

## Gestão de Crises e Reputação em Clubes de Futebol - Estudo de Caso das Redes Sociais Após Invasão à Academia do Sporting Clube de Portugal

### *Crisis Management and Reputation in Football Clubs - Case Study on Social Media in the Aftermath of the Invasion of Sporting Clube de Portugal's Training Academy*

Bruno Yamamoto<sup>1</sup>, Abel Correia<sup>2</sup>

Submetido em: 23-04-2020

Aprovado em: 27-05-2020

#### Resumo

O objetivo desta investigação consistiu em verificar e interpretar as estratégias de comunicação do Sporting Clube de Portugal (Sporting ou Clube) pelas redes sociais, para reparar a sua reputação perante os torcedores durante a crise organizacional decorrente da invasão à Academia de Alcochete. Selecionou-se o Facebook como a rede social mais relevante para os efeitos de reparação da reputação. Com base na *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), analisaram-se 19 publicações do Clube no Facebook e uma amostra de 1.206 comentários, concluindo-se que, 1.105 comentários eram válidos para os objetivos da investigação. Tais comentários foram classificados em favoráveis ou desfavoráveis nas dimensões da *Spectator-based Sports Team Reputation* (SSTR). Ademais, foram considerados os impactos gerais e os efeitos dos *buffers* reputacionais, assim como foram analisados os antecedentes e o desenvolvimento da crise. A análise dos antecedentes mostrou uma crise prevenível, um histórico de crises e uma reputação prévia desfavorável. Menciona-se que a crise é considerada prevenível por ter origem em erros humanos (falhas da equipe de segurança) e o histórico de crises e a reputação prévia foram analisadas com base no hiato de títulos do Clube e no ambiente beligerante no qual o mesmo estava envolvido antes da eclosão da crise. O Sporting utilizou, predominantemente, as respostas básicas – *instructing* e *adjusting information* – na comunicação com os torcedores por meio do Facebook, além de utilizar todas as posturas de comunicação em desacordo com a SCCT, mas, nota-se, com respaldo de alguns autores. Destaca-se que, todas as dimensões de reputação, foram impactadas negativamente – exceto a responsabilidade social, a qual não houve menção – com destaque para a qualidade de gestão. Cabe referir também, que a importância de cada dimensão de reputação encontrada nessa investigação, mostrou bastante alinhamento com os preditores da SSTR, com a qualidade de gestão, o desempenho da equipe e a solidez financeira consideradas as dimensões de reputação mais importantes ao analisar a crise no Sporting. Já em relação aos *buffers* reputacionais, considera-se que auxiliaram na proteção da reputação por apresentarem comentários majoritariamente favoráveis, demonstrando a importância da identificação e do vínculo da comunidade de torcedores, assim como do monopólio afetivo que os clubes de futebol exercem em seus torcedores na proteção da reputação de uma organização do esporte. Por fim, o papel das redes sociais é entendido como uma oportunidade, por ser um facilitador da comunicação direta com os torcedores e da transmissão da visão da organização sobre os fatos, muito embora também um risco por viabilizar a propagação de rumores e a contestação das ações da organização.

**Palavras-chave:** Gestão de crises. Comunicação. Redes sociais. Reputação. Torcedores.

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana (FMH) da Universidade de Lisboa. Endereço: Faculdade de Motricidade Humana, Estrada da Costa, 1499-002, Cruz Quebrada, Dafundo, Portugal. E-mail: byukio@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorado em Motricidade Humana (Especialidade de Ciências do Desporto) pela Faculdade de Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa (FMH/UTL). Coordenador do Mestrado em Gestão do Desporto e Coordenador da Especialidade de Sociologia e Gestão do Desporto no Curso de Doutorado na FMH/UL. Publicou artigos no *European Sport Management Quarterly*, *Sport Management Review*, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, *Sport Marketing Quarterly*, entre outros. Professor Associado com Agregação na FMH/UL. E-mail: acorreia@fmh.ulisboa.pt

### **Abstract**

*The objective of the research is to verify and interpret the communication strategies of Sporting Clube de Portugal (Sporting or Club) through social media to repair its reputation with the supporters during the organisational crisis in the aftermath of the invasion of Academia de Alcochete. It was selected Facebook as the most relevant social media for the purposes of reputation repair. Based on Situational Crisis Communication Theory (SCCT), a group of 19 publications on the Club's Facebook and a sample of 1.206 comments were analysed, reaching the conclusion that 1.105 comments were valid for the purpose of the research. Such comments were classified into favourable or unfavourable in Spectator-based Sports Team Reputation's dimensions. Furthermore, it was considered the overall impacts and the effects of reputational buffers, as well as the crisis antecedents and its development were analysed. The crisis antecedent's analysis revealed a preventable crisis, an existing crisis history and an unfavourable prior reputation. It is mentioned that the crisis was considered preventable as it arose due to human errors (failure of the security staff), and that the crisis history and the prior reputation were analysed based on the hiatus of achievements and on the belligerent atmosphere the Club was involved before the crisis outbreak. Sporting utilised predominantly basic responses – instructing and adjusting information – in the communication to the supporters through Facebook, apart from utilising all communication postures, which conflicts with SCCT, but it is supported by some researchers. It is important to note that all reputation dimensions were negatively affected – besides social responsibility, which did not have any mention – with emphasis on management quality. It should be mentioned that the importance of each reputation dimension detected in this research revealed considerable alignment with the predictors of SSTR, with management quality, team performance and financial soundness considered the most important reputation dimensions when analysing the crisis at Sporting. Regarding the reputational buffers, it is considered that they assisted in protecting reputation due to the fact that the comments were mostly favourable, demonstrating the importance of the identification and supporters community bonds, as well as the emotional monopoly that football clubs exert over their supporters in protecting the reputation of a sports organisation. Finally, the role of social media is recognised as an opportunity as it simplifies direct communication with supporters and conveying of organization's point of view about the facts, although it is also a risk as it facilitates rumour spread and organisation decisions contestation.*

**Keywords:** *Crisis management. Communication. Social media. Reputation. Supporters.*

## 1 Introdução

A investigação consiste em identificar as estratégias de comunicação utilizadas pelo Sporting Clube de Portugal (Sporting ou Clube) pelas redes sociais e verificar a efetividade na reparação da reputação perante os adeptos, após a invasão à Academia Sporting, localizada em Alcochete, região Metropolitana de Lisboa, por um grupo de torcedores e posterior agressão física aos jogadores de futebol e membros da comissão técnica. Neste sentido, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Será que as estratégias de comunicação utilizadas pelo Clube em crise foram as mais adequadas de acordo com o tipo de crise, o histórico de crise e a reputação prévia, ocasionando resultados favoráveis pretendidos nas dimensões de reputação e nos *buffers* reputacionais?

Em Portugal, o futebol se apresenta como a modalidade mais difundida tanto em termos de prática (Instituto Português do Desporto e Juventude, 2018) como em termos de exposição midiática (Meios & Publicidade, 2017, 2018, 2019). Diante dos holofotes da mídia, os principais clubes do futebol português estão, por vezes, envolvidos em crises – suspeitas de corrupção, agressão a jogadores e dirigentes, transações nebulosas etc. – que ocasionam turbulências organizacionais e possuem potencial para danificar as respectivas reputações.

Destaca-se que a indústria do esporte e, particularmente, a indústria do futebol profissional são familiares com eventos que ocasionem crises e têm potencial para afetar a reputação das organizações envolvidas. Nesse âmbito, a existência e a execução correta de processos de comunicação na gestão de crises torna-se uma necessidade (Manoli, 2016).

A crescente profissionalização e o aumento dos interesses econômicos no esporte de alto rendimento trouxeram o aumento da perspectiva empresarial, na qual exige-se a proteção e a maximização dos ativos da organização. Isso faz com que a proteção da reputação, considerada um ativo intangível (Adeosun & Ganiyu, 2013; Feldman, Bahamonde, & Bellido, 2013; Kaur & Singh, 2018), seja fundamental para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Paralelamente, há uma crescente ligação entre o *online* e a gestão de crises e comunicação, com destaque para o papel evolucionário das redes sociais, uma vez que, neste ambiente, o controle sobre a criação e distribuição de conteúdo, está com os usuários em vez de estar com as mídias tradicionais ou com as organizações (Coombs, 2014).

Dada a novidade do tema, identifica-se uma carência de estudos que busquem entender o papel das redes sociais nas estratégias de comunicação para a gestão de crises no esporte, mais especificamente no futebol profissional português, assim como a sua efetividade para a proteção da reputação em momentos de crise. Há que se questionar quais são as estratégias de comunicação utilizadas pelos clubes de futebol profissionais portugueses no âmbito da reparação da reputação decorrente de uma crise. Além disso, as redes sociais apresentam-se como uma mais-valia no processo de comunicação, uma vez que permitem às organizações a interação direta com o público, com *feedback* imediato.

Tendo em vista a crise na qual o Clube esteve envolvido, as oportunidades apresentadas pelas redes sociais e a carência de estudos sobre o tema no âmbito do esporte, investigou-se a utilização desta ferramenta de proteção da reputação do Sporting junto aos torcedores durante uma crise com bastante relevo e impacto midiático. Para tal, foram considerados os aspectos idiossincráticos da relação entre clubes e torcedores, que diferem das relações tradicionais de consumo.

## 2 Revisão de Literatura

### 2.1 Gestão de crises

As crises organizacionais são definidas como “a perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental, and economic issues, and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes” (Coombs, 2014, p. 3). Por sua vez, a gestão de crises tem como objetivos a identificação, a análise, a avaliação e a prevenção de uma crise, bem como a preparação, a redução de danos aos *stakeholders* e a aprendizagem necessária para o aprimoramento dos processos organizacionais. Destaca-se que o preparo para uma crise depende dos personagens, das estruturas, dos processos e dos documentos disponíveis para o cumprimento dos objetivos de gestão de crises (Frandsen & Johansen, 2017).

#### 2.1.1 Crises no esporte

O esporte profissional apresenta características únicas no âmbito das relações públicas devido às características da própria publicidade no setor (promovida, principalmente, pela cobertura da mídia) e dos fortes laços que as organizações possuem com os torcedores (L’Etang, 2006, citado em Bruce & Tini, 2008). Billings (2018) reconhece que diversos tipos de crises podem ocorrer no âmbito do esporte, com origem dentro e fora do ambiente de competição. Já Koerber e Zabara (2017) destacam que o esporte possui particularidades, como os atores envolvidos (proprietários, treinadores, jogadores etc.). Dado o nível de engajamento e as características dos atores envolvidos, as crises no esporte têm o potencial de atingir fortemente o relacionamento entre torcedores, clubes e jogadores.

Uma das dificuldades apresentadas no estudo de crises no esporte reside no fato de que raramente, ações e eventos neste setor, conduzem a danos mais sérios. De maneira geral, poucas crises no esporte têm o potencial de danificar significativamente as receitas (bilhetes, produtos oficiais etc.) e a imagem das organizações associadas, assim como poucas crises provocam problemas mais relevantes, tais como o encerramento de um clube ou o fim das carreiras de treinadores e atletas. Assim, a maioria dos clubes e atletas tende a sobreviver às crises enfrentadas de forma relativamente ilesa, apesar de não serem imunes aos efeitos das crises (Koerber & Zabara, 2017).

#### 2.1.2 Comunicação

A comunicação possui um papel fundamental na reação de uma organização a uma crise, sendo, muito provavelmente, a principal componente do processo de gestão de crises (Coombs, 2014; Frandsen & Johansen, 2017). As investigações acerca da comunicação no processo de gestão de crises têm recebido bastante atenção por parte dos acadêmicos, principalmente aquelas com foco na SCCT de Coombs e na *Image Repair Theory* de Benoit (Kim & Sung, 2014; Len-Ríos, 2010; Ma & Zhan, 2016; Onwumehili & Bedeau, 2017; Roshan, Warren & Carr, 2016).

As discussões acerca da comunicação com o público externo incluem a forma, a estratégia e o conteúdo (Coombs, 2014). Em relação à forma, o autor aponta os benefícios de respostas rápidas, consistentes e transparentes, relacionados ao senso de controle da crise por parte da organização. Complementarmente, Len-Ríos (2010) entende que uma resposta tardia a uma crise pode trazer a percepção de que a organização envolvida não está tratando da

situação seriamente. Entretanto, além dos fatores positivos, as respostas rápidas aumentam o risco de transmitir informações imprecisas que coloquem em risco os objetivos gerais da gestão de crises (Glantz, 2010).

No que diz respeito à estratégia, Coombs (2014) salienta que, uma abordagem completa, envolve o entendimento dos objetivos e do público-alvo da comunicação. Em relação aos objetivos, o autor sublinha que a principal prioridade é a minimização dos danos físicos e psicológicos aos *stakeholders* e, posteriormente, os objetivos organizacionais como proteção de reputação, quotas de mercado, cobertura favorável da mídia, dentre outros. Destaca-se que são necessárias estratégias de comunicação diferentes para cada um dos públicos da organização.

Coombs (2014) aponta que o conteúdo da comunicação pode ser dividido em três categorias sequenciais: (i) *instructing information*; (ii) *adjusting information*; e (iii) gestão da reputação. As *instructing information* referem-se às informações distribuídas aos *stakeholders* para que se protejam fisicamente durante a crise assim como informações referentes à continuidade das operações. As *adjusting information* auxiliam os *stakeholders* a lidarem psicologicamente com os efeitos da crise. Por fim, a gestão da reputação busca recuperar ou minimizar os danos causados pela crise à reputação da organização.

Em relação ao conteúdo da comunicação, Frandsen e Johansen (2017) sugerem que, no momento da crise, as organizações devem concentrar-se primeiramente nas *instructing* e *adjusting information*. É mais importante que os *stakeholders* saibam objetivamente como proceder ou tenham ciência sobre as consequências da crise, do que tenham a recepção de mensagens positivas acerca da atuação e histórico da organização.

Apesar da importância destacada das *instructing* e *adjusting information* durante uma crise, a maior parte da literatura a respeito da comunicação de crises, tem como foco analisar o conteúdo das respostas utilizadas pelas organizações ou testar a efetividade das estratégias de reações a crises no âmbito da gestão da reputação, havendo pouca investigação sobre a efetividade das respostas básicas para crises (*instructing* e *adjusting information*), em comparação com a efetividade das estratégias de gestão de reputação (Kim & Sung, 2014).

Em relação à efetividade das respostas básicas e das estratégias de respostas para gestão de reputação, Kim e Sung (2014) sugerem que a última pode não ser melhor que a primeira para compensar os danos causados pelas crises e, portanto, as organizações não devem negligenciar o fornecimento de respostas básicas – *instructing* e *adjusting information* – para o público. Devem, diferentemente, reavaliar a ênfase predominante em estratégias de respostas para gestão da reputação no âmbito da gestão de crises organizacionais.

**Situational Crisis Communication Theory** - Coombs (2014) define as estratégias de respostas às crises como respostas concretas utilizadas pelas organizações para abordá-las, destacando que a comunicação possui tanto aspectos verbais quanto não verbais. Em vez de tentar especificar cada tipo de resposta, o autor agrupou as dez estratégias mais comuns presentes na literatura sobre o tema, em quatro grandes posturas:

- 1) *Denial: attacking the accuser, denial e scapegoating*;
- 2) *Diminishment: excusing e justification*;
- 3) *Rebuilding: compensation e apology*;
- 4) *Bolstering: reminding, ingratiation e victimage*.

A *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) utiliza a teoria da atribuição para apresentar diretrizes que auxiliem na seleção de melhores estratégias de respostas às crises no âmbito da reparação da reputação. Para tanto, considera-se o tipo de crise – vítima, acidente ou

prevenível – e nível de responsabilidade atribuída à organização, o histórico de crise, assim como a relação pré-crise entre a organização e os *stakeholders*, por meio da análise da credibilidade e da reputação prévia da organização. Destaca-se ainda que, as estratégias utilizadas refletem a responsabilidade que a organização aceita pela ocorrência da crise.

Para as crises do tipo vítima, recomenda-se a utilização da postura de *diminishment* em todas as situações, exceto aquelas com histórico de crise inexistente e reputação prévia favorável (*instructing* e *adjusting information*). Em relação às crises do tipo acidente, recomenda-se a utilização da postura de *rebuilding* em todas as situações, exceto aquelas com histórico de crise inexistente e reputação prévia favorável (*diminishment*). Já as crises do tipo prevenível, devem adotar a postura de *rebuilding* em todas as situações. Por fim, a postura de *denial* deve ser utilizada apenas no combate a rumores e nas contestações injustificadas por parte dos *stakeholders* (Coombs, 2014, pp. 145–150).

Algumas inconsistências entre as indicações da SCCT e a prática são encontradas, sugerindo uma fraca associação entre a responsabilidade atribuída pela crise, as estratégias de respostas utilizadas e a reputação (Kim & Sung, 2014; Ma & Zhan, 2016). Diferentemente do indicado na SCCT, Kim e Sung (2014) sugerem que a utilização de respostas básicas para crises, em conjunto com a postura de *denial*, é significativamente mais efetiva na diminuição da atribuição de responsabilidade do que as indicações da SCCT para qualquer crise do tipo prevenível.

Além das estratégias apresentadas por Coombs (2014) na SCCT, outras também são encontradas na literatura acerca de gestão de crises no esporte:

- a) *Diversion*: apresentação de jogadores e torcedores como vítimas de órgãos administrativos desonestos – no caso de crises decorrentes de ações problemáticas com origem nos órgãos de gestão –, buscando limitar os danos mais severos às organizações, como fechamento ou suspensão de competições (Bruce & Tini, 2008);
- b) *Expression of disappointment*: reconhecimento do mau comportamento de algum membro do grupo sem que haja um rompimento definitivo, buscando mostrar o descontentamento da organização com as ações que vão contra os seus valores (Len-Ríos, 2010);
- c) *Conforming*: atenuação das ações causadoras da crise devido ao fato da transgressão ser parte de uma cultura de transgressão maior, sem a qual o envolvido não possui condições de competir em igualdade com os demais – exemplo: *doping* no ciclismo de alto rendimento (Hambrick, Frederick, & Sanderson, 2015);
- d) *Retrospective regret*: expressão de remorso pelas ações transgressoras ocorridas no passado, admitindo os erros e se reconhecendo como um personagem imperfeito (Hambrick et al., 2015);
- e) *Wait for the dust to settle*: entendimento de que o interesse do público e da mídia perdura pouco tempo devido ao alto volume de acontecimentos que são noticiados diariamente (Manoli, 2016);
- f) *React promptly before the noise grows*: entendimento de que prover rapidamente o público e a mídia com informações e detalhes pode prevenir especulações e afetar positivamente a imagem do clube (Manoli, 2016).

Por fim, Roshan, Warren e Carr (2016) salientam que, apesar de fornecer uma fundamentação teórica robusta para o estudo das comunicações por meio das redes sociais para a gestão de crises, a SCCT é incompleta neste âmbito, provavelmente por ter sido desenvolvida

quando não eram proeminentes. Tal fato faz com que sejam necessários desenvolvimentos adicionais para que a teoria utilize todo o potencial oferecido pelas redes sociais.

**Buffers** - Por meio da descrição dos efeitos da credibilidade e da reputação prévia da organização nas estratégias de respostas às crises, Coombs (2014) analisa como a relação pré-crise entre os *stakeholders* e a organização influencia a gestão de crises. De maneira abrangente, sugere-se que a credibilidade e a reputação prévia favoráveis, e sob determinadas circunstâncias, atuam como uma proteção aos danos causados.

Coombs (2014) nomeou a credibilidade e a reputação prévia favorável como *buffers* e Koerber e Zabara (2017) acrescentaram outros dois, específicos para organizações do esporte: vínculos da comunidade de torcedores e monopólio afetivo. Um dos fatores que explicam a existência destes *buffers* consiste na natureza da relação entre a organização e os torcedores, pois diferentemente de uma relação típica de consumo entre empresas e consumidores, os torcedores possuem laços pessoais e emocionais com seus clubes. Destaca-se que o ato de assistir esporte de forma compartilhada com outros torcedores alinha as pessoas em grupos e promove sentimentos de comunidade e interesses mútuos.

No que tange ao *buffer* de monopólio afetivo, Koerber e Zabara (2017) salientam o fato de que, na maioria dos casos, as organizações do esporte funcionam como monopólios, não havendo outra escolha viável para os torcedores do clube em casos de crise. Em relação aos patrocinadores, Onwumechili e Bedeau (2017) indicam que as organizações de alcance global (e.g.: FIFA) estão relativamente imunes às pressões em caso de crises, pois há poucas opções comparáveis em termos de alcance global de audiências.

**Redes sociais** - A importância das redes sociais no esporte é evidenciada por Sanderson (2011, p. 11 citado em Brown & Billings, 2013, p. 76): “social media is a viable mechanism for people to display their fandom”. Em relação à gestão de crises, as redes sociais se apresentam como uma oportunidade expressiva, bem como uma mudança disruptiva de seus parâmetros fundamentais. Com elas, tanto o objeto da crise quanto a respectiva audiência têm maiores oportunidades de receberem e apresentarem informações (Colapinto & Benecchi, 2014, p. 231).

Complementarmente, Kitchin e Purcell (2017) sugerem que as redes sociais têm desafiado os modelos utilizados pelos profissionais de comunicação, mas a experiência destes tem-se mostrado fundamental para compreender a velocidade com que uma crise se desenvolve nessas plataformas, assim como para a criação de mecanismos de controle para evitar a ocorrência e disseminação de crises. Hambrick, Frederick e Sanderson (2015), por exemplo, verificaram a utilização de estratégias diferentes nas redes sociais e nas mídias tradicionais para dar respostas às crises, permitindo ao envolvido alternar entre diversos posicionamentos que façam sentido em determinado momento.

Brown e Billings (2013) analisaram o que chamaram de um novo tipo de gerenciamento de crises. Nele, os torcedores tornam-se uma extensão das estratégias de respostas às crises de uma organização do esporte por meio das redes sociais. Nesta extensão, os próprios torcedores adotam estratégias buscando reparar a reputação da organização com a qual se identificam. Os autores observaram que os torcedores podem utilizar estratégias que as organizações muitas vezes não podem, como, por exemplo, *attacking the accuser* e desvio de atenção para problemas similares em outras organizações. Portanto, recomenda-se que as organizações do esporte permitam o apoio dos torcedores nas respostas às crises, mas mantenham alguma distância no caso de uma repercussão negativa.

## 2.2 Reputação

Gotsi e Wilson (2001) identificaram que, embora não haja uma definição consensual, há elementos comuns em diferentes definições acerca de reputação corporativa (pp. 28–29): (i) conceito dinâmico em vez de estático; (ii) construído e gerenciado ao longo do tempo; (iii) relação bilateral com o termo imagem corporativa; (iv) posiciona a organização perante os concorrentes; (v) diferentes *stakeholders* podem possuir diferentes avaliações da organização com base nos contextos econômico, social e pessoal.

Em um estudo que também buscou esclarecer o conceito de reputação organizacional, Lange, Lee e Dai (2011) identificaram três dimensões inter-relacionadas: (i) *being known*; (ii) *being known for something*; (iii) *generalized favorability*. Por sua vez, Dowling (2016) chama a atenção para a perspectiva na qual diferentes grupos de *stakeholders* – investidores, colaboradores, consumidores etc. – avaliam a organização de forma diferente, fazendo com que uma mesma organização tenha várias reputações. Contudo, ainda não há um consenso se tais reputações se unem para formar uma única reputação geral da organização.

Após a análise realizada, considera-se a seguinte definição de reputação corporativa: “a corporate reputation is the admiration and respect a person holds of na organization at a point in time” (Dowling, 2016). O autor argumenta que, apesar de simples, tal definição é flexível e permite acomodar perspectivas que entendem o conceito no âmbito individual e coletivo. Defende-se que, a definição apresentada, é única ao estimar a reputação como algo específico do momento em que é avaliada. Trata-se de uma característica importante de todo modo, pois reflete o fato de que a reputação não é algo imutável, sendo, de acordo com Coombs (2014), ameaçada durante qualquer tipo de crise.

Dentre os benefícios de uma reputação favorável, aponta-se o fato de ser um ativo intangível (Adeosun & Ganiyu, 2013; Feldman et al., 2013; Kaur & Singh, 2018) e, portanto, uma importante fonte de vantagem competitiva. No âmbito do esporte, Jang, Jae Ko e Chan-Olmsted (2015, pp. 214–215) identificaram os seguintes benefícios de uma reputação favorável: (i) atração de patrocinadores e espectadores; (ii) melhoria do desempenho financeiro; (iii) aumento da rentabilidade de longo prazo; (iv) projeção de maior credibilidade e confiança; (v) incremento da lealdade; (vi) envolvimento em atividades que gerem benefícios decorrentes de *word of mouth*; (vii) demonstração de uma relação próxima com a organização por meio da compra de produtos licenciados.

### 2.2.1 Mensuração

Feldman, Bahamonde e Bellido (2013) e Kaur e Singh (2018) destacam a importância de monitorar a reputação de uma organização à medida que permite: (i) avaliar o efeito das ações da organização em relação à sua reputação; (ii) identificar as melhores práticas de responsabilidade social por meio da utilização de *benchmarking* com outras organizações; (iii) identificar as oportunidades de melhoria em cada uma das dimensões da reputação; (iv) comparar os resultados com outros setores e competidores; (v) reconhecer oportunidades de melhoria de reputação por segmentos – variáveis demográficas, estilo de vida etc.

Coombs (2014) ressalta a importância da mídia (social e tradicional) na avaliação dos *stakeholders*, pois é a partir dela que a maior parte dos *stakeholders* tem contato com a organização durante uma crise. Por outro lado, a importância demasiada da mídia como balizador da reputação de uma organização é criticada por Dowling (2016) ao identificar que a principal maneira de mensurar a reputação de uma organização pós-crise é por meio do posicionamento da mídia em conjunto com o preço das ações e outras métricas, uma vez que a

maior parte dos comentários reflete a opinião de jornalistas profissionais e de espectadores, mas não de todos os *stakeholders*.

Sendo assim, Dowling (2016) sugere três dimensões focadas nos *stakeholders* para a avaliação da reputação pós-crise:

- 1) Dimensão geral: diferentes grupos de *stakeholders* são questionados acerca da reputação geral da organização (favorável ou desfavorável);
- 2) Dimensão múltipla: diferentes grupos de *stakeholders* são questionados acerca da reputação da organização (favorável ou desfavorável) sob diferentes perspectivas: gestão ambiental, cuidados com a comunidade, segurança operacional, desempenho financeiro, meios de comunicação, qualidade do produto etc.; pode-se agregar as avaliações para a obtenção de uma avaliação geral;
- 3) Dimensão comparativa: avalia-se a reputação de uma organização em comparação a outras, principalmente os concorrentes.

Especificamente para o esporte a inexistência de um método robusto para mensurar a reputação de equipes esportivas é destacada por Jang et al. (2015). Dessa forma, os autores propõem e desenvolvem a *Spectator-based Sports Team Reputation (SSTR)* com o objetivo de mensurar, de forma multidimensional, a reputação de equipes esportivas sob a ótica dos espectadores. Portanto, a SSTR é definida como “the overall perception of a sports team based on spectators’ reaction to all previous interaction experiences with the sports team’s activities” (p. 212).

As principais contribuições da SSTR para a compreensão da reputação no âmbito do esporte consistem na inclusão de aspectos característicos das organizações do esporte como o desempenho e a tradição das equipes. As seis dimensões identificadas para a SSTR são: (i) desempenho da equipe; (ii) tradição da equipe; (iii) responsabilidade social da equipe; (iv) orientação para os espectadores; (v) qualidade de gestão; e (vi) solidez financeira. Destaca-se que a qualidade da gestão e o desempenho da equipe são os preditores mais fortes da SSTR, ao passo que a responsabilidade social da equipe é o preditor mais fraco do modelo. Além disso, Jang et al. (2015) indicam que o modelo pode ser aplicado em outros ambientes para compreender como os valores culturais influenciam a temática da reputação de equipes desportivas.

### 3 Crise no Sporting

O Sporting é um clube multiesportivo português sediado em Lisboa e conhecido, principalmente, pela sua equipe profissional de futebol masculino. Na altura da eclosão da crise, era presidido por Bruno de Carvalho e encontrava-se num hiato de conquistas da Primeira Liga, principal competição em nível nacional do futebol profissional masculino (última conquista na temporada 2001/2002).

Além do hiato de conquistas do Clube, menciona-se como antecedente da crise, a publicação feita pelo Presidente Bruno de Carvalho, no Facebook, em 5 de Abril de 2018, com críticas a jogadores após uma derrota por 2-0 para o Atlético de Madrid pela Liga Europa. A contribuição da publicação como antecedente da crise é reconhecida pelo Sporting Clube de Portugal (Sporting SAD, 2018, p. 4) ao referir que o desempenho da equipe foi impactado por “sucessivos episódios comunicacionais que contribuíram para a desestabilização da equipe profissional de futebol, situação esta que culminou com os gravíssimos e inéditos eventos ocorridos em 15 de maio, na Academia de Alcochete”. Por fim, cita-se o insucesso da equipe

em conseguir o apuramento para a Liga dos Campeões da temporada seguinte, sacramentado após derrota para o CS Marítimo em 13 de maio de 2018.

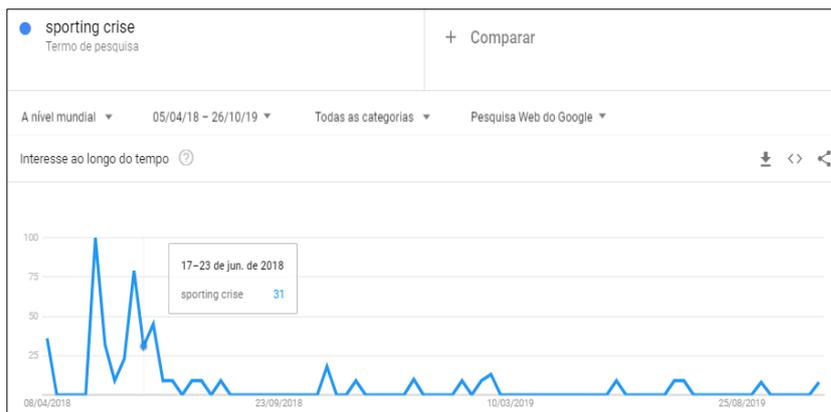
Tais antecedentes permitem sugerir o histórico de crises e a reputação prévia do Clube. A ausência de títulos e as rusgas entre o então Presidente Bruno de Carvalho e o elenco do Sporting sugerem um histórico de crises existentes, assim como uma reputação prévia com tendências desfavoráveis perante os torcedores no momento da eclosão da crise.

A invasão à Academia de Alcochete aconteceu em 15 de maio de 2018, cinco dias antes da final da Taça de Portugal. Um grupo de cerca de 50 torcedores invadiu o recinto, sem resistência da equipe de segurança, dirigindo-se ao campo de treinos e, posteriormente, ao vestiário, onde agrediram fisicamente alguns jogadores, o treinador Jorge Jesus e alguns membros da equipe técnica (Record.pt, 2018). Apesar de haver ocorrido um ataque de um grupo externo à organização, o fato de não ter ocorrido resistência por parte da equipe de segurança do recinto sinaliza um acidente decorrente de erros humanos e, portanto, tipifica-se a crise como prevenível de acordo com Coombs (2014, p. 150). Devido ao tipo de crise, atribui-se alto grau de responsabilidade ao clube pelos episódios.

Após o episódio desenvolve-se uma crise em termos administrativos e esportivos. Em termos esportivos, o Sporting perde a final da Taça de Portugal para o Desportivo das Aves em 20 de maio de 2018. No que diz respeito aos impactos no elenco do Clube, entre 31 de maio de 2018 e 14 de junho de 2018, houve a rescisão unilateral dos contratos de nove jogadores. Além disso, houve a saída da equipe médica e da equipe técnica, que rescindiu com o Clube por mútuo acordo (Sporting SAD, 2018). Posteriormente, negociou-se o regresso de alguns jogadores, reduzindo os prejuízos financeiros. Já em relação à crise administrativa, ocorreram movimentações nos órgãos administrativos do Clube, culminado com a destituição de Bruno de Carvalho da presidência do Sporting em Assembleia Geral realizada em 23 de junho de 2018.

Considera-se como crise, neste estudo, o período compreendido entre a invasão à Academia de Alcochete (15 de maio de 2018) e a Assembleia Geral do Clube (23 de junho de 2018). Entende-se que tais marcos são o início e o final da crise pelas seguintes evidências:

- a) Entre 13 de maio de 2018 e 18 de junho de 2018, o tempo de antena em televisão e rádio dedicado ao Clube foi de 911 horas e mais de 29 mil notícias, período considerado uma “overdose mediática” em decorrência da crise enfrentada. Como comparação, o Benfica foi o assunto em 403 horas e 12 mil notícias, ao passo que o Porto, recém campeão nacional, foi o assunto de 321 horas e 10 mil notícias (Carregueiro & Curvelo, 2018);
- b) Após 23 de junho de 2018, o interesse nos termos de pesquisa “*Sporting* crise” cai substancialmente (
- c) Figura **!Erro! Fonte de referência não encontrada.**), indicando a diminuição do interesse dos *stakeholders* no assunto, bem como as possibilidades de danos à reputação do Clube.



**Figura 1** - Evolução do termo de pesquisa "sporting crise"

Nota: Google Trends (2018). Recuperado de <https://trends.google.com/trends/explore?date=2018-04-05%202019-10-26&q=sporting%20crise>; 1) Os números representam o interesse de pesquisa relativo ao ponto mais alto do gráfico para o intervalo de tempo especificados.

## 4 Método

O estudo da crise no Sporting foi realizada por meio de um estudo de caso, pois trata-se de um fenômeno real, complexo e específico (Yin, 2013). Destaca-se a complexidade do caso que abrange implicações desde o âmbito jurídico até os aspectos de reputação da organização. Ressalta-se também, a importância do contexto do Clube – ambiente beligerante promovido por dirigentes e hiato de conquistas relevantes no desenvolvimento e nas consequências da crise.

### 4.1 Participantes

Em relação ao horizonte temporal das publicações e interações selecionadas para análise escolheu-se o período compreendido entre a invasão à Academia de Alcochete e a destituição de ex-presidente Bruno de Carvalho em Assembleia Geral. O intervalo considerado foi de 47 dias entre 15 de maio de 2018 e 30 de junho de 2018 – uma semana após o final da crise, no intuito de capturar reações marginais.

Fez-se uma análise de todas as atualizações de *status* em contas oficiais do Clube durante o intervalo mencionado anteriormente, selecionando aquelas que apresentaram relação direta com a invasão da Academia de Alcochete e seus desdobramentos administrativos e políticos. Após tal análise, chegou-se ao total de 48 publicações e mais de 313 mil interações.

Dentre as redes sociais, o Facebook foi escolhido para a análise por conter o maior número de comentários. Optou-se por amostragem aleatória em cada uma das 19 publicações, resultando em um total de 1.206 comentários: (i) nível de confiança de 90%, com  $Z = 1,645$ ; (ii) distribuição heterogênea dos elementos da amostra, com  $p = 50\%$  e  $q = 50\%$ ; e (iii) erro amostral de 10% (Tabela 1).

### Tabela 1

## Publicações, comentários, compartilhamentos, reações e interações por rede social<sup>a,b</sup>

| Rede Social  | Publicações | Comentários   | Compartilhamentos | Reações        | Interações <sup>c</sup> |
|--------------|-------------|---------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| Facebook     | 19          | 28.659        | 12.937            | 108.649        | 150.245                 |
| Twitter      | 26          | 788           | 9.756             | 24.670         | 35.214                  |
| Instagram    | 3           | 2.776         | 0                 | 125.050        | 127.826                 |
| YouTube      | 0           | 0             | 0                 | 0              | 0                       |
| <b>Total</b> | <b>48</b>   | <b>32.223</b> | <b>22.693</b>     | <b>258.369</b> | <b>313.285</b>          |

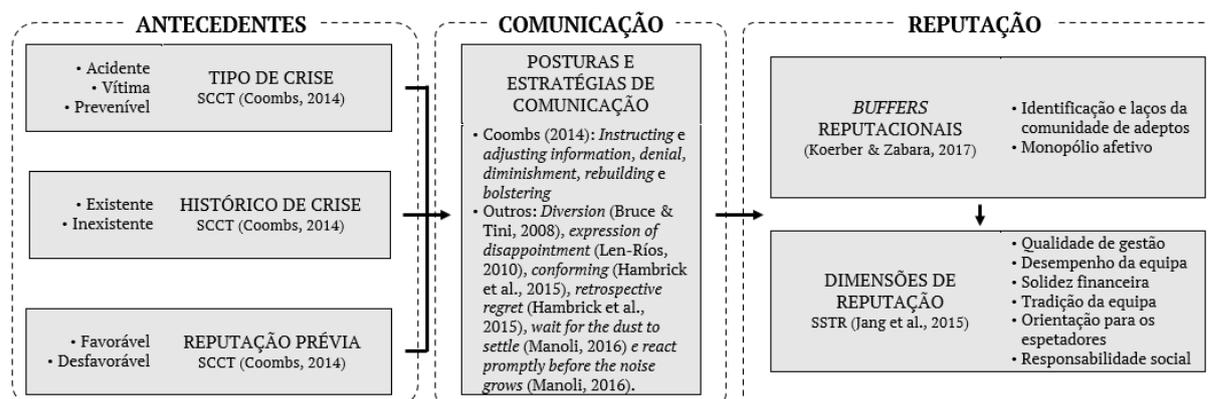
a. Consulta em 27 de outubro de 2019;

b. Não inclui publicações de caráter temporário – *stories* do Facebook e do Instagram;

c. Consideram-se interações a soma de comentários, compartilhamentos e reações.

## 4.2 Instrumentos e procedimentos

Os riscos reputacionais decorrentes da crise foram avaliados consoante o tipo de crise e o grau de responsabilidade atribuído ao Sporting, o histórico de crises e a reputação prévia. Em relação ao tipo de crise e ao grau de responsabilidade atribuído ao Clube, pode-se avaliar mediante os fatos envolvendo o episódio-chave para eclosão da crise, ao passo que o histórico de crises e a reputação prévia não estavam disponíveis publicamente, sendo necessárias *proxies* com base no desempenho esportivo e no ambiente beligerante no qual o Sporting estava envolvido antes dos atos de violência (Figura 2).



**Figura 2 - Modelo de análise**

Utilizou-se uma grelha de análise para a identificação das estratégias comunicacionais do Sporting, incluindo o tipo de publicação, a sinopse do conteúdo, assim como a postura e a estratégia identificadas com base na SCCT (Coombs, 2014), complementada por outras encontradas na literatura (Bruce & Tini, 2008; Hambrick et al., 2015; Len-Ríos, 2010; Manoli, 2016). As publicações podiam ser classificadas em uma ou mais estratégias de comunicação. Por seu turno, a grelha de análise para classificação dos comentários foi construída com base nas seis dimensões de reputação de Jang et al. (2015), nos *buffers* reputacionais de Koerber e Zabara (2017) e em impactos gerais – comentários que não puderam ser classificados em nenhuma dimensão ou *buffer* reputacional. Os comentários foram classificados em favoráveis ou desfavoráveis (Coombs, 2014; Dowling, 2016).

### 4.3 Tratamento de dados

As publicações nas redes sociais utilizadas nesta investigação foram armazenadas em tabelas com a data da publicação, o número de comentários, de compartilhamentos, de reações e de interações presentes no momento da captura das informações, assim como a hiperligação nas respectivas redes sociais. Por sua vez, os comentários dos participantes, as classificações no âmbito das dimensões de reputação e dos *buffers* reputacionais foram armazenados no *software* Microsoft Excel® (Office 365) para, posteriormente, serem realizados os cálculos necessários, garantindo a viabilidade dos resultados.

## 5 Resultados

As estratégias comunicacionais identificadas no âmbito da gestão da crise, incluindo os efeitos nas esferas políticas e administrativas do Clube, mostram a utilização de todas as posturas de comunicação (Coombs, 2014), mas também as estratégias presentes em Len-Ríos (2010) e Manoli (2016). Destaca-se que, com o desenrolar dos acontecimentos, as publicações diretamente associadas aos atos de violência se desvaneceram e as crises política e administrativa assumiram o protagonismo no Facebook do Sporting. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra o número de publicações por postura e estratégia de comunicação, além das respostas básicas.

Tabela 2

### Total de publicações por postura e estratégia de comunicação

| Postura de comunicação | Estratégia de comunicação                            | Publicações |
|------------------------|--|-------------|
| Respostas básicas      | <i>Instructing information</i> (Coombs, 2014)        | 15          |
|                        | <i>Adjusting information</i> (Coombs, 2014)          | 2           |
| <i>Denial</i>          | <i>Attacking the accuser</i> (Coombs, 2014)          | 3           |
|                        | <i>Denial</i> (Coombs, 2014)                         | 1           |
|                        | <i>Scapegoating</i> (Coombs, 2014)                   | 1           |
| <i>Diminishment</i>    | <i>Justification</i> (Coombs, 2014)                  | 1           |
| <i>Rebuilding</i>      | <i>Expression of disappointment</i> (Len-Ríos, 2010) | 3           |
| <i>Bolstering</i>      | <i>Ingratiation</i> (Coombs, 2014)                   | 5           |
|                        | <i>Reminding</i> (Coombs, 2014)                      | 1           |

A primeira publicação ocorreu cerca de uma hora após o episódio da invasão à Academia de Alcochete, em linha com a estratégia *react promptly before the noise grows* (Manoli, 2016). Destaca-se que tal publicação foi a que recebeu o maior número de comentários.

O uso das *instructing information* e *adjusting information* foi predominante (Coombs, 2014). Sobre as *instructing information*, é possível separar a utilização desta estratégia em dois momentos e objetivos: (i) investigações dos atos de violência e (ii) processos políticos na organização. Já as *adjusting information* consistiram em manifestações de solidariedade com as vítimas dos atos de violência.

Em relação à postura de *denial*, a principal estratégia pelo Sporting foi *attacking the accuser* (Coombs, 2014). Por meio de tal estratégia, evidenciou-se a crise política existente, sendo utilizadas pela direção do Clube para atacar e desmentir opositores políticos – pessoas dentro da própria organização, porém, com objetivos opostos na política do Clube. Outras estratégias dentro da postura de *denial* foram identificadas de forma marginal: *scapegoating* e

*denial* (Coombs, 2014). Em relação ao *scapegoating*, observa-se que o Sporting buscou repudiar as notícias que insinuavam o envolvimento direto ou indireto do Presidente Bruno de Carvalho, nos atos de violência, sugerindo também a ausência de culpa da organização nesses atos. Além disso, a estratégia de *denial* buscava negar a existência de uma organização com direção frágil e em crise.

Dentre as estratégias presentes na postura de *diminishment*, o Sporting utilizou-se apenas de *justification* (Coombs, 2014) ao solicitar que os atletas que apresentaram as rescisões contratuais voltassem atrás em seus pedidos. Dessa forma, o Sporting indicou que os pedidos de rescisão não apresentaram motivos válidos, sugerindo que não houve prejuízos e danos graves aos atletas. Já em relação à postura de *rebuilding*, a única estratégia utilizada foi *expression of disappointment* (Len-Ríos, 2010), procurando mostrar o repúdio e a condenação aos atos de violência.

Por fim, a postura de *bolstering* teve como destaque a estratégia de *ingratiating* (Coombs, 2014), na qual a organização buscava enaltecer os torcedores e os sócios do clube por meio de fotos com mensagens de agradecimento. A outra estratégia utilizada nesta postura foi *reminding*, conforme o mesmo autor, com o objetivo de salientar os recentes sucessos esportivos e financeiros do Clube, para além dos resultados da gestão em vigor nos últimos anos.

No que diz respeito à análise dos comentários, houve 1.105 comentários conclusivos (91,6%) e 101 comentários inconclusivos (8,4%) para os objetivos do estudo. Classificaram-se como inconclusivos os comentários sem conteúdo claro ou desconexos da crise analisada. A

Tabela 3 apresenta o percentual de participação dos impactos gerais, das dimensões de reputação e dos *buffers* reputacionais no total de classificações dos comentários das (i) *instructing information* no âmbito das investigações dos atos de violência (PIns<sub>I</sub>), (ii) *instructing information* no âmbito dos processos políticos do clube (PIns<sub>II</sub>), (iii) *adjusting information* (PAdj) e das posturas de (iv) *denial* (PDen), (v) *diminishment* (PDim), (vi) *rebuilding* (PREb) e (vii) *bolstering* (PBol).

Tabela 3  
**Total de comentários por postura de comunicação**

| Item  | PIns <sub>I</sub><br>(%) | PIns <sub>II</sub><br>(%) | PAdj<br>(%)  | PDen<br>(%)  | PDim<br>(%)  | PREb<br>(%)  | PBol<br>(%)  | Geral<br>(%) |
|---|--------------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Impactos gerais                                   | 20,2                     | 35,5                      | 19,8         | 19,6         | 35,0         | 23,5         | 33,6         | 33,8         |
| Reputação   | 66,4                     | 58,9                      | 74,0         | 73,2         | 63,3         | 66,1         | 52,2         | 56,5         |
| Qualidade de gestão                               | 58,3                     | 39,6                      | 63,4         | 62,2         | 43,3         | 56,8         | 38,6         | 40,1         |
| Desempenho da equipe                              | 2,7                      | 7,1                       | 2,3          | 3,0          | 3,3          | 2,3          | 4,7          | 6,0          |
| Solidez financeira                                | 0,9                      | 5,1                       | 4,6          | 3,9          | 10,0         | 3,3          | 4,0          | 4,0          |
| Tradição da equipe                                | 1,3                      | 3,2                       | 2,3          | 3,0          | 3,3          | 1,9          | 3,2          | 3,0          |
| Orientação para os espectadores                   | 3,1                      | 3,9                       | 1,5          | 1,2          | 3,3          | 2,3          | 1,7          | 3,3          |
| Responsabilidade social                           | 0,0                      | 0,0                       | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Buffers reputacionais                             | 13,5                     | 5,6                       | 6,1          | 7,1          | 1,7          | 9,9          | 14,2         | 9,8          |
| Identificação e laços da comunidade de torcedores | 12,1                     | 5,1                       | 6,1          | 7,1          | 1,7          | 9,4          | 12,2         | 8,5          |
| Monopólio afetivo                                 | 1,3                      | 0,5                       | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,5          | 2,0          | 1,2          |
| <b>Total</b>                                      | <b>100,0</b>             | <b>100,0</b>              | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

A observação da distribuição dos comentários mostra uma predominância dos comentários classificados como impactos gerais (33,8%) ou em alguma dimensão de reputação (56,5%), ao passo que os *buffers* reputacionais foram identificados em apenas 9,8% dos comentários. Dentre as dimensões de reputação, a qualidade de gestão é destacadamente a principal dimensão impactada, sendo responsável por 40,0% do total de comentários classificados como conclusivos.

Em relação à classificação dos comentários, em termos gerais, o desempenho da equipe e a tradição da equipe foram as dimensões de reputação menos impactadas negativamente pela crise, situando-se pouco acima dos 50% de classificações desfavoráveis. Por outro lado, a qualidade de gestão, a orientação para os espectadores e a solidez financeira foram bastante impactadas negativamente, apresentando índices gerais desfavoráveis acima de 80%. Menciona-se que os *buffers* reputacionais apresentaram resultados majoritariamente favoráveis.

A Tabela 4 apresenta o total de classificações desfavoráveis dos impactos gerais, das dimensões de reputação e dos *buffers* reputacionais.

Tabela 4  
**Percentual de comentários desfavoráveis por postura de comunicação**

| Item  | PInsI (%)   | PInsII (%)  | PAdj (%)    | PDen (%)    | PDim (%)    | PReb (%)    | PBol (%)    | Geral (%)   |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Impactos gerais                                   | 80,0        | 73,6        | 84,6        | 89,4        | 90,5        | 90,0        | 40,0        | 62,8        |
| Reputação   | 88,5        | 72,5        | 84,5        | 76,4        | 86,8        | 85,9        | 82,9        | 77,3        |
| Qualidade de gestão                               | 90,0        | 73,0        | 83,1        | 75,6        | 80,8        | 86,0        | 87,1        | 80,1        |
| Desempenho da equipe                              | 83,3        | 45,3        | 100,0       | 90,0        | 100,0       | 80,0        | 68,4        | 52,0        |
| Solidez financeira                                | 100,0       | 94,7        | 100,0       | 92,3        | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 96,0        |
| Tradição da equipe                                | 33,3        | 70,8        | 66,7        | 50,0        | 100,0       | 50,0        | 38,5        | 56,8        |
| Orientação para os espectadores                   | 85,7        | 89,7        | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 71,4        | 85,4        |
| Responsabilidade social                           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| <i>Buffers</i> reputacionais                      | 23,3        | 33,3        | 0,0         | 16,7        | 0,0         | 23,8        | 7,0         | 20,7        |
| Identificação e laços da comunidade de torcedores | 22,2        | 34,2        | 0,0         | 16,7        | 0,0         | 20,0        | 8,2         | 21,7        |
| Monopólio afetivo                                 | 33,3        | 25,0        | -           | -           | -           | 100,0       | 0,0         | 13,3        |
| <b>Total</b>                                      | <b>78,0</b> | <b>70,7</b> | <b>79,4</b> | <b>74,7</b> | <b>86,7</b> | <b>80,8</b> | <b>57,7</b> | <b>66,9</b> |

## 6 Discussão

A crise organizacional decorrente da invasão à Academia de Alcochete foi reconhecida pelo próprio Clube (Sporting SAD, 2018), assim como pelos principais veículos de comunicação portugueses (Carregueiro & Curvelo, 2018), atendendo a uma das subetapas de gestão de crises identificada por Coombs (2014) e Frandsen e Johansen (2017): reconhecimento da crise. Em relação ao tipo de crise estudada, nota-se que a reparação da reputação na sequência de casos de violência foi identificada apenas em duas investigações: Fortunato (2008) e Len-Ríos (2010). Contudo, a crise no Sporting apresentou uma situação *sui generis* na medida que envolveu atos de violência de um grupo de torcedores para com atletas e equipe técnica dentro das instalações de um Clube às vésperas da disputa de uma final desportiva.

No que diz respeito à utilização das redes sociais, percebe-se que o Facebook foi uma das ferramentas utilizadas para apresentar informações, em linha com Colapinto e Benecchi (2014). Complementarmente, destaca-se que os torcedores utilizaram a rede social para demonstrarem o seu fanatismo pelo Clube, evidenciado pelos resultados favoráveis dos *buffers* reputacionais (Koerber & Zabara, 2017), confirmando a tendência identificada por Sanderson (2011). Contudo, apesar dos *buffers* reputacionais e da expressão do fanatismo, não é percebido em escala significativa torcedores assumindo o papel de defesa da reputação, conforme encontrado em Brown e Billings (2013). Sublinha-se que a propagação de rumores, assim como as contestações das ações e decisões da gestão estiveram presentes nos comentários dos torcedores, evidenciando alguns dos riscos de utilização das redes sociais para a gestão de crises (Coombs, 2014).

Ressalta-se que o Sporting não respondeu aos comentários dos torcedores, desperdiçando uma das principais oportunidades de utilização das redes sociais (Roshan et al., 2016). Todavia, destaca-se que não está explícito como o Clube utilizou o *feedback* dos comentários para direcionar a comunicação, assim como não está explícita uma eventual existência de diferentes posicionamentos nas mídias tradicionais e nas redes sociais, conforme indicado por Hambrick et al. (2015).

O conteúdo da comunicação pelo Facebook utilizou de forma misturada *instructing information*, *adjusting information* e gestão da reputação ao longo das publicações, desalinhado ao proposto por Coombs (2014), que orienta a utilização de forma sequencial. No entanto, destaca-se que a presença das *instructing* e *adjusting information* na maioria das publicações analisadas evidencia que o Sporting não negligenciou o fornecimento de respostas básicas para as crises para focar-se apenas nas estratégias de reparação da reputação, indo ao encontro do que foi sugerido por Kim e Sung (2014).

Algumas estratégias encontradas na literatura não foram utilizadas pelo Sporting, nomeadamente *excusing*, *compensation*, *apology* e *victimage* (Coombs, 2014), *diversion* (Bruce & Tini, 2008), *conforming*, *retrospective regret* (Hambrick et al., 2015) e *wait for the dust to settle* (Manoli, 2016). Ressalta-se que a utilização da estratégia *wait for the dust to settle* não era viável devido às implicações financeiras e legais que a crise ocasionaria.

Dado que a crise era prevenível, o histórico de crises existente e a reputação prévia desfavorável, recomendava-se a utilização de uma postura de *rebuilding*, complementada pela postura de *bolstering* (Coombs, 2014) e esperava-se que as publicações identificadas com as posturas de *rebuilding* e *bolstering* apresentassem percentuais de classificações desfavoráveis inferiores em relação às demais posturas. No entanto se, por um lado, a postura de *bolstering* apresentou os menores índices de comentários desfavoráveis, a postura de *rebuilding* apresentou o segundo maior percentual de comentários desfavoráveis, atrás apenas da postura de *diminishment*.

Essa contradição mostra-se em linha com Kim e Sung (2014) e Ma e Zhan (2016), que encontraram uma fraca associação entre responsabilidade atribuída, estratégias de respostas e reputação. Complementarmente, os resultados encontram aderência em Kim e Sung (2014), pois as *instructing information* em conjunto com a postura de *denial* produziram os menores percentuais de comentários desfavoráveis, atrás apenas da postura de *bolstering*.

As divergências entre as recomendações da SCCT e os resultados encontrados nesta pesquisa sugerem que, apesar de amplamente aceita nos ambientes acadêmico e empresarial, tal teoria possui limitações no que diz respeito ao estudo das comunicações por meio das redes sociais, fato também observado em Roshan et al. (2016).

No que tange aos benefícios de uma reputação favorável, três foram sensivelmente impactados pela invasão à Academia de Alcochete: (i) retenção e aumento de produtividade

dos colaboradores (Feldman et al., 2013); (ii) retenção de investidores por meio do aumento da confiança na organização (Feldman et al., 2013); e (iii) atração de patrocinadores e espectadores para o evento esportivo (Jang et al., 2015).

Evidencia-se os problemas relacionados à retenção dos colaboradores por meio dos diversos pedidos de rescisões contratuais unilaterais promovidos por atletas e sugere-se a perda de produtividade dos colaboradores mediante a perda da final da Taça de Portugal para uma equipe com potencial técnico muito inferior ao Sporting. Por sua vez, os impactos de curto prazo na retenção de investidores e patrocinadores podem ser percebidos pelo conteúdo de uma das publicações analisadas, na qual mostra-se as intenções de encerramento de contrato de um patrocinador do Sporting em decorrência da crise.

No entanto, sugere-se que tal efeito seja reduzido no médio e longo prazo, uma vez que os valores globais de receitas com clientes empresariais e patrocínios aumentaram 4,4% na temporada 2018/2019 em relação à temporada 2017/2018 (Sporting SAD, 2019, p. 22). Além disso, expõe-se que as receitas de bilheterias em competições domésticas cresceram 12,3% na temporada 2018/2019 em relação à temporada 2017/2018 (Sporting SAD, 2019, p. 20). Menciona-se que a resiliência de fontes de receita do Clube após a crise está em linha com a investigação de Koerber e Zabara (2017), a qual mostra que as organizações do esporte tendem a passar pelas crises, relativamente ilesas, uma vez que poucas crises têm o potencial de afetar, de maneira significativa, as suas receitas.

Por fim, as dimensões de reputação identificadas em Jang et al. (2015) foram negativamente impactadas, confirmando os danos reputacionais decorrentes de uma crise (Coombs, 2014). Além disso, observa-se que um número significativo de julgamentos de âmbito geral (33,8%, conforme a

Tabela 3) foram identificados nos comentários dos torcedores, em linha com o conceito de *generalized favorability* (Lange et al., 2011). Tal situação sugere que, diante de uma crise, alguns torcedores apresentem julgamentos em relação à organização do esporte, sem que seja possível classificá-los objetivamente em alguma dimensão específica.

A comparação das dimensões da reputação da presente investigação com os preditores da SSTR mostra bastante alinhamento entre a relevância das dimensões com apenas uma troca de posições (tradição da equipe e orientações para os espectadores). Cabe refletir acerca do percentual de comentários associados à dimensão de qualidade de gestão – 40,1% do total de comentários conclusivos. Dada a proeminência identificada nessa dimensão, indaga-se que a qualidade da gestão possa ser um conceito à parte na reputação de um clube. Nesse sentido, em momentos de crise, a reputação da organização do esporte tenderia a se manter mais estável, com os impactos negativos sendo canalizados para a sua equipe de gestão.

A

Tabela 5 compara a relevância das dimensões de reputação encontradas na presente investigação, inferida pelo percentual de comentários identificados em cada uma das dimensões, e os preditores da reputação da SSTR (Jang et al., 2015).

Tabela 5  
**Relevância das dimensões da reputação versus SSTR**

| Item     | Presente Investigação   | Preditor da SSTR   | Relevância           |
|----------|---|--|----------------------|
| Dimensão | 1. Qualidade de gestão<br>2. Desempenho da equipe<br>3. Solidez financeira<br>4. Tradição da equipe | 1. Qualidade de gestão<br>2. Desempenho da equipe<br>3. Solidez financeira<br>4. Orientação para os espectadores | Mais relevante<br>↑↓ |

---

|                                    |                            |           |
|------------------------------------|----------------------------|-----------|
| 5. Orientação para os espectadores | 5. Tradição da equipe      | Menos     |
| 6. Responsabilidade social         | 6. Responsabilidade social | relevante |

---

## 7 Conclusão

A eclosão de uma crise prevenível decorrente da invasão à Academia de Alcochete atribuiu alto nível de responsabilidade ao Sporting pelo episódio, e impôs maiores desafios nos objetivos de reparação dos danos reputacionais. O ambiente beligerante no qual o Sporting estava envolvido e os resultados esportivos fracos em curto e longo prazo sugerem um histórico de crises existentes e uma reputação prévia desfavorável, que ampliaram os riscos à sua reputação.

Uma vez instaurada a crise organizacional no Clube, desenvolve-se também, uma crise na política, situação esperada num clube associativo, no qual as motivações dos grupos políticos têm grande influência no processo de tomada de decisão. Assim, sugere-se que a resolução da crise política seja um dos requisitos para o encerramento da crise organizacional. Tendo em vista que o Clube comunicou aos torcedores, por meio de três das quatro principais redes sociais durante a crise, que há elementos para afirmar que o Sporting as incorporou nas estratégias de comunicação para reparação da reputação.

Destaca-se o papel das redes sociais para a gestão de crises e reparação da reputação. Ao mesmo tempo que são uma excelente ferramenta para encurtar a comunicação com os torcedores e passar a versão da organização acerca da crise, também apresenta desafios devido a maior facilidade na propagação de rumores e contestação das decisões da direção. Entende-se que o Sporting subutilizou o potencial das redes sociais ao não responder aos comentários dos torcedores.

No que diz respeito às posturas e estratégias de comunicação empregadas, percebe-se que foram utilizadas todas as principais posturas de comunicação identificadas, além do fornecimento de respostas básicas, o que se mostra em desacordo com as recomendações da SCCT dado ao tipo de crise, o histórico de crise e a reputação prévia. Também se esperava uma maior utilização da postura de *rebuilding* para reparação da reputação do Sporting, entretanto tal postura foi identificada em apenas três das dezenove publicações analisadas. Destaca-se que, as dimensões de reputação foram impactadas sobretudo, desfavoravelmente, ao passo que os *buffers* reputacionais apresentaram resultados favoráveis na proteção da reputação do Clube.

Encontraram-se os resultados mais positivos – menores índices de comentários desfavoráveis – na utilização da postura de *bolstering* e nas *instructing information* no âmbito dos processos políticos. Assim, os resultados mais desfavoráveis foram encontrados na utilização das posturas de *diminishment* e *rebuilding*, o que não era esperado, visto que a postura de *rebuilding* era a recomendada na SCCT para o tipo de crise enfrentada pelo Sporting e, portanto, esperava-se menores percentuais de comentários desfavoráveis na utilização dessa postura.

Em relação às dimensões da reputação de uma organização do esporte, a investigação mostra que, exceto a responsabilidade social – não identificada em qualquer comentário dos torcedores –, todas apresentaram índices de comentários desfavoráveis maiores do que comentários favoráveis, o que indica que foram impactadas negativamente em função da crise. Destaca-se a proeminência dos impactos na dimensão de qualidade de gestão em comparação a todas as outras cinco dimensões. Isto permite sugerir que as outras dimensões foram impactadas apenas marginalmente, com grande parte dos danos reputacionais sendo canalizados para a gestão do Clube.

Já os *buffers* reputacionais apresentaram comentários majoritariamente favoráveis para todas as posturas de comunicação, incluindo a utilização de *instructing* e *adjusting information*, mostrando a sua importância para a proteção da reputação do Clube. Uma vez que grande parte dos resultados favoráveis foram encontrados devido ao *buffer* de identificação e laços da comunidade de torcedores, sugere-se que, parte dos torcedores se unam para poder enfrentar momentos de dificuldades do clube e proteger a sua reputação.

Por fim, o conhecimento produzido nesta investigação pode ser empregue na gestão do esporte, principalmente no que diz respeito às áreas de relações públicas, gestão de crises e comunicação. Os gestores das organizações devem, primeiramente, não incorrer em ações que as prejudiquem e, caso haja algum acidente ou acontecimento que cause danos reputacionais, estar preparados para gerenciar a crise, protegendo os *stakeholders* física e psicologicamente. Assim como devem empregar estratégias de comunicação para recuperar a reputação da organização.

Neste sentido, é necessário que as organizações do esporte atinjam elevados padrões de gestão, reduzindo o potencial de crises. Aconselha-se a designação de um *Crisis Management Team* para a elaboração de um *Crisis Management Plan*. Dessa forma, permite-se o mapeamento da estrutura e dos processos da organização para compreender as crises esportivas e administrativas. Uma vez identificadas as crises potenciais, deve-se categorizá-las e agrupá-las para que possam ser desenvolvidos planos de ações com linhas-mestras para cada grupo de crises. Complementarmente, sugere-se que as organizações do esporte disponham de profissionais capazes de identificar rumores nas redes sociais, evitando que boatos evoluam para crises concretas.

Já em relação ao monitoramento da reputação, recomenda-se que os gestores das organizações do esporte estabeleçam procedimentos e realizem inquéritos periódicos junto dos *stakeholders*, segmentando-os para capturar as suas particularidades. Os inquéritos possibilitam acompanhar a evolução das dimensões de reputação e, por conseguinte, pôr em prática planos de ações, caso os indicadores atinjam níveis considerados inadequados pela organização.

## 8 Limitações e Sugestões para Novos Estudos

Como limitações do estudo, menciona-se que não foram capturadas as reações de torcedores que visualizaram as mensagens do Clube, mas não escreveram qualquer comentário. Destaca-se também que os torcedores foram considerados como um grupo uniforme, sem qualquer tipo de segmentação – geográfica, demográfica, psicográfica, comportamental etc. Complementarmente, a ausência de informações internas como o número de pessoas alcançadas pelas publicações, a quantidade de cliques, as taxas de engajamento e outras métricas próprias das redes sociais, impõe restrições à investigação. Por fim, destaca-se que os investigadores são elementos externos à organização e do grupo de torcedores, o que traz inconvenientes na compreensão de algumas expressões próprias do grupo de torcedores, assim como ironias e alusões que podem não ter sido capturadas em toda a sua complexidade semântica.

Em relação às sugestões de pesquisa, o desenvolvimento do estudo permite indicar algumas possibilidades de investigações com o objetivo de ampliar os conhecimentos no âmbito da gestão de crises para reparação da reputação no esporte: (i) distinguir os danos reputacionais decorrentes de uma crise junto a diferentes grupos de *stakeholders* – colaboradores, espectadores, torcedores, federações, patrocinadores etc.; (ii) identificar como diferentes grupos de torcedores são impactados pelas crises em uma organização do esporte consoante aspectos demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais, de forma a elaborar estratégias de comunicação para reparação de reputação segmentadas; e (iii) explorar como as estratégias

de comunicação nas redes sociais durante uma crise são impactadas pelas mídias tradicionais e vice-versa.

### Referências

- Adeosun, L. P. K., & Ganiyu, R. A. (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 220–225. Recuperado de [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_2\\_February\\_2013/24.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_2_February_2013/24.pdf)
- Billings, A. C. (2018). Introduction: Sports celebrity reputation in a mediated world of scandal. In A. C. Billings, W. T. Coombs, & K. A. Brown (Eds.), *Reputational Challenges in Sport* (1a ed., pp. 1–10). New York: Routledge.
- Brown, N. A., & Billings, A. C. (2013). Sports fans as crisis communicators on social media websites. *Public Relations Review*, 39(1), 74–81. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.012>
- Bruce, T., & Tini, T. (2008). Unique crisis response strategies in sports public relations: Rugby league and the case for diversion. *Public Relations Review*, 34(2), 108–115. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.015>
- Carregueiro, N., & Curvelo, P. (2018, 23 de junho). AG do Sporting: Bruno de Carvalho destituído com 71% dos votos. *Jornal de Negócios*. Recuperado de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/ag-do-sporting-tendencia-de-voto-aponta-para-destituicao-de-bruno-de-carvalho>
- Colapinto, C., & Benecchi, E. (2014). The presentation of celebrity personas in everyday twittering: Managing online reputations throughout a communication crisis. *Media, Culture & Society*, 36(2), 219–233. doi: <https://doi.org/10.1177/0163443714526550>
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication* (4a ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. *European Management Review*, 13(3), 207–223. doi: <https://doi.org/10.1111/emre.12081>
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Bellido, I. V. (2013). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53–66. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140102>
- Fortunato, J. A. (2008). Restoring a reputation: The Duke University lacrosse scandal. *Public Relations Review*, 34(2), 116–123. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.006>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach* (1a ed.). SAGE Publications.
- Glantz, M. (2010). The Floyd Landis doping scandal: Implications for image repair discourse. *Public Relations Review*, 36(2), 157–163. doi:

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.09.002>

- Google Trends. (2018). Recuperado de <https://trends.google.com/trends/explore?date=2018-04-05%202019-10-26&q=sporting%20crise>
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30. doi: <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Hambrick, M. E., Frederick, E. L., & Sanderson, J. (2015). From yellow to blue: Exploring Lance Armstrong's image repair strategies across traditional and social media. *Communication & Sport*, 3(2), 196–218. doi: <https://doi.org/10.1177/2167479513506982>
- Instituto Português do Desporto e Juventude. (2018). *Praticantes federados*. Recuperado de [http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Estatisticas/praticantes\\_act2017.xls](http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Estatisticas/praticantes_act2017.xls)
- Jang, W., Jae Ko, Y., & Chan-Olmsted, S. M. (2015). Spectator-based sports team reputation: Scale development and validation. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(3), 52–72. doi: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-16-03-2015-B005>
- Kaur, A., & Singh, B. (2018). Measuring the immeasurable corporate reputation. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 17(1), 53–64. doi: <https://doi.org/10.1177/0972622518778210>
- Kim, S., & Sung, K. H. (2014). Revisiting the effectiveness of base crisis response strategies in comparison of reputation management crisis responses. *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 62–78. doi: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795867>
- Kitchin, P. J., & Purcell, P. A. (2017). Examining sport communications practitioners' approaches to issues management and crisis response in Northern Ireland. *Public Relations Review*, 43(4), 661–670. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.001>
- Koerber, D., & Zabara, N. (2017). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193–200. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.002>
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153–184. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Len-Ríos, M. E. (2010). Image repair strategies, local news portrayals and crisis stage: A case study of Duke University's lacrosse team crisis. *International Journal of Strategic Communication*, 4(4), 267–287. doi: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2010.515534>
- Ma, L., & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102–119. doi: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1166367>

- Manoli, A. E. (2016). Crisis-communications management in football clubs. *International Journal of Sport Communication*, 9(3), 340–363. doi: <https://doi.org/10.1123/IJSC.2016-0062>
- Meios & Publicidade. (2017, 4 de janeiro). *A TV que os portugueses viram em 2016*. Consultado em 15 de agosto de 2019. Recuperado de <http://www.meiosepublicidade.pt/2017/01/a-tv-que-os-portugueses-viram-em-2016/>
- Meios & Publicidade. (2018, 4 de janeiro). *Audiências TV: Os canais e programas mais vistos de 2017*. Recuperado de <http://www.meiosepublicidade.pt/2018/01/audiencias-tv-os-canais-programas-vistos-2017/>
- Meios & Publicidade. (2019, 2 de janeiro). *Audiências TV: Quem subiu e quem desceu em 2018*. Recuperado de <http://www.meiosepublicidade.pt/2019/01/audiencias-tv-subiu-desceu-2018/>
- Onwumechili, C., & Bedeau, K. (2017). Analysis of FIFA’s attempt at image repair. *Communication & Sport*, 5(4), 407–427. doi: <https://doi.org/10.1177/2167479516633843>
- Record.pt. (2018). *Invasão de Alcochete, agressões a jogadores e Jesus e vigília de apoio: resumo de um dia negro para o Sporting*. Recuperado de <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-nos/sporting/detalhe/acompanhe-em-direto-tudo-o-que-se-passa-em-alcochete>
- Roshan, M., Warren, M., & Carr, R. (2016). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers in Human Behavior*, 63, 350–361. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.016>
- Sporting SAD. (2018). Sporting Clube de Portugal. *Relatório e Contas Anual 2017/18*. Recuperado de <https://scpconteudos.pt/sites/default/files/documentos/relatoriocontas30junho2018.pdf>
- Sporting SAD. (2019). Sporting Clube de Portugal. *Relatório e Contas Anual 2018/19*. Recuperado de <https://scpconteudos.pt/sites/default/files/relatorioecontassportingsadvf.pdf>
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332. doi: <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>