



Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (Orgs.) (2008)  
*Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*  
6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)  
ISBN 978-989-95500-1-8



## Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório

TERESA RUÃO, PAULO SALGADO

*Universidade do Minho* ~ truaao@ics.uminho.pt ~ paulo.salgado@ska.pt

### Resumo:

A comunicação com propósitos de construção de imagem e reputação constitui um assunto importante no campo da gestão das organizações desportivas. Contudo, existe pouca investigação empírica sobre a forma como estas instituições gerem os seus activos intangíveis. Este trabalho propõe-se apresentar **um estudo exploratório sobre as estratégias de comunicação usadas pelos clubes de futebol Portugueses para gerirem as associações de imagem e reputação junto dos seus públicos**. Para o efeito, realizámos um estudo de casos múltiplo (Eisenhardt, 1989) aplicado a quatro clubes de futebol nacionais (Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Braga e Sporting Clube de Portugal).

### Palavras-chave:

Comunicação organizacional, comunicação em organizações desportivas, imagem organizacional e reputação organizacional

---

*“... a estratégia de imagem e identidade de uma organização é a parte mais crítica de qualquer função de comunicação...” (Paul A. Argenti, 1998: 56)*

### 1. Introdução

Os tópicos da comunicação, imagem e reputação têm vindo a ganhar pertinência na arena desportiva, como de resto em todo o mundo organizacional. A “organização expressiva” (Schultz *et al.*, 2000), aquela que destaca os vectores simbólicos e intangíveis das actividades das instituições e empresas (como a identidade, a imagem, a reputação, a marca ou a cultura), tornou-se realmente importante na batalha pela quota de mercado, pelo lucro ou, simplesmente, pela simpatia do público. Num momento em que os processos de produção e os serviços são facilmente copiados, o caminho encontrado para a diferenciação e fidelização foi o da gestão simbólica. Cuidar estrategicamente da identidade a apresentar ao público, das associações de imagem e reputação, da cultura interna a implementar, ou do apelo emocional da marca, ganhou uma importância nunca antes imaginada. Como se tudo se jogasse ao nível do *parecer*, mais do que do *ser*!

Esta é uma constatação inúmeras vezes referida em investigações científicas, nas mais diversas áreas dos estudos organizacionais. As organizações (sobretudo desde a década de 1990) têm vindo a assumir o *capital intangível* como um factor de identificação, distintividade e vantagem competitiva no universo dos negócios empresariais. Um mundo cada vez mais imitado pelo sector

público e pelas organizações não lucrativas, igualmente empenhadas em participar num “mercado simbólico” (Schultz *et al.*, 2000), assente num jogo de percepções, valores, emoções e sentimentos.

Ora, à medida que o desporto se foi profissionalizando e assumindo como área de actividade comercializável (numa orientação que aconteceu um pouco por todo o mundo, sobretudo nas duas últimas décadas do século XX), a questão do “mercado simbólico” assumiu-se como preocupação. Tanto mais que o desporto constitui uma actividade humana que envolve fortes e destacadas componentes emocionais, que a tornam num microcosmo com particularidades únicas. Lembramos os clubes de futebol como o *Manchester United* ou o *Futbol Club Barcelona*, cuja reputação mundial tem como principal suporte a lealdade e paixão dos fãs. Ou os nomes de atletas como David Beckham, Michael Jordan ou Tiger Woods que se tornaram ícones mundiais de sucesso e heroísmo, pela extraordinária força das suas imagens. Constituindo, muitas vezes, o terreno simbólico a principal fonte de imagem e reputação de equipas e atletas (Parent e Foreman, 2007).

*“Um evento desportivo é intangível, vivido no curto prazo, imprevisível e de natureza subjectiva...  
É produzido e consumido ao mesmo tempo, e implica um forte envolvimento emocional dos fãs...”  
(Couvelaere e Richelieu, 2005: 25).*

Na verdade, o desporto tende a gerar extraordinárias respostas emocionais dos seus públicos, e que são mais fortes do que em qualquer outro sector de actividade. O que leva as organizações desportivas profissionais, da actualidade, a procurarem capitalizar esse relacionamento emocional para se posicionarem como marcas vitalícias. A lealdade dos fãs é usada para gerar lucros adicionais na venda de, uma cada vez maior, panóplia de produtos e serviços, na procura de sustentabilidade financeira. Mas, e em contraponto, os benefícios simbólicos das organizações desportivas podem ser muito limitados, ou mesmo inexistentes, quando a *performance* dos seus atletas ou equipas é fraca. E toda esta rede simbólica assenta em relações comunicativas permanentes, estabelecidas por meio de eventos, anúncios publicitários, notícias nos *media*, símbolos históricos, *merchandising* ou informação *online*. Estes meios transmitem mensagens que estabelecem e reforçam a identidade individual ou organizacional, bem como as associações de imagem e reputação. E, pelo facto destas organizações apresentarem uma valorização extrema dos factores intangíveis e simbólicos da sua actividade, decidimos realizar um estudo no seu ambiente.

No contexto desses factores intangíveis referidos, destacamos a comunicação com propósitos de construção de imagem e reputação como linha de pesquisa a seguir. E se existe pouca investigação empírica sobre a forma como as organizações desportivas gerem os seus *activos intangíveis*, essa afirmação é ainda mais válida para o estudo da forma como comunicam (L'Etang, 2006).

Segundo Wolfe *et al.* (2005), o desporto tem constituído um terreno muito útil para a pesquisa organizacional, proporcionando abordagens criativas, inovadoras e, até, muito divertidas! E são múltiplos os fenómenos organizacionais analisados no contexto da actividade desportiva, desde a identidade, passando pela lealdade, motivação, envolvimento, ou estratégias de recursos humanos. No presente estudo, propomo-nos tomar os clubes de futebol como laboratórios vivos para o estudo da comunicação organizacional, na sua relação com as preocupações de imagem e reputação.

Os estudos de comunicação no domínio desportivo são recentes e têm seguido outros caminhos, como: a gestão de eventos, a relação com os *media*, ou o jornalismo desportivo. Embora se encontrem referências importantes em investigações sobre gestão desportiva, marketing desportivo, ou sociologia do desporto (L'Etang, 2006). Recentemente, as Relações Públicas têm vindo a interessar-se pelo campo, como demonstra um *call for papers* da prestigiada *Public Relations*

*Review* (com *deadline* de Janeiro de 2007<sup>1</sup>) que propunha um número especial sobre as RP no desporto. Assim como o número crescente de artigos publicados sobre o tema na mesma revista, entre 2005 e 2006. Refira-se ainda o lançamento, previsto para 2008, de uma revista científica especializada em comunicação desportiva: *The International Journal of Sport Communication*, dirigida por Paul Pedersen da Universidade de Indiana. Pedersen (juntamente com Kimberly Miloch e Pamela Laucella) é também autor de uma das poucas obras publicadas sobre comunicação no desporto, numa perspectiva abrangente, intitulada *Strategic Sport Communication* de 2007. Do que se conclui, que a comunicação e o desporto é um assunto pouco explorado pela academia, mas de atenção crescente.

Pelo que, contribuindo também para preencher esse vazio da literatura, este trabalho propõe-se apresentar **um estudo exploratório sobre as estratégias de comunicação usadas pelos clubes de futebol Portugueses para gerirem as associações de imagem e reputação junto dos seus públicos**. Com o propósito de melhor conhecer a comunicação desenvolvida pelas organizações desportivas, bem como perceber que atenção é dada aos fenómenos da imagem e reputação. Para o efeito, realizámos um estudo de casos múltiplo (Eisenhardt, 1989) aplicado a quatro clubes de futebol nacionais: *Futebol Clube do Porto*, *Sport Lisboa e Benfica*, *Sporting Clube de Braga* e *Sporting Clube de Portugal*. De seguida faremos o enquadramento teórico do nosso tema e prosseguiremos com a apresentação do estudo empírico.

## 2. Apresentação dos conceitos nucleares

### 2.1 A Comunicação nas Organizações

Os estudos de *comunicação organizacional* nasceram nas primeiras décadas do século XX, e procuraram (entre outras coisas) encontrar formas sistemáticas de desenvolver práticas comunicativas que pudessem ser usadas para coordenar (e controlar) as actividades dos membros das organizações, e as relações com os constituintes externos. O actual ambiente organizacional, caracterizado pelas rápidas mudanças sócio-económicas, tem criado ainda maiores pressões sobre estes investigadores, no sentido de desenvolverem estudos que permitam melhorar os desempenhos organizacionais.

A teorização na área foi influenciada pelas grandes correntes científicas, dando origem a diferentes concepções da comunicação. Usando a categorização de Redding e Tompkins (1988), lembramos que os estudos se têm inscrito em: 1) correntes positivistas (1900-1970); 2) paradigmas interpretativos (1980); 3) teorias críticas (1990); ou 4) movimentos pós-modernos (1990). Com o aproximar do final do século XX, a comunicação tornou-se um assunto cada vez mais importante para as organizações e a academia ficou mais interessada no tema.

Localizando-nos nesta multiplicidade de influências teóricas, e tendo em conta o propósito do nosso estudo, partimos de uma definição instrumental (funcionalista) de *comunicação organizacional*: como o processo através do qual uma organização comunica com os seus públicos, para benefício de ambas as partes e o aumento da vantagem competitiva institucional (Kreps, 1990; Dolphin, 2000). Sendo que essa vantagem competitiva se centrou, nos casos analisados, nos ganhos de imagem e reputação proporcionados, sobretudo, pela comunicação externa.

Assim sendo, centrámos a investigação no *processo de comunicação*, isto é, no conjunto de elementos que intervêm nos episódios comunicativos de forma interactiva. Referimo-nos, usando as designações de Thayer (1976), aos originadores e receptores, às situações ou circunstâncias (que intencional ou acidentalmente colocam em relação os primeiros), às intenções ou propósitos, aos meios e canais, e, por último, às mensagens, que constituem as situações de comunicação, sejam

<sup>1</sup> In *Public Relations Review*, 32, 2006: 205.

estas individuais, grupais, organizacionais ou de massa. Embora, destes componentes do processo de comunicação, tenhamos destacado dois vectores de análise: (a) as intenções do comunicador, ou seja, as orientações político-estratégicas (como objectivos e metas) das organizações em estudo; e (b) os meios e canais de comunicação usados, isto é, tipologias de acções de comunicação privilegiadas por essas organizações na relação com os públicos externos. Procurámos, desta forma, auditar as *estratégias de comunicação* – como o padrão de decisões sobre a actuação comunicativa das organizações (Downs e Adrian, 2004) – e as *práticas de comunicação* (sejam estas opções de relações públicas, publicidade ou marketing directo).

Para reconhecermos estes dois vectores de análise, decidimos partir de uma auditoria à “organização da comunicação” (van Riel, 2004), isto é, à forma como as instituições estruturam a/s função/s de comunicação. Um tema que tem recebido pouca atenção na literatura, tanto mais se comparada com as produções no campo da identidade e da imagem. Averiguar da “organização da comunicação” implica, segundo van Riel (2004) olhar quatro temas interrelacionados: (1) a localização da função dentro da empresa/instituição; (2) a organização do processo; (3) a coordenação da função; e (4) o estabelecimento de factores críticos de sucesso. Ou seja, significa desenhar um mapa da comunicação, interna e externa, desenvolvida pela organização. E foi esse o primeiro trabalho que levamos a cabo neste estudo, ainda que primordialmente direccionado para a comunicação externa. Depois, centrámo-nos no estudo das estratégias de imagem e de reputação.

A relação entre a comunicação e os fenómenos de imagem e reputação nas organizações tem sido tema de vários estudos científicos, sobretudo desde a última década de século XX. Esses estudos entendem que a comunicação é o processo central através do qual os públicos percebem e constroem a imagem e a reputação das organizações (Fombrun e Shanley, 1990; Balmer e Gray, 1999, entre outros); ao mesmo tempo que a gestão da imagem e da reputação são apontadas como funções primeiras da comunicação organizacional (van Riel, 1995, 2004; Argenti, 1998, entre outras). Van Riel (1995) considera mesmo a imagem como um dos *common starting points* ou pontos de articulação de toda a comunicação nas organizações (em parceria com a estratégia e a identidade).

## 2.2. A Imagem e a Reputação Organizacionais

Convém ainda identificar o modo como entendemos os outros dois conceitos-chave do nosso estudo: a imagem e a reputação das organizações. O termo *imagem organizacional* surgiu com o advento dos *business studies*, no século XX (na literatura de Marketing, Economia ou Estratégia). Embora não consensualizada, a pesquisa aponta dois nomes como os responsáveis pela sua introdução: Kenneth Boulding (com a obra *The Image*, de 1956) e Pierre Martineau (com o artigo, na *Harvard Business Review*, intitulado “The personality of the retail store” em 1958). Ambos parecem ter tido um papel *pivot* na geração de interesse à volta do tema da *percepção da organização*, na década de 1950. E, apesar da ampla aceitação que o conceito teve desde essa altura, a definição de *imagem organizacional* tem enfrentado sérias discussões. Na verdade, se por um lado, parece existir um genuíno fascínio pelo conceito, por parte dos profissionais e investigadores (de Relações Públicas, de Publicidade, de Marketing ou de Gestão), o que torna a noção muito apelativa para pesquisa académica; por outro, o campo também enfrenta algumas rejeições (como Grunig, 1993), devido quer a uma utilização confusa do conceito, quer à sua suposta degradação progressiva. Contudo, o termo gozou de clara hegemonia entre os conceitos de *corporate-level*, dos anos 1950 aos 1980, e de certa forma mantém-se como um dos mais importantes na área até hoje.

Segundo Whetten e MacKay (2002) existem actualmente três perspectivas importantes no entendimento do conceito de *imagem organizacional*. A primeira define-a como o que membros da organização pensam que os não membros consideram ser a organização. A segunda refere-se à imagem, numa visão mais consentânea com a perspectiva de recepção, como o que os não membros

pensam sobre a organização. E a terceira considera tratar-se da forma como que os membros pensam e projectam sobre a sua organização.

Devido a esta variedade de acepções do conceito, quando o usamos precisamos de referir que tipo de imagem nos interessa. Nesse sentido, convém realçar que imagem, no presente estudo, não foi entendida como um fenómeno parcial, cuja origem deva ser remetida para o interior ou exterior da instituição. Antes nos parece que esta resulta de processos que acontecem em dois palcos, o do comunicador e o das suas audiências (como considera Alvesson, 1990). Trata-se de impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia da experiência, mas a sua projecção. Pelo que nessa projecção encontramos a influência do emissor, mas também a criação do receptor. Numa perspectiva muito em consonância com as Teorias da Comunicação (Thayer, 1976).

Entendemos, assim, o conceito de *imagem organizacional* com base em duas dimensões. Por um lado, como o retrato da organização num dado momento, enquanto “resultado líquido da interacção das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas” para com a instituição (Dowling, 1986:110). Aquilo que Alvesson (1990) designa de “imagem sensível”. E por outro, como resultado da projecção das imagens de interesse, como uma fabricação que pretende criar impressões destinadas a apelar às audiências. A “imagem comunicada”, ainda segundo Alvesson (1990).

Esta é uma distinção que resulta de um olhar histórico e sociológico sobre o fenómeno da imagem. Na verdade, a identidade organizacional desenvolvida de forma “natural e espontânea” parece ser algo cada vez mais raro, tendo a “gestão dos sentidos” assumido um papel importante nos modernos sectores da economia. Pelo que as organizações foram desenvolvendo práticas de instrumentalização da imagem, em resultado das crescentes exigências dos ambientes económico e sócio-cultural. E se a *imagem organizacional* se viu afectada pelos interesses dos gestores de topo, que passaram a orientá-la com objectivos de competitividade, então estudar a imagem nos nossos dias exige a análise dessa sua componente intencional e factores contingenciais (como, de resto, defendem muitos autores: Alvesson, 1990; Barich e Kotler, 1991, entre outros).

Contudo, toda esta discussão e relutância que parece existir à volta da *imagem organizacional* – em resultado dos seus diversos significados, das associações negativas que lhe foram atribuídas, ou da multiplicidade que caracteriza o fenómeno – conduziu a um certo eclipsar do conceito para outros, como é o caso da reputação. O estudo da *reputação organizacional* surgiu, com maior incidência, nos anos 1990, e a sua ascensão ao universo académico deveu-se ao aparecimento de vários livros (como o de Bromley, *Reputation, Imagem and Impression Management*, de 1993), bem como à publicação de *rankings* em periódicos de gestão e imprensa de qualidade (como é o caso do jornal *Financial Times*, ou da revista *Fortune*).

Existe, também para a *reputação organizacional*, uma diversidade de definições do fenómeno na literatura da especialidade, com origem em diferentes áreas da ciência (como a Economia, o Marketing, a Sociologia ou os Estudos Organizacionais). Embora a confluência seja aqui bem mais expressiva do que no caso do fenómeno da imagem, pois todos tendem a olhar a reputação como uma avaliação subjectiva e colectiva da confiança e fiabilidade das empresas, ao longo do tempo. No nosso estudo partimos da explicação de Fombrun (1996), um dos autores mais reconhecidos na área. Para este, a *reputação* é uma representação colectiva que resulta da acumulação de julgamentos sobre as acções passadas da organização, e que descreve a sua capacidade para atribuir resultados valiosos a múltiplos *stakeholders*.

Trata-se, para alguns autores (Villafañe, 2004) de um avanço relativamente ao conceito de imagem, que era entendido como uma construção da organização e dos públicos, a partir das acções de comunicação, resultando num estado de opinião episódico e conjuntural. Enquanto a reputação, por seu lado, seria um fenómeno mais estrutural e permanente consequente não só da comunicação,

mas do próprio comportamento da empresa, e suas ações económicas, financeiras e sociais. Acabando os dois fenómenos por se completar, sem anular a existência ou pertinência de ambos. Antes se esperando a atenção da organização tanto aos estados de opinião episódicos, como às associações mentais de longo prazo, cuja mútua influência é evidente.

Além disso, tanto a *imagem* como a *reputação organizacionais* parecem apresentar uma relação com os resultados das empresas e instituições nos seus sectores de actividade. Na verdade, os estudos apontam vários benefícios para as organizações na gestão destes *activos intangíveis*. Uma imagem e uma reputação favoráveis parecem promover agrado, familiaridade, distintividade, vantagem competitiva, lucros, protecção, eficácia competitiva ou liderança de mercado (Balmer e Gray, 2004, entre outros). Constituindo, assim, valiosos recursos estratégicos, suportadas pela comunicação que, intencionalmente ou não, desenvolvem com os públicos.

“... a comunicação da reputação é o que dá valor ao capital reputacional da empresa. A reputação que não se comunica não gera valor, ainda que este exista” (Villafañe, 2004: 155).

### 3. Um estudo de casos múltiplo

#### 3.1 Questões metodológicas

Historicamente, o campo da *comunicação organizacional* tem usado uma grande variedade de metodologias de investigação. Inicialmente, foram as experiências em laboratório que despertaram a atenção dos investigadores, como forma de estudar os fluxos informativos. Mais tarde, estes métodos foram suplantados pelos questionários, como meio de analisar as *percepções* nos processos comunicativos. Nos anos 1970, a estes métodos vieram juntar-se sofisticadas análises de multivariáveis, e novas metodologias laboratoriais baseadas em conceitos da Teoria dos Sistemas. E os anos 80 trouxeram os métodos interpretativos (como as análises etnográficas), cuja afirmação continuou ao longo na década de 1990. Pelo que, podemos afirmar que a investigação em *comunicação organizacional* se caracteriza por um grande eclectismo, e pelo reconhecimento da legitimidade de uma grande variedade de métodos.

Para a presente investigação (e tendo em conta a natureza da pesquisa, o problema de partida, bem como a experiência dos investigadores), identificámos o estudo de casos como o método mais adequado. Um olhar prévio sobre a evolução dos fenómenos de comunicação, imagem e reputação dos clubes de futebol nacionais, levou-nos a considerar que qualquer estudo das estratégias de comunicação, destinadas a gerir as associações de imagem e reputação, exigia um mergulho profundo nas instituições para perceber das suas motivações explícitas, mas também implícitas, ao comunicar. Na verdade, os clubes de futebol nacionais têm estado, nas últimas duas décadas, frente a crises de imagem/reputação sucessivas, ora com origem desportiva, ora política, ora financeira, ora judicial, ora social. Do que resultaram constantes polémicas nos órgãos de comunicação nacionais, e na opinião pública em geral. Por outro lado, parecem ter começado a usar lógicas de gestão de marca (de que os logotipos e o *merchandising* são expressão) e novos formatos de comunicação externa (como a publicidade), que se aproximam cada vez mais dos modelos empresariais. O que nos levou a equacionar se, face à introdução de modos empresariais de funcionar nessas instituições e à necessidade frequente da gestão de crises, não teriam os clubes de futebol portugueses profissionalizado a sua função de comunicação. Isto é, e mais especificamente, perguntámo-nos se esses clubes de futebol estariam, ou não, a definir estratégias de comunicação específicas para gerir os valores de imagem e reputação estabelecidos há décadas.

Como, segundo Yin (1984), o estudo de casos envolve a análise empírica de um fenómeno contemporâneo em contexto real, sendo particularmente útil quando pretendemos atingi-lo com a

maior proximidade possível, e dado o carácter exploratório do nosso estudo, decidimos avançar com esse método. Por outro lado, o estudo de casos múltiplo, que sugere uma tipologia a ser replicada em mais do que uma situação real, foi identificado como potenciador de melhores resultados ao permitir o estudo comparativo de vários exemplos. Avançamos, pois, com o estudo dos quatro casos já identificados, e tendo em conta os resultados nacionais de topo apresentados por essas equipas na Liga Portuguesa de Futebol nos últimos quatro anos. *Futebol Clube do Porto*, *Sport Lisboa e Benfica*, *Sporting Clube de Braga* e *Sporting Clube de Portugal* (aqui identificados por ordem alfabética) foram, assim, as instituições seleccionadas para a nossa amostra. Estes clubes apresentam um grau considerável de profissionalização da actividade de comunicação e destacam-se, também, em termos de imagem e de reputação nacionais.

Como guia metodológico para olhar as estratégias e formas de comunicação privilegiadas pelas quatro instituições, decidimos proceder segundo as regras da auditoria de comunicação. Uma auditoria avalia a relação entre os processos comunicativos e os resultados organizacionais (de empenhamento, satisfação, produtividade, eficiência na mudança, imagem/reputação ou outros; Downs e Adrian, 2004). Assim, permitiu-nos olhar as organizações seleccionadas como sistemas de comunicação, numa relação com as estratégias de negócio mais gerais. Tendo a observação, a análise documental e as entrevistas constituído as técnicas de recolha de dados seleccionadas.

As entrevistas semi-estruturadas (presenciais e telefónicas) constituíram o nosso método principal, pela riqueza de dados recolhidos e dinamismo proporcionado. Os questionários foram aplicados aos responsáveis pela comunicação, e realizaram-se entre Maio e Agosto de 2007. O guião das entrevistas centrou-se: (A) no reconhecimento do sistema de comunicação de cada instituição, e (B) na pesquisa das suas estratégias de comunicação com propósitos de imagem/reputação (conforme quadro seguinte).

A – ESTUDO DA COMUNICAÇÃO, modo de funcionamento comunicativo	B – ESTUDO DA IMAGEM/REPUTAÇÃO, estratégias de comunicação
(1) estruturas existentes; (2) história da comunicação; (3) dimensão da função de comunicação; (4) nível de dependência hierárquica; (5) opções tácticas e áreas de actuação (6) públicos-alvo; (7) tendências futuras da comunicação; (9) importância dos objectivos de imagem/reputação na comunicação do clube.	(1) nível de relevância das questões de imagem/reputação na estratégia organizacional global (2) nível hierárquico onde acontecem as tomadas de decisão sobre a comunicação de imagem/reputação (3) nível de clareza com que os objectivos, propósitos ou metas de imagem/reputação estão formulados na organização; (4) tipologia de objectivos, propósitos ou metas de imagem/reputação; (5) opções das políticas e planos de comunicação com propósitos de imagem/reputação.

GUIÃO DA ENTREVISTA  
 Quadro de Alinhamento dos Objectivos

Uma vez realizadas e tratadas as entrevistas, e demais dados documentais e observados, procedeu-se à interpretação de resultados. A interpretação é a reorganização informativa, num processo de construção de sentido em função da problematização inicial. Segue-se a apresentação dos resultados desse processo.

### 3.2. Apresentação dos Resultados

*Futebol Clube do Porto*, *Sport Lisboa e Benfica* e *Sporting Clube de Portugal* constituem organizações centenárias e são conhecidos em Portugal como os “três grandes”, pela hegemonia

com que têm conseguido títulos nacionais e internacionais de futebol. O *Sporting Clube de Braga* apresenta um caminho identitário e desportivo diferente, mas apresenta-se hoje como um forte concorrente aos títulos e ao coração dos fãs. Chamar-lhe-íamos, portanto, os “quatro grandes” do futebol nacional, e foi nessa medida que os seleccionamos para o estudo empírico.

Todos estes clubes constituem *sociedades anónimas desportivas*, SAD's. Trata-se de formas de organização empresarial que vieram transformar por completo a realidade do desporto nacional, em finais dos anos 1990. A lógica comercial passou a dominar estas instituições, até então dirigidas por corpos de associados, sem preocupações de mercado ou retorno financeiro. E com esta mudança emerge um interesse, completamente novo, pela dimensão simbólica e intangível da comunicação nestas instituições. Veremos, então, como se organizam os seus sistemas de comunicação, pela análise das políticas, estruturas e práticas que lhe dão vida.

Sistema de Comunicação. Como referido, a metamorfose jurídica e filosófica que aconteceu na organização destes clubes de futebol veio alterar a forma como olhavam o fenómeno comunicativo. A partir do final dos anos 1990, os “três grandes” começaram a demonstrar uma preocupação crescente com a *gestão da comunicação* (como uma função mais na instituição, capaz de ser gerida com a mesma eficácia que qualquer outra, para contribuir para os resultados finais), iniciando-se um processo de profissionalização. Uma transformação que para a equipa bracarense é mais recente (já nos anos 2000), acompanhando a sua afirmação desportiva e a mudança na liderança institucional, mas cujos passos parecem muito semelhantes aos outros clubes.

A introdução da *lógica de negócio* nos clubes de futebol nacionais implicou, desde logo, a adopção da *gestão de marketing*, preocupada com o mercado, a concorrência ou a relação com o consumidor. Por isso, assistimos ao desenvolvimento de estruturas próprias para essa função ou a contratação de serviços de *outsourcing* especializados na área. Esses departamentos ou serviços externos de marketing começaram por apostar em iniciativas de *merchandising*, isto é, inovadoras estratégias comunicativas e promocionais que passavam por oferecer produtos/serviços aos sócios e simpatizantes, e que iam muito para além do clássico desconto no ingresso em dia de jogo. Estas estruturas e seus profissionais pareciam, também, estar mais sensibilizados relativamente à relevância da imagem e da reputação das instituições para o sucesso das SAD's, e tendo em conta factores que não apenas o resultado desportivo da equipa. Além de defenderem um maior investimento na comunicação, que deveria ser estrategicamente planeada para atingir objectivos de gestão mais vastos. Enfim, os clubes absorviam tendências empresariais, também, nestas vertentes da sua actividade.

Refira-se, no entanto, que os clubes de futebol estudados desenvolviam já funções de comunicação anteriores à emergência do marketing. A comunicação institucional (muitas vezes sob a forma de gabinetes de relações públicas) constituía a forma privilegiada de trabalhar a comunicação, centrando-se particularmente nas actividades de assessoria de imprensa. E numa dependência directa da presidência. Pelo que, com a assumpção de que o marketing também atenderia à comunicação (sobretudo com os *sócios/consumidores*), tornou-se visível a necessidade de interligação das duas funções. Esta é, alias, uma constatação aceite por todos os entrevistados, como modo de atingir imagens coerentes. Por isso, é crescente e cada vez mais valorizado o propósito da uniformização da linguagem usada pelas duas funções, seja esta de cariz verbal ou gráfico.

A urgência deste trabalho interdisciplinar, que olhe a comunicação como um todo e que abranja áreas de actuação diversificadas, obrigou as estruturas a acolherem um conjunto de profissionais cada vez mais habilitado e em maior número. Esta tendência é mais clara nos chamados “três grandes”, que entraram numa fase de crescimento da função de comunicação. Por

sua vez, o *Sporting Clube de Braga* parece estar ainda numa etapa anterior, contando, por isso, com uma equipa mais reduzida de profissionais.

Paralelamente, constatou-se a proximidade e subordinação hierárquica das duas funções de comunicação relativamente aos gestores de topo (como, aliás, aconselha a literatura). Os entrevistados relataram a dependência na tomada de decisão, e no acompanhamento permanente dos projectos, relativamente à direcção, à administração, ou até mesmo ao presidente do clube. E ficou, ainda, patente que a função de comunicação dita institucional apresenta uma maior dependência relativamente ao presidente, que se assume como a voz da organização. Por outro lado, os departamentos de marketing parecem ter algumas dificuldades na afirmação dos seus pontos de vista, nomeadamente quando a gestão da imagem é a prioridade. A grande exposição mediática de alguns membros destas organizações faz diluir as fronteiras entre o espaço público e o espaço privado, e coloca desafios imprevisíveis às estruturas de comunicação.

Relativamente às áreas de comunicação privilegiadas, encontrámos estratégias relativamente comuns. A assessoria mediática, a comunicação *online* e o marketing directo são as técnicas mais utilizadas para passar as mensagens desejadas e fazer valer a imagem pretendida. Tendo como *targets* principais os associados e adeptos. Convém destacar ainda que, de entre os vários instrumentos usados, a assessoria tem um lugar especial nas estratégias comunicativas dos clubes. A relação com os órgãos de comunicação social (OCS) (em particular a imprensa desportiva) constitui um formato clássico de comunicação nestas instituições, e é tida como o canal mais eficaz na emissão das mensagens aos sócios. Na verdade, e a título de exemplo, refira-se que o Director do *Departamento de Conteúdos do Futebol Clube do Porto* destaca “o horizonte vastíssimo proporcionado pelos OCS” na actuação comunicativa da instituição. Esta tendência é generalizada, assumindo todos clubes estudados a importância dos *media* como canais intermédios na relação com sócios e simpatizantes.

Quanto à utilização de publicidade, os dados apontam para um mero uso pontual, já que implica investimentos financeiros extremamente elevados. E esta tendência é comum a todos os clubes estudados. O *Director de Marketing do Sport Lisboa e Benfica* apesar de referir que as verbas implicadas no uso da publicidade são elevadas, factor que condiciona o seu uso, assume: “todos os anos fazemos uma campanha publicitária com o produto que, no momento, consideramos mais importante”. Este canal foi, por exemplo, escolhido para a divulgação do *Kit-Sócio do Benfica*, e está a ser utilizado, também, pelo *Futebol Clube do Porto* e *Sporting de Clube de Portugal*, no início da presente temporada, para divulgar o *Dragon Seat* e a *Game Box*, respectivamente. Estes exemplos servem igualmente para demonstrar uma tendência comunicativa crescente e evolutiva nestas instituições: a focalização na comunicação com o associado.

Se estas são tendências actuais, em termos futuros nenhum clube esquece a importância crescente dos meios *online*, nem a necessidade de apostar na interactividade. Ao mesmo tempo que procuram atingir uma maior maturidade na *gestão da comunicação*. Algo que parece passar pela ideia de *comunicação integrada*, ou seja, da uniformização e articulação de todos os esforços de comunicação. Ainda que considerem difícil prever a fusão da função de comunicação numa estrutura única, que seja capaz de interligar todas estratégias e os objectivos num plano de longo prazo. Ressalta, ainda, a importância dos objectivos de imagem e de reputação nos propósitos futuros dos serviços entrevistados, que admitem a utilidade de uma imagem sustentada. Porém, os resultados desportivos e também os resultados financeiros (mais recentemente), que ultrapassam as competências das estruturas de comunicação, acabam por ser critérios decisivos quando falamos de imagem e reputação em clubes de futebol. E a transformação dos clubes em organizações empresariais obrigou a atender a uma imagem positiva e credível não só para os adeptos e associados, como também para as instituições financeiras. O director de marketing do *Benfica*

sublinhou a dada altura: “Os resultados desportivos e os resultados económico-financeiros são fundamentais para a reputação de um clube”.

Imagem e Reputação. Avancemos agora para a averiguação do segundo objectivo da investigação, ou seja, a análise das estratégias de gestão de imagem e de reputação presentes (ou não) nas políticas e práticas de comunicação dos clubes de futebol nacionais seleccionados. E a primeira conclusão é a de que o valor destes *activos intangíveis* no sucesso das organizações estudadas é reconhecido pelas estruturas de comunicação, mas o seu significado e distintividade não é claro. Os termos “imagem” e “reputação” são usados indiferentemente pelos entrevistados, para designarem as percepções que os públicos desenvolvem sobre as instituições, sobretudo numa lógica de curto prazo. Dadas as características de imprevisibilidade, instantaneidade e emotividade inerentes ao *negócio* do futebol, a gestão das percepções externas de curto prazo parece sobrepor-se ao planeamento de longo prazo. Ou seja, recorrendo nós uma linguagem academicamente mais pura, diríamos que as estruturas de comunicação dos clubes de futebol estudados manifestam mais preocupação e capacidade operacional para a cuidar da imagem – procurando agir sobre a “imagem sensível” na afirmação da “imagem comunicada” (Alvesson, 1990) –; e demonstram menor aptidão e liberdade operacional para actuar sobre a reputação – a representação colectiva construída num espaço de tempo mais lato.

Vejamos o reconhecimento dos valores de imagem e reputação em algumas afirmações proferidas pelos entrevistados. O responsável pelo *Departamento de Marketing* do *Sporting de Braga* destacou, por exemplo, “a gestão das expectativas de imagem” como um dos vectores genéricos do seu trabalho. Já o Director do *Departamento de Conteúdos* do *Futebol Clube do Porto* adiantou um outro vector da sua actividade: “o clube necessita de comunicar a sua veia empresarial. Trata-se de uma lógica de funcionamento da instituição que há muito deixou de ser meramente futebol, andebol ou basquetebol...”. Em suma, apesar de ambos reconhecerem a importância dos resultados desportivos, tornou-se visível a intenção de alargar as fontes de imagem a áreas de actividade mais estáveis. Referimo-nos a fazer suportar a marca nos valores históricos, intemporais e permanentes, ou nos benefícios proporcionados. Desenvolvendo, assim, com sócios e simpatizantes, ligações mais estáveis e fiáveis. O *Sporting Clube de Portugal* afirmou: “As vitórias dentro de campo não podem ultrapassar os princípios pelos quais o clube foi fundado”.

Discussão. Para terminar, procuraremos responder à nossa questão de partida. Os clubes de futebol nacionais parecem estar a fazer um esforço de profissionalização progressiva da função de comunicação, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento dos objectivos de imagem. Essa profissionalização passou pela criação de estruturas responsáveis pela comunicação de marketing, particularmente centradas na relação com os *sócios/consumidores* e apostando nos modelos de comunicação comercial. A gestão de marca, o *merchandising* ou a publicidade constituem, agora, modos de comunicação comuns nestas instituições. Os restantes públicos (como os OCS, as autoridades locais ou centrais, ou as autoridades desportivas nacionais e internacionais) mantiveram-se sob a alçada das estruturas de comunicação institucional, que desenvolvem actividades de comunicação muito próximas do modelo de relações públicas. A assessoria de imprensa ou o *lobbying* são exemplos de modos de actuação típicos destas últimas estruturas. Mas a relação entre as duas funções de comunicação é ainda pouco articulada e carece de regulação.

Cabe ainda referir que os propósitos de construção de imagem são considerados pelas instituições, centrando-se na promoção de *visibilidade externa, credibilidade, inovação e excelência* (conforme termos usados nas entrevistas). E sempre ancorados nas memórias passadas de resistência e glória. Mas, não obstante, estes objectivos de construção de imagem constituem parte da política de comunicação destes clubes, mantém-se excessivamente acentuada a gestão de curto prazo. Na verdade, os resultados apontam para a ausência de estratégias de comunicação de longo

prazo nas organizações estudadas, face à dinâmica do planeamento ao ritmo de cada época desportiva.

Contudo, há expectativas de mudança. Isto é, das estruturas de comunicação conseguirem actuar não só sob estados de opinião episódicos e conjunturais (de imagem), muito marcados pela época desportiva, para agirem igualmente sob representações mentais mais estáveis e duradouras (de reputação). O que implicaria a construção de uma reputação menos sensível aos resultados futebolísticos ou outros factores sazonais. E isso significa a introdução de toda uma nova abordagem à comunicação pelas organizações desportivas.

#### 4. Conclusões

Constituía propósito deste estudo “tomar os clubes de futebol como laboratórios vivos para o estudo da comunicação organizacional na sua relação com as preocupações de imagem e reputação” (página 3). Nesse sentido, procuraremos agora reflectir de uma forma mais abrangente sobre os resultados proporcionados por este estudo de casos múltiplo.

O que nos parece relevante testemunhar logo à partida é que, como outros estudos (já citados) que colocam em relação a comunicação e os fenómenos de imagem e reputação, esta investigação aponta para a centralidade dos objectivos de *gestão das impressões* nas políticas e planos de comunicação das organizações desportivas. Trata-se de uma função primeira da comunicação externa, e que atravessa todas as suas estratégias, opções e metas, como um valor de referência permanente. Ainda que a organização e planeamento desta relação, entre comunicação e imagem/reputação, não esteja tão alinhada e programada quanto a literatura aconselha e os *best cases* sugerem. A gestão de curto prazo parece dominante.

Sobre as formas de “organização da comunicação” (Van Riel, 2004) constatamos que a evolução do sistema de comunicação dos clubes de futebol Portugueses segue tendências internacionais, observadas nas instituições de serviço público e nas organizações não lucrativas. Assim como parece absorver os exemplos de clubes de futebol destacados na arena internacional. Estes moldes externos caracterizaram-se, numa primeira fase, pelo uso do modelo das relações públicas, ou seja, por uma comunicação centrada na representação social e na difusão de informação. Para numa outra etapa, que marca os anos 1980 e 90, darem lugar a modelos da comunicação promocional, fortemente influenciados pelo marketing (van Ruler, 2004). Estando toda esta mudança ligada à adopção de orientações empresariais por parte destas instituições.

Desta metamorfose resultou a afirmação de uma visão instrumental da comunicação (própria do Marketing), que entende a imagem e a reputação como fenómenos passíveis de construção estratégica. E a imagem e reputação comunicativamente encenadas passaram a estar no centro das preocupações. Este entendimento da comunicação, e das percepções que constrói, foi-se tornado dominante em muitas das organizações do século XXI. Ainda que a literatura Pós-Moderna e Crítica nos chame a atenção para os perigos de uma abordagem deste tipo.

A evolução nos modelos de comunicação explica, também, a centralidade adquirida pela *gestão das impressões* nas organizações actuais. Na verdade, se os modelos empresariais são tidos como os melhores exemplos a seguir, mesmo para as instituições não lucrativas, e apostando estes nos *activos intangíveis* como meios privilegiados para vencer no mercado; então, percebe-se como entramos na era da imagem e da reputação também para as instituições. Até nas organizações desportivas o caminho parece ser o de reduzir o impacto dos resultados desportivos, para criar ligações comunicativas fortes e permanentes, por meio de marcas carregadas de emoção e sentimento. E a comunicação organizacional deixou para segundo plano as suas funções

informativas e organizativas, para se colocar ao serviço da construção das valiosas percepções de identidade, imagem e reputação.

### **Bibliografia**

- Alvesson, M. (1990), "Organization: from substance to image", *Organization Studies*, 11, 3, 373 - 94.
- Argenti, P.A. (1998), *Corporate Communication*, USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Balmer, J.M.T.; Gray, E.R. (1999), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An international journal*, 4, 4, 171-176.
- Barich, H.; Kotler, P. (1991), "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, 32, 2, 94 – 105.
- Couvelaere, V.; Richelieu, V. (2005), "Brand Strategy in Professional Sports: the case of French Soccer Teams", *European Sport Management Quarterly*, 5, 1, 23-46.
- Dolphin, R. R. (2000), "Is corporate communication a strategic function", *Management Decision*, 38, 2, 99 – 107.
- Dowling, G. (1986), "Managing your corporate image", *Industrial Marketing Management*, 15, 2, 109-115.
- Downs, C. W.; Adrian, A. D. (2004), *Assessing Organizational Communication*, New York: The Guilford Press.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Fombrun, C. (1996), *Reputation: realizing the value from the corporate image*, Cambridge: Harvard School Press.
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 33, 2, 233-258.
- Grunig, J.E. (1993), "Image and substance: from symbolic to behavioral relationships", *Public Relations Review*, 19, 2, 121-39.
- Kreps, G. L. (1990), *Organizational Communication - Theory and Practice*, (2ª edição), New York: Longman.
- L'Etang, J. (2006), "Public Relations and sport promotion culture", *Public Relations Review*, 32, 386 – 394.
- Parent, M. M.; Foreman, P.O. (2007), "Organizational Image and Identity Management in large-scale sporting events", *Management and Marketing Research*, 21, 15-40.
- Reddind, W.C.; Tompkins, P.K. (1988), "Organizational communication: past and present tenses", in G. Goldhaber e G. Barnett (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, New York: Ablex.
- Schultz, M.J.; Hatch, M.; Larsen, J. (eds.) (2000), *The expressive Organization*, Oxford: The Oxford University Press.
- Thayer, L., (1976), *Comunicação: fundamentos e sistemas*, S. Paulo: Atlas.
- Van Riel, C. (1995), *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall.
- Van Ruler, B. (2004), "The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies", *Public Relations Review*, 30, 123-143.
- Villafañe, J. (1998), *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Ediciones Pirámide.

- Wolf, R.A.; Weick, C. E.; Usher, J.; Terborg, J.R.; Poppo, L.; Murrell, A.J.; Dukerich, J.M.; Core, D.C.; Dickson, K.E.; Jourdan, J.S. (2005), "Sport Organizational Studies: exploring synergy", *Journal of Management Inquiry*, 14, 182- 210.
- Yin, R. (1984), *Case Study Research, design and methods*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Whetten, D.A.; Mackey, A. (2002), "A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation", *Business & Society*, 41, 4, 393 - 414.