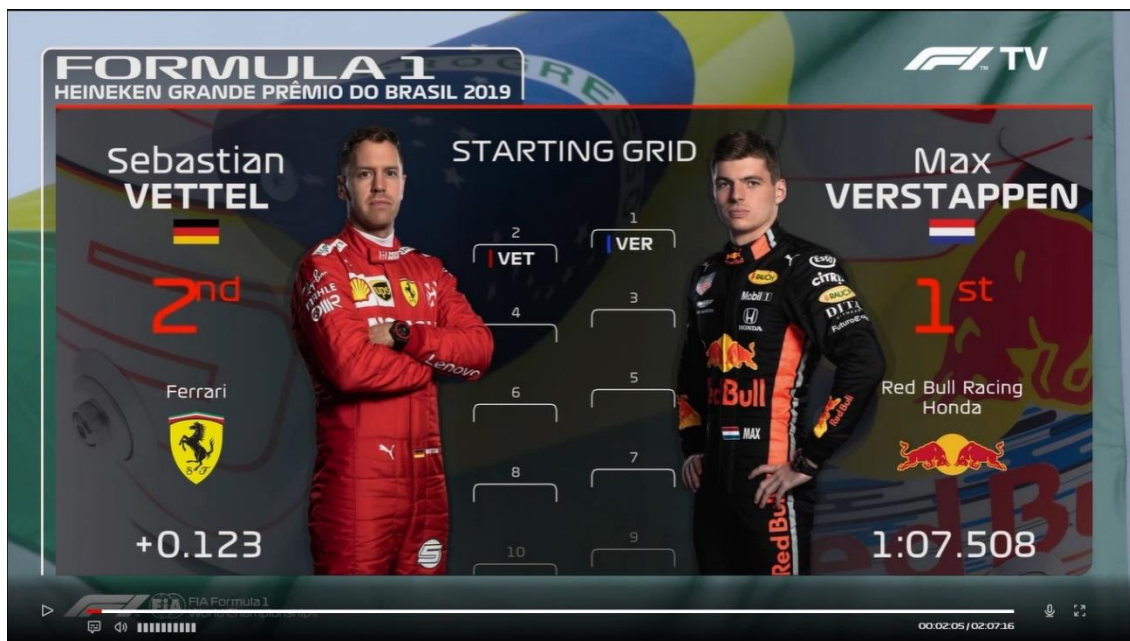
FIGURA 5: Gráfico sobre as características da pista durante a transmissão oficial



FONTE: F1TV (2019)

Por ser um esporte milionário, o foco de construção do mundo narrativo está justamente em alguns elementos construídos ao longo dos anos pela Fórmula 1, como o *ethos* de glamour, poderio econômico, heroísmo de seus pilotos e eficiência dos times participantes. Há uma exaltação de pilotos como super homens capazes de domar super máquinas, criando personagens heroicos e quase nas narrativas do esporte.

FIGURA 6: Personagens principais, imagem dos pilotos têm destaque nos gráficos da prova



FONTE: F1TV (2019)

Os eventos são transmitidos ao vivo e os horários de provas são padronizados, às 15h10 do horário local de domingo. Esta exigência traz transtornos para a audiência, pois a corrida é acompanhada nas Américas, Europa, Ásia, o que acarreta uma grande diferença entre os fusos horários. Na Europa, as provas brasileiras são transmitidas em horário nobre, por volta das 18/19 horas, o que contribuiu para a boa audiência do GP brasileiro no continente, mas há casos nos quais a audiência é prejudicada como na Austrália, onde a prova é veiculada na madrugada de segunda-feira. No Brasil, as grades de programação das tardes dominicais já possuem como tendência privilegiar atrações esportivas, uma vez que, por exemplo, o futebol é transmitido por várias emissoras, às 16 horas.

5.2.6 Personagens

Por ser um evento de alta complexidade, há uma gama de personagens relacionados ao grande prêmio. Os primeiros são as equipes e pilotos, entretanto, outros personagens do espectro público e político ganham relevância, como são os casos do prefeito e governador de São Paulo. Exemplo disso é a disputa política que se arrastou desde 2019 sobre a renovação do GP Brasil a partir de 2020, último ano do atual contrato com a Fórmula 1. Enquanto Bolsonaro fazia lobby e pressionava para que a prova fosse transferida para o Rio de Janeiro, em um autódromo que, teoricamente, seria construído

em menos de um ano na cidade, João Dória pressionava para a manutenção da prova em São Paulo.

A Fórmula 1 chegou a assinar uma carta de intenções com o Governo Federal e a cidade do Rio de Janeiro, mas quando percebeu as dificuldades e a inviabilidade do projeto voltou atrás e retomou às negociações com o governo paulista. No último contrato, a prova tinha como organizadores os governos paulista e paulistano, além do apoio do Governo Federal, com patrocínio da Petrobrás. Com a disputa política e a derrota de Jair Bolsonaro, o Governo Federal retirou o apoio da Petrobrás, assim como a autorização para a utilização do nome Grande Prêmio do Brasil, que a partir de 2021 passa a se chamar Grande Prêmio de São Paulo (GRANDE PRÊMIO, 2020).

FIGURA 7: Pilotos no pódio da prova e governador João Dória, diferentes tipos de personagens



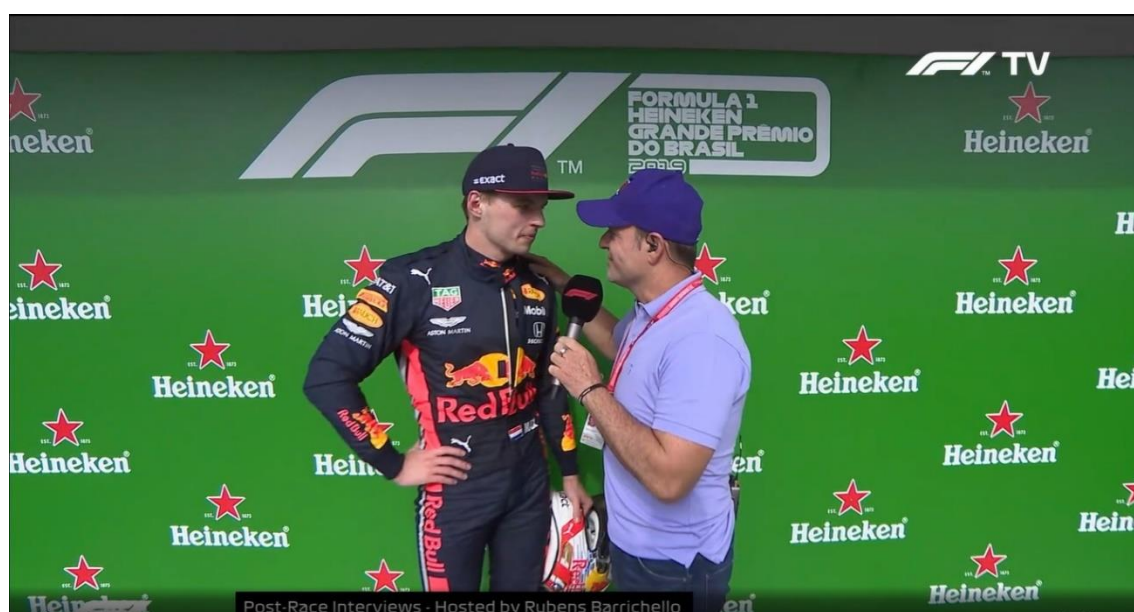
FONTE: F1TV (2019)

Além disso, um outro tipo de personagem ganhou destaque na cobertura do evento, que são os ex-pilotos brasileiros de Fórmula 1. Com a aposentadoria de Felipe Massa em 2017 e não havendo nenhum competidor nacional na prova a maior atenção nas coberturas e ações foi para a figura de Ayrton Senna, sempre lembrado pelos torcedores, por outros pilotos, pela Fórmula 1 e, principalmente, pela Rede Globo. Desde sua morte em 1994, suas imagens foram utilizadas em todas as transmissões. O que não ocorre, por exemplo, com os outros dois campeões mundiais vivos, Emerson Fittipaldi e Nelson Piquet.

Outro personagem importante é o público, pelas características diferentes em relação a outros esportes. Para o diretor de comunicação do evento, Castilho de Andrade,

a maior diferença entre o público de automobilismo e outros esportes, como o tênis ou o futebol, é que esse público comparece para torcer para uma equipe ou atleta específico, enquanto que na Fórmula 1 e do GP Brasil, grande parte do público comparece para ter a experiência de sentir o clima de um autódromo e pelo gosto pelo esporte independente de pilotos e equipes.

FIGURA 8: Ex-pilotos brasileiros, como Rubens Barrichello, sempre são personagens do GP Brasil



FONTE: F1TV (2019)

A gestão dessas fontes e personagens é feita de acordo com a especificidade de cada um. A fonte oficial do evento são seus promotores, os responsáveis pela Fórmula 1 e a Interpub e o poder público são responsáveis pelos temas inerentes à política e ao Estado. No que tange ao aspecto esportivo, pilotos e equipes têm gestão própria de sua comunicação, porém, a FIA cronograma um calendário de atividades de comunicação e imprensa. Há dias específicos para que pilotos e representantes das equipes atendam os jornalistas, assim como entrevistas com os três primeiros colocados de todos os treinos e a corrida.

Fora esses momentos já definidos, a relação entre fontes e jornalistas varia de acordo com o relacionamento de cada veículo de imprensa e de jornalistas com seus entrevistados. O GP Brasil traz à tona uma outra questão da prática jornalística de cobertura do evento, que é a presença da subjetividade (JENKINS, 2019). Isto é, principalmente no caso da Rede Globo, que durante as outras provas do ano há uma padronização de coberturas explorando o lado mais técnico e esportivo. Já no caso da corrida brasileira, há sempre o esforço de se contar histórias sobre os personagens que

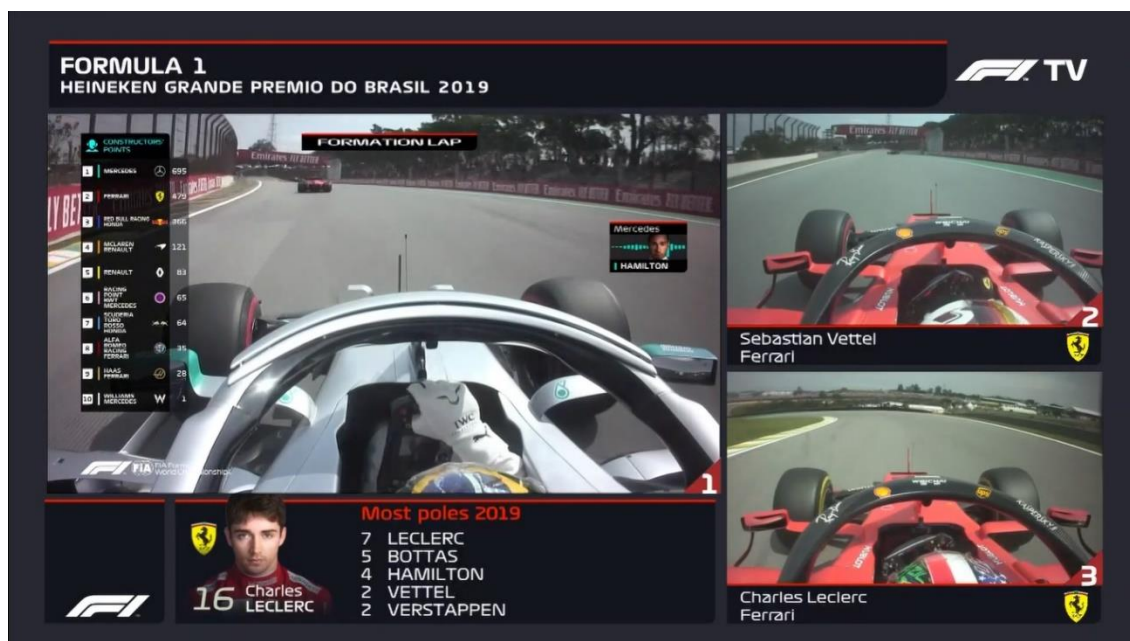
estão ou estiveram presentes e envolvidos no evento por meio de entrevistas ou materiais especiais.

5.2.7 Expansões Narrativas do GP Brasil

Como evento transmídia, a realização do Grande Prêmio do Brasil teve ações *on* e *offline*. A principal ação *offline* é a corrida, assim, como os eventos paralelos em homenagem a Ayrton Senna, como o *Senna Tribute*. No que tange ao ambiente digital, as ações envolveram a transmissão televisiva da prova, transmissão via *streaming*, *hot site*, produção de conteúdo para as redes sociais digitais (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Tik Tok* e *Youtube*), aplicativos para celular e *fantasy games*. As transmissões oficiais realizadas pela própria Fórmula 1, seja via *streaming* da F1TV ou pelo *Youtube*, tiveram como único foco aspectos ligados ao esporte, como histórias, fatos ou conteúdos de análise técnica. Já a transmissão da TV parceira, a Rede Globo abriu espaço para outros temas, como a interferência do GP na cidade de São Paulo, histórias curiosas de amantes do esporte e fatos históricos.

A transmissão *streaming* pelo F1TV, entretanto, permitiu mais opções aos espectadores, começando pela narração disponível em inglês, alemão, francês e espanhol ou a opção de som ambiente. Aliado a isso, havia opções de câmeras exclusivas a serem escolhidas pela própria audiência, além de acesso a outros dados relativos à corrida em tempo real, como tempos de volta, distância em relação ao líder, pneus utilizados pelos pilotos, números de *pit stops*.

FIGURA 9: Variedade de câmeras durante transmissão *streaming* da Fórmula 1



FONTE: F1TV (2019)

FIGURA 10: Assinantes do serviço de *streaming* têm acesso a diferentes dados da corrida



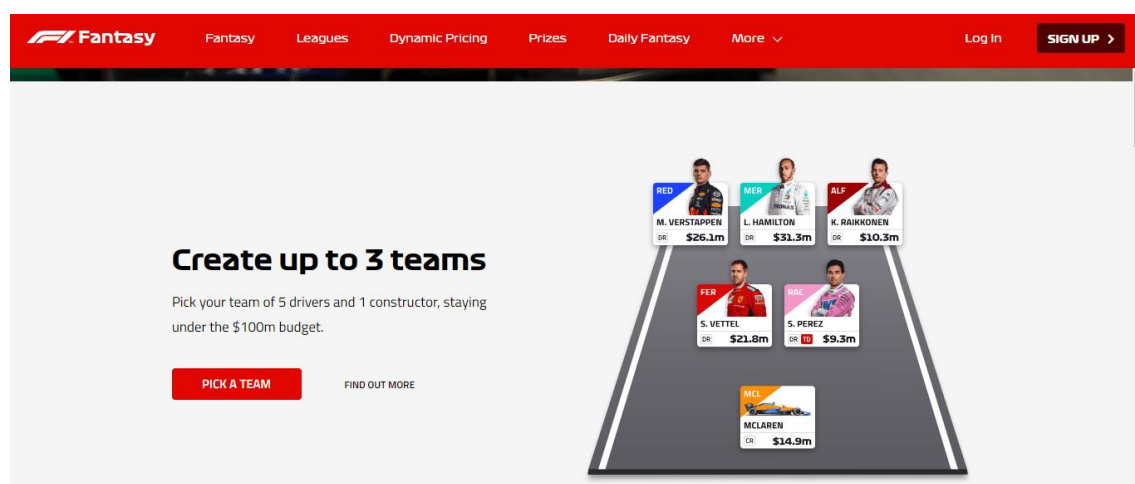
FONTE: F1TV (2019)

O website oficial centralizou a produção de notícias, informações sobre patrocinadores, opiniões de especialistas e análises técnicas sobre a corrida. Além disso, serviu como nave-mãe para algumas funções do aplicativo oficial da categoria, como o redirecionamento de notícias. O *app*, assim como o portal oficial, armazenaram

informações sobre a corrida, a temporada e a classificação dos campeonatos de pilotos e de construtores. As redes sociais digitais também foram utilizadas para a promoção de informações sobre a prova, enquetes, fotos e vídeos. É importante ressaltar que não há conversação, uma vez que opiniões do público e de terceiros não são inseridas nas redes oficiais da Fórmula 1 e do GP Brasil.

Uma outra extensão importante nesse contexto são os jogos relacionados à Fórmula 1, como o caso do *Fantasy Game* oficial da categoria e o *F1 Fantasy*. Essa modalidade de jogo, segundo Tussey (2018, p.5), pode ser conceituada como "uma plataforma lucrativa no qual conteúdo de dado esporte, informação e narrativas são cooptadas para o uso social de seus fãs". O autor explica que eles são baseados na criação de equipes originadas de competidores reais feitas por usuários que disputam entre si. Ele também aponta que os feitos desses atletas nos jogos oficiais têm duplo significado, isto é, além de alterar o resultado do jogo, altera a competição paralela que existe entre seus usuários participantes. Por isso, os organizadores de eventos esportivos e emissoras oficiais têm incorporado a gamificação e os *fantasy games* em suas narrativas como estratégia de aproximação e de aumento de engajamento dos consumidores esportivos e torcedores, uma vez que os usuários desses jogos tendem a ter um maior interesse em seguir as competições para acompanhar o rendimento dos pilotos envolvidos em seus times no jogo fictício. Além disso estimula o potencial de compartilhamento entre os fãs (JENKINS, 2019).

FIGURA 11: Jogo *fantasy* é utilizado como ferramenta de aproximação com torcedores



FONTE: F1 FANTASY (2019)

5.2.8 Plataformas de mídia e gêneros

O GP Brasil utilizou de estratégias de todas as áreas comunicacionais para promover suas ações durante o evento, sejam ações jornalísticas pelas plataformas da categoria e/ou por veículos de mídia externos, atividades relacionadas à publicidade e propaganda e relações públicas na realização de eventos de relacionamento, marketing e patrocínio. As plataformas utilizadas variam entre *on* e *off-line*. Os 350 repórteres que cobriram o evento representavam empresas de televisão, rádio, jornais, revistas e internet. Na publicidade, plataformas referentes aos patrocinadores e apoiadores da prova estiveram presentes, como *posts* nas redes sociais oficiais da F1 e do GP, assim como em inserções televisivas e textos-foguetes sobre as marcas nas rádios. As relações públicas promoveram eventos relacionados à corrida de forma direta ou indireta, mas também estiveram presentes em ações digitais de relacionamento desenvolvidas pela Fórmula 1, por meio de e-mail marketing, promoções e gincanas, sorteio de produtos de pilotos e equipes, viagens e ingressos para corridas.

5.2.9 Mercado e audiência

Nos três primeiros anos completos sob a direção da *Liberty*, a Fórmula 1 atingiu um aumento de audiência cumulativa de 1,9 bilhão, o que representa o espectador que teve contato com o produto televisivo específico não necessariamente por escolha. No caso da Fórmula 1, assistiu a reportagens, programas ou melhores momentos durante a programação televisiva. Esse é o número mais alto desde 2012 com aumento de 9% em comparação a 2018, completando o terceiro ano consecutivo de alta. Segundo dados da F1⁶⁷, durante a temporada de 2019, o esporte alcançou uma audiência única⁶⁸ de 471 milhões de pessoas com redução de audiência em 3,9% em relação ao ano anterior. Nos mercados de comunicação, o Brasil é o maior público televisivo da Formula 1 com 115 milhões de espectadores totais (2018)⁶⁹, seguido das audiências da Alemanha, Itália, Reino Unido e Holanda.

⁶⁷ Formula 1. **F1 broadcast to 1.9 billion total audience in 2019.** Disponível em: <<https://www.formula1.com/en/latest/article.f1-broadcast-to-1-9-billion-fans-in-2019.4leYkWS0exxSleJyuTrk22.html>> Acesso em: 05 ago. de 2020.

⁶⁸ Audiência única representa o espectador que liga a televisão com o intuito de assistir a um determinado produto televisivo específico, neste caso, a Fórmula 1.

⁶⁹ Formula 1. **Formula 1's TV and digital audiences grow for the second year running.** Disponível em: <<https://www.formula1.com/en/latest/article.f1-broadcast-to-1-9-billion-fans-in-2019.4leYkWS0exxSleJyuTrk22.html>> Acesso em: 20 jun. de 2018.

Sob a gestão anterior de Bernie Ecclestone, a Fórmula 1 exercia uma postura proibicionista em relação às audiências e restringia ao máximo quaisquer conteúdos veiculados sem autorização oficial. De acordo com a *Formula One Management* (FOM), empresa responsável pelos eventos e direitos de transmissão da categoria, o certame atingiu a marca de 24,9 milhões de seguidores distribuídos pelas suas contas nas redes sociais como *YouTube*, *Instagram*, *Twitter* e *Facebook*. O total é 32,9% maior do que o registrado em 2018, destacando *Instagram*, com crescimento de 69,3% e *Twitter*, com 66,1%. Dados que, segundo a categoria, confirmam esse esporte como o que mais cresce no ambiente digital dentre as maiores organizações esportivas do mundo, como *NBA*, *NFL*, Fórmula E e o Campeonato Europeu de Futebol, a *UEFA Champions League*⁷⁰.

Entretanto, o crescimento elevado em relação a outros esportes pode ser explicado pela entrada tardia da categoria nas redes sociais digitais. O engajamento da categoria nas redes sociais digitais - *Instagram*, *Twitter*, *Facebook* e *Youtube* – subiu 48,3% de impressões, alcançando 15,5 bilhões; 60,9% em visualizações, atingindo 3,1 bilhões de *page views*, além de 3,2 bilhões de minutos de conteúdo assistidos, significando um crescimento de 89,9% em relação a 2018. Já as plataformas criadas pela categoria, como seu site e aplicativos oficiais tiveram crescimento de 82,3% de visualizações, atingindo mais de 1,1 bilhões de *page views*. Além disso, houve um aumento de 16,3% de usuários únicos, atingindo a marca de 55,9 milhões, sendo 52,1 milhões no website e 3,7 milhões no aplicativo.⁷¹

Em relação especificamente ao GP Brasil, segundo dados da plataforma de monitoramento e análise *Talk Walker* (2019), a distribuição de tipos de mídia relacionadas ao evento no domingo da prova, 17 de novembro, teve o *Twitter* como plataforma principal de conteúdos, sejam oficiais ou não, de imprensa ou da audiência, com 314.100 tuítes, seguido pelo conteúdo de jornais impressos com 935 matérias, reportagens e análises. Logo atrás aparecem os veículos digitais, como portais de notícias e sites especializados com 676 publicações, blogs com 502 conteúdos e 58 postagens em fóruns. Foram monitorados também 33 conteúdos provenientes de revistas, 21 no *Youtube* e 17 em rádio e televisão. Entretanto, é importante acrescentar que a quantidade de material monitorado não leva em consideração a audiência ou importância de cada

⁷⁰ Campeonato Americano de Basquete, Liga Nacional de Futebol Americano, e Campeonato Mundial de Carros Elétricos, respectivamente.

⁷¹ Formula 1. **F1 broadcast to 1.9 billion total audience in 2019.** Disponível em: <<https://www.formula1.com/en/latest/article.f1-broadcast-to-1-9-billion-fans-in-2019.4leYkWS0exxSleJyuTrk22.html>> Acesso em: 05 ago. de 2020.

elemento, isto é, um tuíte tem o mesmo peso da transmissão televisiva da prova ou de uma reportagem em um jornal impresso.

A televisão exerce uma grande influência no desenrolar do GP Brasil no processo de midiatização. A transmissão do GP do Brasil na TV Globo⁷² igualou o recorde de audiência da categoria em 2019, que anteriormente era do GP da Hungria. Em São Paulo foram 13 pontos de audiência — cada ponto equivale a 73.015 domicílios com TV e 200.766 pessoas na aferição determinada por este ano —, e 26,6% de participação (*share*). O ponto alto da prova em 2019 foi a última volta, mais especificamente a batalha entre Pierre Gasly e Lewis Hamilton pelo segundo lugar com o pico de 16,3 pontos.

Um dos fatores que facilita a grande audiência da Fórmula 1 no Brasil é o fato de no país as provas da categoria serem transmitidas ao vivo pelo maior canal do país, a Rede Globo. Em outros países como Inglaterra, terra do atual campeão Lewis Hamilton, as provas são transmitidas em canais a cabo pela Sky Sports e em algumas regiões apenas em *pay-per-view*. Em relação à formação de novos públicos, o Brasil é o segundo país com maior número de fãs abaixo de 35 anos, o equivalente a 54,7 milhões, mesmo sem um título mundial desde 1991 com Ayrton Senna e piloto no *grid* regularmente desde 2017, depois da aposentadoria de Felipe Massa (GRANDE PRÊMIO, 2020).

5.2.10 Engajamento

No GP Brasil há dois tipos de engajamento que interferem na percepção do evento. O primeiro deles é o engajamento *in loco*, no qual a audiência está presente no autódromo e o segundo é o engajamento à distância ou midiatizado pela televisão, internet ou rádio. É importante apontar que o engajamento *in loco* também permite a midiatização da experiência, uma vez que o público presente tem acesso às várias ferramentas midiáticas, como redes sociais digitais, transmissões radiofônicas e televisivas. Porém, a forma como um evento é percebido difere quando há outras conexões sociais e sensoriais envolvidas, como torcer ou ouvir o ronco dos motores ao vivo ou quando é apenas consumido por meio de plataformas.

⁷² Grande Prêmio. **F1 tem maior audiência de 2019, mas GP do Brasil registra queda.** Disponível em: <<https://www.grandepremio.com.br/f1/noticias/f1-tem-maior-audiencia-de-2019-mas-gp-do-brasil-registra-queda/>> Acesso em: 05 ago. de 2020.

Outro aspecto importante na construção do evento é que o GP Brasil é estabelecido para ser midiático, uma vez que cada corrida da categoria tem audiência global com contratos milionários de veiculação e uma série de premissas e restrições envolvidas. No caso da prova brasileira, pouco mais de 150 mil pessoas (LANCE, 2019) passam pelo autódromo de Interlagos durante os três dias de evento, enquanto pela televisão mais de 100 milhões de pessoas assistem a prova todos os anos (FÓRMULA 1, 2020).

Sobre o engajamento da audiência nos meios digitais, a Fórmula 1 tenta controlar como se dá essa interação, pois uma série de medidas restritivas são tomadas em relação aos fãs e aos jornalistas. Apesar de mais brandas do que as da gestão anterior da categoria, que retirava das plataformas digitais qualquer publicação audiovisual relacionada ao esporte que não tivesse sido autorizada. Para Jenkins(2009a) esta era considerada uma abordagem proibicionista. Atualmente, publicações que não dizem respeito ao evento ao vivo não sofrem qualquer sanção. Por outro lado, qualquer pessoa presente no autódromo é autorizada apenas a fotografar os eventos de pista, porque ainda há a proibição, devido aos direitos de transmissão, de qualquer veiculação de cenas de corrida em movimento.

Nas redes sociais digitais não há uma conversação efetiva com os fãs, há apenas publicações de temas relacionados ao esporte sem que produções da audiência sejam aproveitadas. Sendo assim, podemos afirmar que a Fórmula 1 ainda utiliza-se mais de uma abordagem organizacional proibicionista em relação à audiência. Apesar de um leve afrouxamento de restrições, não há na política comunicacional da categoria indicação mínima de qualquer elemento cooperativista com os fãs no sentido de aproveitamento de conteúdos gerados pela audiência (JENKINS, 2009a). O máximo que a categoria se propõe é desenvolver enquetes em plataformas digitais e convidar os fãs a votarem na transmissão oficial da prova, no seu portal oficial, *Twitter* ou *Instagram*.

Esse tipo de engajamento é o que Gambarato (2012) chama de ação interativa, ou seja, quando o fã interage com dado conteúdo, apenas apertando um botão ou tela, auxiliando a pavimentação do caminho da narrativa. Uma ação comum nesse sentido é o convite feito à audiência para escolher o melhor piloto da prova. Ao contrário da participação e criatividade da audiência que influenciam nos resultados narrativos, que para Gambarato (2012) é a expressão máxima da audiência na narrativa.

As ações de engajamento da F1 com sua audiência podem ser consideradas dúbias, uma vez que ela utiliza ferramentas comuns para a promoção de conversações – como as

hashtags – mas não se engaja na conversa organizada por ela. No caso do GP Brasil foi criada a #BrazilGP, onde era possível ver as conversações entre vários fãs sobre a corrida, porém, em nenhum momento houve interação com a audiência. Tal marcador pode ser considerado apenas um organizador de conteúdo, já que ordena todas as publicações feitas nas plataformas oficiais.

FIGURA 12: Voto em piloto do dia é exemplo de ação interativa



FONTE: F1TV (2019)

FIGURA 13: Fórmula 1 não se engaja com fãs em *hashtags* criadas para os eventos



FONTE: F1TV (2019)

Mesmo com a série de restrições, a forma como a audiência engaja com o evento apresenta-se de formas indesejadas ou inesperadas pelos organizadores. Uma delas são as transmissões de *streaming* piratas muito regulares entre fãs de esporte. É bastante comum ver o compartilhamento desses tipos de *links* entre grupos de aficionados em redes sociais digitais. Há também, como forma de engajamento e prática transmídia a constante produção de memes sobre os eventos esportivos (FECHINE, 2014).

Em relação ao GP Brasil, o fracasso das negociações de renovação do contrato com a emissora Rede Globo e a possível entrada do SBT⁷³ como oficial gerou um dos memes mais famosos relacionados ao evento ou à corrida. Alguns fãs produziram um vídeo de, aproximadamente, 2m15s simulando como seria a transmissão da prova pela emissora de Sílvio Santos. A produção é tão bem elaborada que uma série de efeitos sonoros comuns nos programas da emissora, como os bordões do Ratinho “Rapaaaaz” e “Esse é meu patrão” foram colocadas no produto audiovisual para dar mais realidade à brincadeira. A batida entre os pilotos da Ferrari, Sebastian Vettel e Charles Leclerc, foi descrita no vídeo por meio de um *lettering* que dizia “alemão não se entende com colega monegasco”, uma clara simulação dos conflitos presentes no programa Casos de Família. No aspecto organizacional percebemos no meme de marcas de outras empresas do grupo Sílvio Santos, como a Tele Sena e os cosméticos Jequiti.

FIGURA 14: Fãs produziram meme de possível transmissão da Fórmula 1 no SBT



⁷³ UOL. **SBT entra em briga com Globo para transmitir a Fórmula 1.** Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/ultimas-noticias/2020/11/22/sbt-se-coloca-como-alternativa-e-entra-em-briga-com-globo-por-formula-1.htm>> Acesso em: 26 nov. de 2020.

5.2.11 Estética

A estética é um elemento importante na construção dos eventos da Fórmula 1. Há toda uma padronização da marca presente na composição de todos os produtos midiáticos, a começar pela utilização de cores sóbrias e básicas, como branco, preto e vermelho. Com a profissionalização e com a centralização das transmissões para a FOM houve também uma padronização de idiomas e estética na transmissão das corridas. Até a década de 1990, toda a construção imagética ou grafismo das corridas era feita pela emissora local responsável pela cobertura de cada prova. Isto é, a F1 poderia ter gráficos de cores e *lettering* com um idioma diferente a cada corrida. Atualmente, todas as informações gráficas são em inglês e geradas de forma padrão pela FOM.

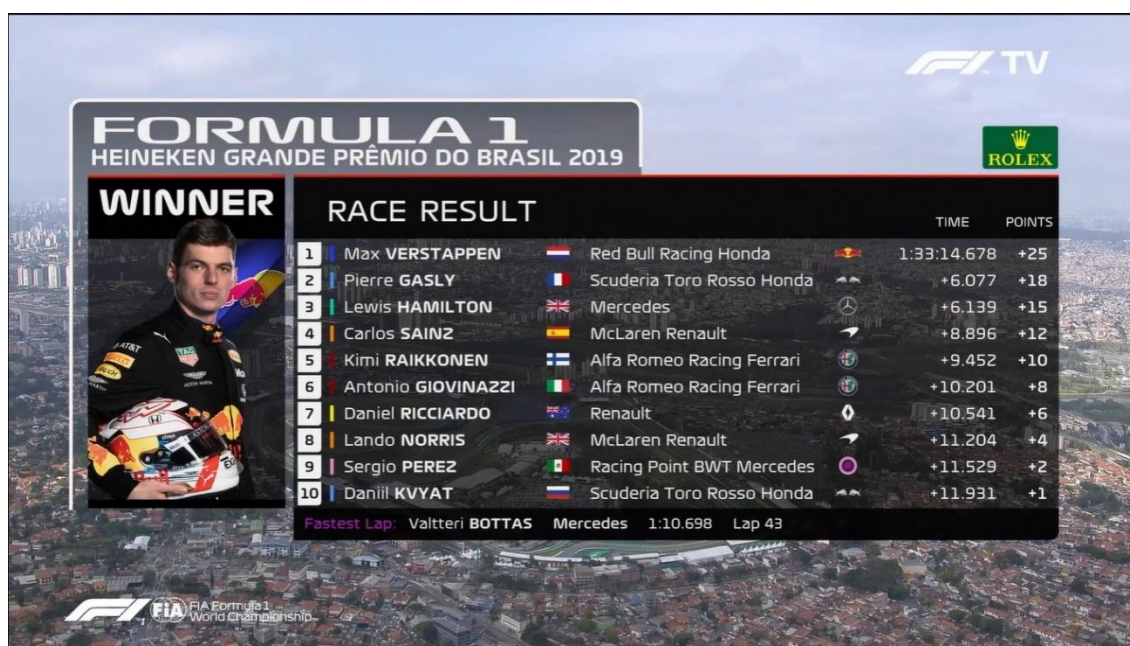
Outro aspecto importante da estética é que ela também passou a ser comercializada, isto é, há uma transmissão padrão que é veiculada por emissoras do mundo todo, seja em TV aberta, canais a cabo e, em casos mais raros, *em pay-per-view*. Para os fãs que desejam ter uma cobertura mais imersiva sobre a categoria devem contratar planos disponíveis nas plataformas streaming do esporte.

FIGURA 15: Grafismo produzido pela Rede Globo no GP Brasil de 1986 com resultado da prova



FONTE: F1TV (2020)

FIGURA 16: Grafismo atual padrão utilizado em todas as provas com o resultado

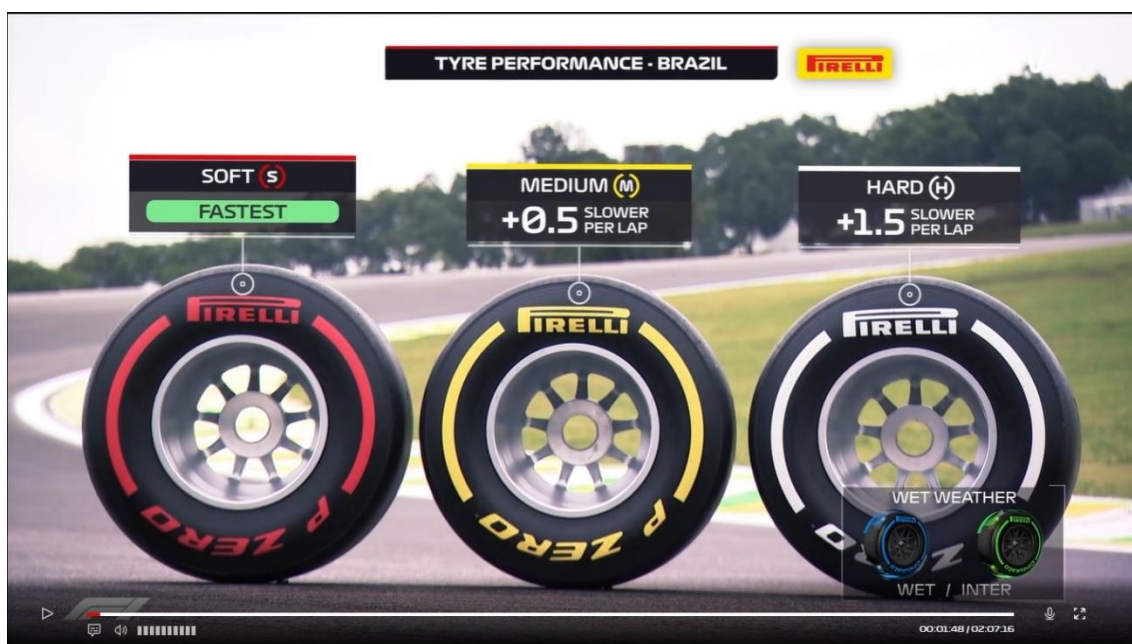


FONTE: F1TV (2020)

Um dos principais aspectos percebidos na estética da Fórmula 1 foi a utilização da imagem dos pilotos e de gráficos e imagens. Se nos anos 1980 todas as informações eram dispostas em texto, a partir da última década, o grafismo passou a contar com outros elementos tecnológicos de tecnologia, criação, publicidade e design. Esse aumento do número de informações para os telespectadores se encaixa em duas das premissas transmídia postas por Jenkins (2009): a lógica de profundidade e imersão. Essas lógicas se apresentam uma vez que o intuito dessa nova estética é justamente aprofundar o nível de informações para o público e trazê-lo para mais perto da Fórmula 1, mesmo que virtualmente.

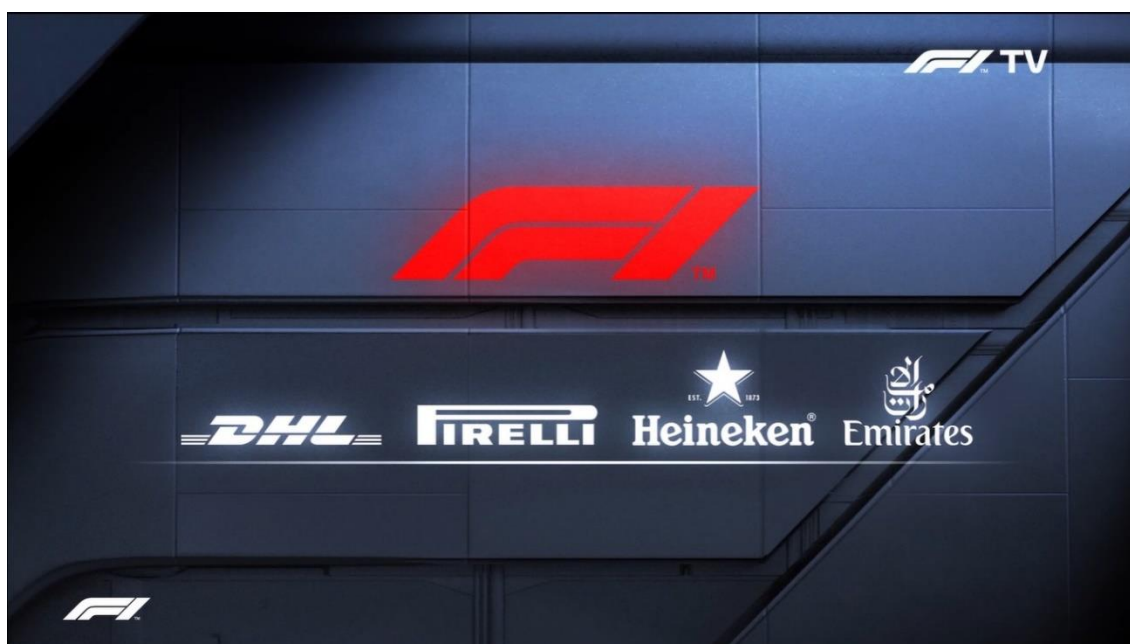
Os novos gráficos representam novas plataformas de comunicação para as relações públicas, o jornalismo e a publicidade. Em um mesmo grafismo, a cobertura jornalística pode apontar para o telespectador uma informação importante para o decorrer da prova como os tipos de pneu utilizados nos carros dos pilotos ressaltando a marca do fabricante de pneus oficial da Fórmula 1. Nesse sentido, aplica-se, ao mesmo tempo uma estratégia de publicidade ao publicizar de forma direta a marca de pneus, e uma de relações públicas ao explicitar a parceria entre as duas marcas, Pirelli e a Fórmula 1.

FIGURA 17: Gráficos da Fórmula 1 podem ser considerados plataformas de áreas diferentes da comunicação, como jornalismo, publicidade e relações públicas



FONTE: F1TV (2020)

FIGURA 18: F1 destaca seus parceiros comerciais e operacionais em suas vinhetas



FONTE: F1TV (2020)

Como o ronco dos motores é uma das atrações do esporte, o áudio tem papel preponderante na cobertura e percebemos uma série de outros elementos auditivos da Fórmula 1, como a trilha sonora vinhetas e os rádios entre pilotos e equipes. Os rádios recebem destaque durante as transmissões, devido aos diálogos curiosos e conflitos entre

os times, pilotos e direção de prova, como foi o caso da colisão entre os dois pilotos da Ferrari, em 2019. Esse material proveniente dos diálogos, acaba se desdobrando em outros, geralmente, vídeos veiculados nas suas próprias redes sociais digitais da F1.

FIGURA 19: Diálogos durante as provas se desdobram em diferentes conteúdos de redes sociais



FONTE: F1TV (2020)

Encerramos aqui a análise dos onze tópicos relacionados à estratégia transmidiática e organizacional do Grande Prêmio do Brasil de 2019. Foi possível observar a complexidade da produção desse evento e a teia de organizações presentes em sua construção. Além do mais, é perceptível a força das novas plataformas no escopo comunicacional de um grande evento e da importância dada a televisão. Em síntese, os grandes eventos esportivos são construídos para serem midiaticizados pela televisão e dispersos por inúmeras outras plataformas, como é o caso do GP Brasil.

Com o encerramento desta análise do GP Brasil, partimos, agora, para a etapa final de análise que abarca de maneira mais ampla as estratégias transmídia utilizadas pela Fórmula 1, isto é, as estratégias de comunicação e interação utilizadas pela organização de maneira contínua e padronizada ao longo do circuito.

5.3 Narrativa Transmídia em alta velocidade: a apropriação de uma estratégia interacional transmidiática pela Fórmula 1

A Fórmula 1 alterou sua forma de fazer comunicação e vem alterando seus modos de interação com outras organizações, seu público e a sociedade. Para além das corridas,

ela investiu na promoção de eventos e ações virtuais e *offline*, em várias frentes, como eventos e competições educacionais com públicos que vão do ensino infantil às universidades, o *F1 in Schools*⁷⁴; eventos de promoção com patrocinadores, como o Heineken F1 Festival⁷⁵; competições *online*, como os Campeonatos Mundiais de Esportes Eletrônicos⁷⁶ e os Virtual Grand Prix, promovidos com a participação dos pilotos oficiais da temporada 2020 durante a pandemia do coronavírus.

Em 2020, os GPs virtuais merecem destaque. As corridas, oito no total, ocorreram em um período de indefinições para o esporte, que, à época, vinha sofrendo com cancelamentos de corridas e eventos marcados para a temporada, entre março e junho de 2020, devido ao COVID-19. A série de eventos foi concebida como uma maneira de permitir que os fãs continuassem a acompanhar as provas, mesmo que virtualmente. Nesse contexto, a Fórmula 1 apostou nos eventos online como alternativa e convidou pilotos da categoria, celebridades e estrelas de outros esportes para a série de ações. Sem corridas, os oito grandes prêmios virtuais atingiram 21,8 milhões de visualizações apenas nas plataformas digitais da Fórmula 1, como *Youtube*, *Twitch* e *Facebook*, além das plataformas *Huya* e *Weibo*, na China.

Em relação à audiência televisiva, a estimativa de audiência acumulada nos eventos foi de cinco milhões de visualizações em transmissões em mais de 100 países. Além dos perfis oficiais da categoria, pilotos como Charles Leclerc, George Russel, Lando Norris e Alex Albon passaram a interagir com os fãs durante as transmissões em suas contas pessoais, gerando um tráfego adicional aproximado de mais três milhões de pessoas (FORMULA 1, 2020).⁷⁷

O game oficial da categoria, o F1 2019, desenvolvido pela Codemasters para videogames como Playstation 4 e computadores, teve 1000% de aumento mensal de conteúdo relacionado ao jogo transmitido em plataformas na internet. Outros conteúdos relacionados à série virtual, atingiram 695 milhões de impressões em diversas plataformas

⁷⁴ Formula 1. **F1 in Schools: about the challenge.** Disponível em: <<https://www.f1inschools.com/about-the-challenge.html>> Acesso em: 01 jul. de 2020.

⁷⁵ Formula 1. **Formula 1, Heineken and the Senna family to celebrate Ayrton Senna with special Sao Paulo fan festival.** Disponível em: <<https://www.formula1.com/en/latest/article.formula-1-heineken-and-the-senna-family-to-celebrate-ayrton-senna-with.3eBg2s1opAttzCHDQ2y95x.html>> Acesso em: 01 jul. de 2020.

⁷⁶ Formula 1. **F1 Esports.** Disponível em: <<https://www.f1esports.com/>> Acesso em: 01 jul. de 2020.

⁷⁷ Formula 1. **F1 broadcast to 1.9 billion total audience in 2019.** Disponível em: <<https://www.formula1.com/en/latest/article.f1-broadcast-to-1-9-billion-fans-in-2019.4leYkWS0eXxSleJyuTrk22.html>> Acesso em: 05 ago. de 2020.

digitais e mais de 85 milhões de visualizações de conteúdo. (FORMULA 1, 2020)⁷⁸ Os jogos virtuais relacionados à Fórmula 1 são uma estratégia transmidiática que acompanha o esporte desde a década de 1970, apesar de a lógica transmídia surgir apenas no início dos anos de 1990. Os primeiros jogos relacionados à categoria foram desenvolvidos pela Namco, empresa de *games* japonesa, a partir de 1976 com o *Pole Position*. O jogo em modelo de fliperama consistia em disputas de tempo e corridas contra o computador, tecnologia avançada para a época e que acabou levando o jogo a ser considerado o mais importante no segmento de todos os tempos. (SMITH, 2020, online)⁷⁹

Com o desenvolvimento dos videogames, passando de um modelo de utilização arcade/fliperama para o uso de consoles pessoais, a Fórmula 1, a partir da década de 1990, vem investindo nessa modalidade. Esse movimento foi iniciado ainda nos anos 1980, com o *Super Mônaco GP*, para o console *Mega Drive*, e contou com a colaboração de Ayrton Senna na concepção do jogo. No meio dessa década houve outra mudança importante que foi o surgimento dos jogos simuladores, que não apenas simulavam corridas de automóvel, mas passaram a contar com elementos reais como pistas, equipes, pilotos, modos de jogo de que contavam com campeonato e finais de semana de GPs e até a narração oficial para o Reino Unido.

Até 2008, a licença dos direitos dos jogos pertenceu a *Electronic Arts* e a Sony, que em 2003, tornou-se detentora exclusiva dos direitos. A atual detentora dos direitos sobre o jogo, *Codemasters*, está na posição desde 2010 e é uma das responsáveis pelas ações realizadas em parceria com a Fórmula 1, como a criação do campeonato oficial de *eSports* em 2017. Na época, após uma série de classificatórias *online*, os 20 melhores pilotos foram convidados para a grande final do Grande Prêmio de Abu Dhabi conquistada por Brendon Leigh. A utilização de multiplataformas na Fórmula 1 não está atrelada apenas à comunicação. Durante o desenvolvimento dos carros, os simuladores são ferramentas de engenharia necessárias para a resolução de questões técnicas de funcionamento e pilotagem. (SMITH, 2020)⁸⁰ Além dos simuladores, a categoria aposta

⁷⁸ Formula 1. **F1 broadcast to 1.9 billion total audience in 2019.** Disponível em: <<https://www.formula1.com/en/latest/article.f1-broadcast-to-1-9-billion-fans-in-2019.4leYkWS0eXxSleJyuTrk22.html>> Acesso em: 05 ago. de 2020.

⁷⁹ SMITH, Luke. Motorsport.com. **Veja a breve história da Fórmula 1 no mundo de jogos eletrônicos.** Disponível em: <<https://motorsport.uol.com.br/esports/news/uma-breve-historia-da-formula-1-no-mundo-dos-games/4778515/>> Acesso em: 06 ago. de 2020.

⁸⁰ SMITH, Luke. Motorsport.com. **Veja a breve história da Fórmula 1 no mundo de jogos eletrônicos.** Disponível em: <<https://motorsport.uol.com.br/esports/news/uma-breve-historia-da-formula-1-no-mundo-dos-games/4778515/>> Acesso em: 06 ago. de 2020.

em outros jogos pra seus fãs, como um *fantasy game*⁸¹, jogos de apostas e jogos aplicativos para celular.

A pandemia do COVID-19 levou a Formula 1 a promover outras ações transmídia fora das pistas a campanha *#WeRaceAsOne* - *#CompetimosComoUm*, em tradução livre, como resposta ao momento atual de luta contra o racismo e homofobia. A campanha visa, num primeiro momento, auxiliar empresas e equipes, na mitigação da atual pandemia, com a ajuda dos agentes da Fórmula 1 e, em um segundo momento, promover mudanças em comunidades envolvidas com o esporte em relação à homofobia, à violência de gênero e ao racismo.

Esta ação pode ser considerada um ato de ativismo transmídia⁸², uma vez que nasce nas redes sociais por meio *hashtags* como *#BlackLivesMatter*, *#VidasNegrasImportam* e *#BLM* e toma corpo no mundo social, sendo apropriada e ressignificada em outros contextos, plataformas e grupos. Pode também ser entendida como um movimento de ativismo corporativo, porque é quando “empresas se envolvem institucionalmente no debate sobre temas públicos, alguns altamente controversos, como qualidade de gênero, racismo, homofobia [...] em um contexto de sociedades extremamente polarizadas em diversos países” (GUIMARÃES, 2017, online)⁸³, como é o caso da Fórmula 1, que lida com esferas públicas e privadas, com diversos traços culturais, de países em todos os continentes. (FORMULA 1, 2020).

A música é outra estratégia transmídia da Fórmula 1 com a produção de músicas e videoclipes com nomes importantes do segmento como, Brian Tyler⁸⁴, criador do tema oficial da categoria e de trilhas para *Hollywood*, em filmes como *Velozes e Furiosos*, *Homem de Ferro* e *Thor*. Assim como a parceria feita foi com a banda de música eletrônica inglesa *The Chemical Brothers*, responsável pela criação do videoclipe *We've got to try*, que conta a história da cadelinha *Girl*, tentando escapar de uma missão tida como impossível. Além da música e do clipe, o *remix* da produção se tornou uma das vinhetas durante as transmissões oficiais das corridas. A peça dura três segundos e foi feita por meio da aceleração da música original em 15 mil batidas por minuto. A ideia foi

⁸¹ Fantasy games são baseados na criação de equipes originadas de jogadores reais feitas por usuários que competem entre si.

⁸² Ver seção sobre o princípio da performance transmídia, neste capítulo. Página XX..

⁸³ GUIMARÃES, Renato. Carta Capital. **Ativismo corporativo: quando as empresas viram militantes**. Disponível em: <<https://envolverde.cartacapital.com.br/ativismo-corporativo-quando-as-empresas-viram-militantes/>> Acesso em: 05 ago. de 2020.

⁸⁴ TYLER, Brian. **Formula 1 Theme Live in Concert by Brian Tyler**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=8AYy-BcJRXg>> Acesso em: 01 jul. de 2020.

baseada no número de rotações por minutos alcançado por um carro de Fórmula 1. As músicas e a vinheta foram disponibilizadas nas redes sociais digitais da F1, além de plataformas de *streaming* musical como *Deezer* e *Spotify*.

Essas mesmas plataformas servem como repositório de outros dois produtos da categoria, o *podcast Beyond The Grid*, que traz discussões, análises e entrevistas de personagens do esporte e o *F1 Soundtracks*, *playlists* desenvolvidas a cada grande prêmio e que se relaciona com a música e cultural local do país sede do GP. No caso do GP Brasil de 2019, por exemplo, a *playlist* contava com artistas como Gustavo Lima, Luan Santana e Pablo Vittar, além de outros cantores internacionais (FORMULA 1, 2020).⁸⁵

A série *Drive to Survive* trata os anos de 2018 e 2019 em duas temporadas, com a terceira sendo produzida ao longo de 2020, e é uma parceria da Fórmula 1 com a produtora *Box to Box* e a *Netflix*. A obra audiovisual visa gerar conteúdo baseado nos bastidores da categoria tendo as corridas como plano de fundo. A intenção é mostrar as tensões, angústias, vitórias e derrotas de todas as 10 equipes e 20 pilotos por um ângulo não explorado pela cobertura convencional (FORMULA 1, 2020). A série pode ser enquadrada na premissa da subjetividade (JENKINS, 2009b), uma vez que pretende mostrar novos ângulos do discurso habitual presente no esporte.

5.4. Considerações finais

Com o objetivo de aprofundar as reflexões sobre as estratégias transmidiáticas e de interação organizacional no esporte, este trabalho mapeou conceitos relevantes para o entendimento das interações comunicacionais, sociais e mercadológicas na produção de um dos maiores eventos esportivos do mundo - o Grande Prêmio do Brasil, em sua edição de 2019. Como um dos pontos centrais desta pesquisa é a percepção da complexidade de interações entre as organizações envolvidas na produção de grandes eventos esportivos.

A hipótese deste trabalho partiu da ideia de que a narrativa transmídia nas interações organizacionais da Fórmula 1, além de alterar a forma como a categoria esportiva passa a ser vista como organização e marca, também altera a lógica de consumo por parte da audiência do esporte, no âmbito tecnológico, com novas formas de acesso tecnológico ao esporte (*games*, plataformas de transmissão, internet);

⁸⁵ Formula 1. **Formula 1 launches #WeRaceAsOne initiative to fight challenges of COVID-19 and global inequality.** Disponível em: <<https://www.formula1.com/en/latest/article.formula-1-launches-we-race-as-one-initiative.3s2AhNDAPNDzrCoQDc1RY8.html>> Acesso em: 06 ago. de 2020.

mercadologicamente, com novos públicos tendo acesso aos conteúdos do esporte; e culturalmente, com novos formatos culturais de inserção perante a audiência (documentários, videocliques, eventos educacionais).

Sendo assim, podemos intuir que o Grande Prêmio do Brasil é um evento transmídia, uma vez que apresenta características de todas as premissas postas por Jenkins (2009a, 2009b). Isto é, apresenta potencial de compartilhamento por sua presença nas redes sociais digitais, seja nos perfis das oficiais da Fórmula 1 ou do GP; profundidade devido às estratégias de produção de conteúdo analítico a respeito da prova; a continuidade e serialidade, nos vários conteúdos dispersos, de forma contínua em várias plataformas, como redes sociais digitais, jogos, conteúdo audiovisual, internet e eventos, em gêneros midiáticos como imprensa, relações públicas e publicidade. Aliado a isso, há também as características imersivas em conteúdo produzido pela Fórmula 1 ou em experiências *in loco* para os fãs. Como aspectos de extratibilidade, têm-se a comercialização de produtos e *souvenirs* com a marca. Já a construção de mundos é uma das bases do *ethos* da Fórmula 1, seja pela lógica do conceito de circo, ou pela própria reputação da categoria como algo ligado a um mundo de glamour e dinheiro. Mas também há um aspecto prático em relação a isso, uma vez que para o GP Brasil ser realizado há todo um esforço de infraestrutura na concepção do evento, ação que envolve várias organizações.

Outro produto cultural transmídia criado pela Fórmula 1 e que possui ligação com o GP Brasil é a série *Drive to Survive*, pois a intenção principal da produção é mostrar as tensões e angústias durante uma temporada, explicitando assim a subjetividade. Apesar de a performance da audiência não ser estimulada de forma exaustiva, os fãs subvertem algumas restrições e criam conteúdos corrompendo questões comerciais e a postura organizacional proibicionista da Fórmula 1 compartilhando transmissões piratas entre a audiência. Desse modo, todas essas características confirmam novos aspectos de consumo tecnológico, mercadológico e cultural do esporte.

É interessante apontar também que, no campo da comunicação e do fluxo de informação, a televisão ainda é um ponto primordial na concepção de eventos esportivos. Há toda uma preocupação em criar novas plataformas e novos contatos entre organizações produtoras de eventos e conteúdos com a audiência, porém, a televisão ainda é ponto focal da estratégia, uma vez que ainda monopoliza grandes investimentos e é uma das maiores fontes de audiência e de verbas para as organizações esportivas.

O surgimento de novas plataformas e tecnologias pode ser utilizado de forma benéfica, inclusive para as emissoras de televisão. O caso do Grupo Globo, que, contratualmente, é obrigado a transmitir todos os eventos da Fórmula 1, mas que tem de cumprir obrigação e alterar as transmissões entre várias plataformas dentro das emissoras do grupo é um desses exemplos que comprova que, além das questões estratégicas e práticas, a transmidialidade afeta inclusive relações comerciais, econômicas, operacionais e organizacionais da comunicação.

É importante destacar que a análise de apenas um evento específico não esgota as possibilidades de reflexão e entendimento dos vários fenômenos da comunicação e, de forma mais específica, da comunicação organizacional, comunicação esportiva e da narrativa transmídia. No entanto é possível confirmar que foi possível responder a pergunta central deste trabalho que é "como a Fórmula 1 utiliza as narrativas transmídia em seu reposicionamento como organização esportiva e de comunicação?" O conjunto de reflexões nos permitiu visualizar que a resposta está presente tanto na construção teórica, quanto nas metodologias de análise que organizaram e classificaram conceitos e aspectos relevantes do contexto pesquisado e analisado.

Destacamos que este trabalho pode contribuir de forma concreta para o campo da Comunicação e criar pontes entre a comunicação no esporte, no contexto das organizações e a articulação com a narrativa transmídia. Além disso, aponta caminhos de que a narrativa transmídia não interfere apenas em questões práticas ou tecnológicas da comunicação, mas, sim, interfere de forma robusta, não apenas no esporte, mas em aspectos mais profundos sociais, econômicos e/ ou culturais do fazer comunicacional.

REFERÊNCIAS

- ALZAMORA, G.; ANDRADE, L. **A dinâmica transmídia de fake news conforme a concepção pragmática de verdade**. MATRIZES, v. 13, n. 1, p. 109–131, 2019.
- ANDRADE, Castilho de. **Entrevista concedida a Guilherme Pedrosa Quintela**. Belo Horizonte. 01/05/2020.
- ANDRIGHETTI, M. **Arquétipos e significados no storytelling**. Disponível em: <<https://www.escoladeroteiro.com.br/estrutura-de-storytelling/arquetipos-e-significados-como-utilizar-no-storytelling/>>. Acesso em: 18 jun. 2020.
- BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Organicom, v. 6, n. 10–11, p. 115, 18 dez. 2009.
- BALDISSERA, R. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. [s.l.] PUC-RS, 2004.
- BALDISSERA, R. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação**. In: KUNSCH, M. M. K. (Ed.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 61–76.
- BARROS, D. L. P. DE. **Sintaxe Narrativa**. In: **Teoria Semiótica do Texto**. 5a ed. São Paulo: Ática, 2011. p. 16–41.
- BARTHES, R. **Of Sport and Men**. Canadian Journal of Film Studies, v. 6, n. 2, p. 75–83, 1997.
- BERNARDO, N. **The Future of Transmedia and the Entertainment Industry**. In: CAMPALANS, C.; RENÓ, D.; GOSCIOLA, V. (Eds.). **Narrativas transmedia entre teorias y prácticas**. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
- BILL, K. (ED.). **Sport Management**. 1st editio ed. Exeter: Learning Matters, 2009.
- BRASIL. **Estatuto do Torcedor**. Diário Oficial da União. [s.l.: s.n.].
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Estado, sociedade civil e legitimidade democrática**. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, n. 36, p. 85–104, 1995.
- CARDOSO, A. T. P. D. M.; GALLO, P. **La comunicación integrada y la narrativa transmedia**. Revista de La Asociación Española de Investigación de la Comunicación, p. 112–116, 2014.
- CARTOLA. **Central de ajuda**. Disponível em: <<http://centraldeajuda.globo.com/Produtos/Cartola-FC/>>. Acesso em: 1 jun. 2019.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2a ed. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2011. v. I
- CASTELLS, M. **Internet e Sociedade em rede**. In: MORAES, D. (Ed.). **Por Uma Outra Comunicação**. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2004.
- CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. São Paulo; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.
- COGO, R. S. **Multiprotagonismo e storytelling: novas narrativas organizacionais de afeto e atenção**. Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. Anais...Manaus: 2008

D'ALMEIDA, N. **As Organizações entre Relatos e Mídias. Comunicação & Sociedade**, v. 31, n. 52, p. 7–50, 31 dez. 2009.

D'ALMEIDA, N. **O estatuto do sujeito em organização**. In: OLIVEIRA, I. L. DE; MARQUES, A. (Eds.). . *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: PPGCom/UFMG, 2015.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo : ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Editora Boitempo, 2016. 402 p.p.

FARINANGO, L. **La Narrativa Transmedia en la Comunicación Organizacional**. In: PORÉM, MARIA EUGÊNIA; HIDALGO, JORGE; YAGUACHE, J. (Ed.). . *Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica*. Aveiro: Ria Editorial, 2019.

FECHINE, Y. **Interações discursivas em manifestações transmídias**. In: *Semiótica nas práticas sociais: Comunicação, Artes, Educação*. 1.ed ed. São Paulo: Companhia das Letras e Cores, 2014b. p. 117–133.

FECHINE, Y. **Transmídiação, entre o lúdico e o narrativo**. In: CAMPALANS, C.; GOSCIOLA, V.; RENÓ, D. (Eds.). . *Narrativas transmedia Entre teorías y prácticas*. 1a ed. ed. Barcelona: Editorial UOC, 2014a. p. 69-82p.

FERNANDES VIANA, P. M. **Publicidade Que Entretém: A Circulação Transbordada de Conteúdos de Marca**. 1. ed. Curitiba: Editora Appris, 2018.

FINNEMANN, N. O. **Mediatization theory and digital media**. *Communications*, p. 67–89, 2011.

Fiske, J. (1992). **The cultural economy of fandom**. In L. A. Lewis (ed.), *The adoring audience: Fan culture and popular media* (pp. 30-49). London: Routledge.

FLUSSER, V. **O mundo codificado**. In: *O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação*. São Paulo: CosacNaify, 2007. p. 127-137.

FOLHA DE S. PAULO. **Em trailer de spin-off, Pol Rubio de 'Merlí' enfrenta os desafios da faculdade de filosofia**, 2019. Disponível em: <https://f5.folha.uol.com.br/cinema-e-series/2019/10/em-trailer-de-spin-off-pol-rubio-de-merli-enfrenta-os-desafios-da-faculdade-de-filosofia.shtml>. Acesso em: 01/11/2020

FORMULA 1. **Corporate Strategy**, 2020. Disponível em: <https://corp.formula1.com/corporate-strategy/>

FRANSEN, K. **Mediatization of sports**. Abstract: In: *Mediatization of Communication*. [s.l: s.n.]. v. 66p. 525–542.

FRIEDBERG, E. **Organização**. In: BOUDON, R. (Ed.). . *Tratado de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

G1. **GP do Brasil de Fórmula 1 deve movimentar R\$ 300 milhões no turismo de SP, diz Prefeitura**. Disponível em <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/11/09/formula-1-deve-movimentar-r-300-milhoes-no-turismo-de-sp-diz-prefeitura.ghhtml>> Acesso em: 26 nov. de 2020.

G1. **Tiros e armas apontadas: Hamilton e Lauda dão detalhes de assalto a Mercedes**. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/motor/formula-1/noticia/hamilton-da-detalhes-de-assalto-e-cobra-mais-seguranca-no-brasil.ghhtml>> Acesso em: 26 nov. de 2020.

- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 1995.
- GONÇALVES, E. M. **Da narratividade à narrativa transmídia: a evolução do processo comunicacional**. In: CAMPALANS, C.; RENO, D.; GOSCIOLA, V. (Eds.). *Narrativas transmedia entre teorias y prácticas*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
- GOSCIOLA, V. **Transmediação: formas narrativas em novas mídias**. *Fonseca, Journal of Communication*, n. 6, p. 280–295, 2013.
- Grande Prêmio. **São Paulo anuncia renovação com Fórmula 1 e mantém GP do Brasil em Interlagos**. Disponível em: <<https://www.grandepremio.com.br/f1/noticias/sao-paulo-anuncia-renovacao-com-formula-1-e-mantem-gp-do-brasil-em-interlagos>> Acesso em: 26 nov. de 2020.
- GRATTON, C. **The peculiar economics of english professional football**. *Soccer & Society*, v. 1, n. 1, p. 11–28, 2000.
- GREIMAS, A.-J.; COURTÉS, J. **Dicionário de semiótica**. São Paulo Editora Cultrix, , 1979.
- HAN, B.-C. **Bom entretenimento: uma desconstrução da paixão ocidental**. 1a edição ed. Petrópolis: Vozes, 2019.
- HJARVARD, S. **Da Mediação à Midiatização: a institucionalização das novas mídias**. *Parágrafo*, p. 51–62, 2015.
- HOYE, R. et al. **Sport Management: principles and applications**. Fourth Edi ed. New York: Routledge, 2015.
- Jenkins, H. (2006). **Convergence culture: where old and new media collide**. New York: NYU Press.
- JENKINS, H. *A Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph, 2009a).
- JENKINS, H. **The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling** In: JENKINS, H, *Confessions of an aca-fan*. 12 dezembro 2009b. Disponível em: <https://henryjenkins.org/blog/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html>. Acesso em: 1 jun. 2019.
- KORNBERGER, M.; CARTER, C.; CLEGG, S. **Rethinking the polyphonic organization: managing as discursive practice**. *Scandinavian Journal of Management.*, p. 3- 30p., 2006.
- KUNSCH, M. M. K. *A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas*. *Media & Jornalismo*, v. 18 no2, p. 13–24, 2018.
- MCERLEAN, K. **Interactive Narratives and Transmedia Storytelling**. [s.l.] Routledge, 2018.
- MCINTYRE, S. **Key Concept - Welcome to Transmedia Storytelling**. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/353460135/Key-Concept-Welcome-to-Transmedia-Storytelling-PDF>>. Acesso em: 17 maio. 2020.
- MITTEL, J. **Complex TV: The Poetics of Contemporary Television Storytelling**. New York: New York University Press, 2015.

- MÖDERLER, C. 1906: **O primeiro Grand Prix da história do automobilismo**. Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/1906-o-primeiro-grand-prix-da-história-do-automobilismo/a-297894>>. Acesso em: 22 mar. 2020.
- NAPOLI, P.; CAPLAN, R. **Por que empresas de mídia insistem que não são empresas de mídia, por que estão erradas e por que isso importa**. Parágrafo, v. 6, n. 1, p. 143–163, 2018.
- NETTO, A. V.; MACHADO, L. DOS S.; OLIVEIRA, M. C. F. **Realidade Virtual: Definições, Dispositivos e Aplicações**. Revista Eletrônica de Iniciação Científica da SBC, p. 1–33, 2002.
- NICHOLSON, M. Sport and the media. London: Elsevier Inc., 2007.
- NIEBORG, D. B.; POELL, T. **The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity**. New Media & Society, v. 20, n. 11, p. 4275–4292, 25 nov. 2018.
- OLIVEIRA, A. C. **As Interações Discursivas**. In: As interações sensíveis: ensaios de sociosssemiótica a partir da obra de Eric Landowski. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2013. p. 235–249.
- OLIVEIRA, IVONE LOURDES DE; HENRIQUES, MÁRCIO SIMEONE, DE PAULA, M. A. **A sociedade enfrenta suas organizações? Interação entre organizações e sociedade nas mídias sociais articulada pelo discurso da sustentabilidade**. Esferas, n. 1, p. 169–178, 2012.
- PINK, D. **A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future**. New York: Penguin, 2005.
- PINTO, J. **Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações**. In: OLIVEIRA, I. DE L.; SOARES, A. T. N. (Eds.). . Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações? São Caetano do Sul, SP; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2008. p. 85–93.
- PINTO, J. **Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações**. In: OLIVEIRA, I. DE L.; SOARES, A. T. N. (Eds.). . Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações? São Caetano do Sul, SP; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2008. p. 85–93.
- POUPINHA, L. M. **Comunicação Estratégica: Aplicação das Ideias de Dramaturgia, Tempo e Narrativas**. In: SERRA, P.; FIDALGO, A. (Eds.). . Campos da Comunicação. Covilhã: LabCom, 2005. v. Volume IVp. 699–703.
- PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Convênio Prefeitura de São Paulo e Interpub**. São Paulo; 15/04/2014.
https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/termo_de_convenio_sp_f1_interpub_1562942897.pdf
- RAMPAZZO GAMBARATO, R. R. **Russian News Coverage of the 2014 Sochi Winter Olympic Games: A Transmedia Analysis**. International Journal of Communication, v. 10, p. 1446–1469, 2016.
- Rampazzo Gambarato, R. **Transmedia Project Design: Theoretical and Analytical Considerations**. Baltic Screen Media Review, 1(1), 80–100. <https://doi.org/10.1515/bsmr-2015-0006>. (2013).

Rampazzo Gambarato, R., Alzamora, G., Peret Teixeira Tárzia, L., & Chevtchouk Jurno, A. (2017). **2014 FIFA World Cup on the Brazilian Globo Network: A transmedia dynamics?** Global Media and Communication, 13(3), 283–301. <https://doi.org/10.1177/1742766517734256>

RAMPAZZO GAMBARATO, R.; TÁRCIA, L. P. T. **Transmedia Strategies in Journalism**. Journalism Studies, v. 18, n. 11, p. 1381–1399, 2 nov. 2017.

RIGAUER, B. **Sport and work**. Columbia: Columbia University Press, 1981.

ROCK CONTENT. **Jornada do Herói: as 12 etapas de Christopher Vogler e Joseph Campbell para contar uma história impecável!** Disponível em: <<https://comunidade.rockcontent.com/jornada-do-heroi/>>. Acesso em: 18 jun. 2020.

SANTOS, G. **Princípios da Publicidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

SANTOS, L. C. DOS. **A construção de narrativas como estratégia de comunicação organizacional**. In: MARQUES, A. et al. (Eds.). . Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas. 1a ed. Belo Horizonte: PPGCom/UFMG, 2017. p. 545-559p.

SANTOS, L. C. DOS. **A Emergência Das Narrativas Organizacionais**. Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. Anais...Foz do Iguaçu: 2014

SCOLARI, C. A. **En busca del relato perdido**. IN: SCOLARI, C. A. Hipermediaciones. 22 abril 2020. Disponível em: <https://hipermediaciones.com/2020/04/22/retrato_perdido/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SCOLARI, C. A. **NARRATIVAS TRANSMÍDIAS: Consumidores implícitos, mundos narrativos e branding na produção da mídia contemporânea**. Parágrafo, p. 7–19, 2015.

SILVERSTONE, R. **A textura da experiência. Mediação**. Tecnologia. In: Por que estudar a mídia? São Paulo: Edições Loyola, 2005. p. 11–60.

SMITH, A. C. T.; STEWART, B. **The special features of sport: A critical revisit**. Sport Management Review, v. 13, n. 1, p. 1–13, 2010.

SOARES, ANA THEREZA NOGUEIRA; MONTEIRO, L. DA S. **O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais**. In: OLIVEIRA, IVONE LOURDES DE; LIMA, F. P. DE (Ed.). . Propostas Conceituais Para a Comunicação No Contexto Organizacional. Sao Caetano do Sul, SP; Rio de Janeiro: Difusão Editora/Editora Senac, 2012. p. 50–66.

SPORTACCORD. **What sport stand for**. Disponível em: <<https://www.sportaccord.sport/>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

Terranova, T. (2000). **Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy**. Social Text, 18(2): 33-58.

TUSSEY, E. **Transmedia Sports: The National Basketball Association, Emojis, and Personalized Participation**. In: FREEMAN, M.; GAMBARATO, R. R. (Eds.). . The Routledge Companion to Transmedia Studies. [s.l.] Routledge, 2018. p. 107–115.

UAI. **Livro interativo expande o universo da série 'Merlí', da Netflix!** Disponível em: <<https://www.uai.com.br/app/noticia/series-e-tv/2018/06/25/noticias-series-e-tv,229506/livro-interativo-expande-o-universo-da-serie-merli-da-netflix.shtm>> | Acesso em: 18 jun. 2020.

VERAS, TAINAH SCHUINDT FERRARI PORÉM, M. E. **Organizações e Narrativas Transmídia: um Olhar Estratégico e Comunicacional**. In: MÉDOLA, ANA SILVIA; SANTOS, CELIA RETZ GOGOY; ALBINO, JOÃO PEDRO; PEDROSA, LEYBERSON; RUÍZ, MARÍA JESÚS; CABRAL, RAQUEL; ANDRELO; ROSEANE, MARTÍNEZ-ROLÁN; XABIER; CUNHA, RODRIGO; COVALESKI, ROGÉGIO; VALENTE, V. (Ed.). . Significações e estratégias midiáticas. 1a Edição ed. Aveiro: Ria Editorial, 2019.

Vimieiro, A. C. **O legado dos estudos culturais para as pesquisas de cultura digital: uma introdução aos conceitos de cultura participativa, produtividade textual e produsage**. In: Jan Alyne Barbosa Prado; Ivan Satuf. (Org.). Comunicação em ambiente digital. 1ed. Covilhã: LabCom.IFP, 2019. p. 7-25.†

WALSH, ANDY; BROWN, A. **Not for Sale!: United for United: Manchester United, Murdoch and the Defeat of BskyB**. [s.l.] Mainstream Publishing, 1999.

WHITSON, D. **Circuits of promotion: Media, marketing and the globalization of sport**. In: WENNER, L. A. (Ed.). . MediaSport. London: Routledge, 1998. p. 52-72p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.