O jogo tinha acabado. Como acontece tantas vezes, o resultado começava rapidamente a diluir-se na memória enquanto as pessoas abandonavam o estádio em pequenos grupos, num movimento quase automático, repetido ao longo dos anos. À saída, aquela pequena multidão formava-se sem esforço, sem coordenação, sem necessidade de instruções. Pessoas diferentes, de idades, profissões e histórias distintas, caminhavam lado a lado, comentavam lances, criticavam decisões, partilhavam silêncios. Foi nesse momento, mais do que durante os noventa minutos de jogo, que me apercebi de algo simples e profundo: o que ali mantinha aquelas pessoas juntas não era o resultado, era o sentimento de pertença. Sou sócio daquele (Marítimo) clube há 27 anos, desde o dia em que nasci. Não me tornei sócio por escolha consciente nem por qualquer estratégia de fidelização particularmente engenhosa. Tornei-me sócio porque alguém antes de mim já pertencia, porque essa pertença foi transmitida como se transmite um nome, uma história ou uma memória. Ao longo dos anos, vi vitórias, derrotas, épocas melhores e piores. Mas a ligação manteve-se. E isso diz muito sobre o que significa, verdadeiramente, sentir-se parte de algo. Aquela multidão à saída do estádio não estava ali apenas para consumir um espetáculo. Estava ali porque partilhava uma identidade comum. Mesmo quando o resultado é negativo, mesmo quando a frustração se faz sentir, as pessoas regressam. Continuam a ir. Continuam a pertencer. Isso acontece porque o vínculo não depende do sucesso imediato. Depende de algo mais profundo, mais duradouro, mais humano. A pertença é uma das necessidades humanas mais antigas. Antes de sermos consumidores, clientes ou colaboradores, somos seres sociais. Precisamos de sentir que fazemos parte de algo maior do que nós próprios, que a nossa presença conta e que existe continuidade para além do momento. Pertencer não é apenas estar incluído; é ser reconhecido, é partilhar símbolos, histórias e rituais. É saber que, mesmo quando falhamos, continuamos dentro. Os clubes desportivos são talvez o exemplo mais evidente desta lógica. Alguns assumem-na de forma explícita e identitária. O Athletic Club de Bilbao é um caso paradigmático: ao optar por jogar apenas com atletas ligados ao território basco, o clube abdica deliberadamente de uma competitividade potencialmente maior. Perde títulos? Perde. Mas ganha algo que não se compra: identidade. Esta opção tem sido amplamente analisada como um exemplo de como a identidade pode ser colocada acima do resultado imediato, reforçando o vínculo com quem pertence ao clube (García & Rodríguez, 2002). Noutros contextos, a pertença constrói-se sobretudo na adversidade partilhada. O Liverpool Football Club é frequentemente associado ao lema *“You’ll Never Walk Alone”*, uma frase que ultrapassa largamente a função de slogan. Não promete vitórias constantes, mas garante presença, mesmo quando o resultado é adverso. É um compromisso simbólico que

cria uma ligação emocional duradoura, construída em momentos difíceis tanto quanto em conquistas. Esta lógica de pertença não se limita ao desporto.

Algumas marcas compreenderam que a relação profunda com as pessoas não se constrói apenas através do consumo. A LEGO é um exemplo claro. Ao longo do tempo, a marca deixou de ser apenas um fabricante de brinquedos para se tornar uma plataforma identitária, onde comunidades de fãs criam modelos, narrativas e até novos produtos. A relação é participativa, criativa e geracional. Não se esgota no ato de compra. Algo semelhante acontece com a Harley-Davidson. Para muitos dos seus utilizadores, a marca não é apenas um meio de transporte, mas um símbolo de identidade pessoal. Há quem tatue o logótipo no corpo, quem organize a vida em torno de encontros e rituais associados à marca. Estes casos ilustram o conceito de comunidades de marca, onde a ligação entre as pessoas e a organização assenta em identidade partilhada, rituais e sentido de pertença, e não apenas em benefícios funcionais ou económicos (Muniz & O'Guinn, 2001). Estes exemplos ajudam a perceber porque tantas marcas e empresas falham quando tentam "criar comunidade". Confundem fidelização com pertença. A fidelização baseia-se em incentivos, vantagens e recompensas. Funciona enquanto o estímulo se mantém. A pertença, pelo contrário, constrói-se no tempo, exige coerência e implica aceitar relações que não se rompem ao primeiro resultado negativo. As organizações querem muitas vezes os benefícios da pertença sem aceitarem as suas exigências. Querem lealdade, mas não querem crítica. Querem envolvimento emocional, mas apenas quando o desempenho é positivo. No entanto, a pertença verdadeira implica aceitar frustração, erro e imperfeição. Um adepto não abandona o clube porque perde; sofre com ele. Um membro de uma comunidade não sai porque discorda; participa. Voltando à imagem inicial do estádio, nada ali é imposto. Os rituais aprendem-se por convivência, por repetição, por partilha. É assim que a cultura se transmite. O mesmo acontece nas organizações. Não são os manuais de valores que criam pertença, mas as práticas diárias, as decisões difíceis e a forma como se age quando o resultado não é o esperado. As organizações que compreendem isto constroem relações mais fortes e duradouras. As que ignoram esta dimensão humana limitam-se a relações transacionais, frágeis e facilmente substituíveis. No fim, o verdadeiro ativo não é o sucesso pontual, mas a capacidade de fazer as pessoas sentirem que pertencem, mesmo quando o jogo não corre como planeado. Talvez seja essa a maior lição retirada daquele momento à saída do estádio. O que nos faz voltar, o que nos faz ficar, raramente é o resultado. É o sentimento de fazer parte. E esse sentimento, quando existe, vale sempre mais do que qualquer vitória isolada.

Referências

García, B., & Rodríguez, P. (2002). From nation building to club branding: Football policies and the Bilbao Athletic Club. *International Journal of Iberian Studies, 15*(2), 61–76.

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research, 27*(4), 412–432.