



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A adequa3o dos conceitos de reputa3o corporativa 3s entidades esportivas

VINICIUS LORDELLO CEGALINI

Universidade Nove de Julho
vinicius853@yahoo.com.br

ARY JOS3 ROCCO JR

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
aryrocco@terra.com.br

MARCOS VIN3CIUS CARDOSO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
mvcardoso@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A ADEQUAÇÃO DOS CONCEITOS DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA ÀS ENTIDADES ESPORTIVAS

Resumo

Estabelecer um perfil comprometido com seus públicos deveria ser premissa de uma organização esportiva. A Reputação consiste na elevação da imagem positiva à condição de aura. O clube e seus atletas deveriam, então, integrar uma comunidade de pessoas e entidades que partilham os mesmos propósitos. As entidades esportivas já vêm assimilando o que há de melhor em outras práticas de mercado, na maioria das vezes, diretamente ligadas a aspectos de gestão. Porém, é fundamental a compreensão, por parte dos gestores envolvidos em tais organizações, se os referidos conceitos estão sendo trabalhados adequadamente. Este artigo, através de levantamento bibliográfico nos principais jornais e revistas da área, busca entender a origem do constructo Reputação e sua aplicação no universo corporativo, comparando-a com seu enlace nos tratamentos dentro do esporte. Para tanto, como metodologia, foi desenvolvido o mapeamento da produção já existente sobre o tema, elaborando assim um Estado da Arte da pesquisa sobre o termo Reputação. Foi ainda possível perceber que os conceitos de reputação utilizados teoricamente de forma restrita ao ambiente corporativo já são uma realidade para as entidades esportivas e assim poder trabalhá-los traz importante oportunidade de inovação para a gestão do esporte.

Palavras-chave: Reputação; Imagem; Marca; Identidade; Gestão Esportiva.

Abstract

Establish a profile committed to its public should be the premise of a sports organization. Reputation is the elevation of positive image to aura status. The club and its athletes should then join a community of people and entities that share the same purposes. Sport organizations are already assimilating what is best in other market practices, most often directly related to management. However, it is essential to understand, by managers involved in such organizations, if those concepts are being worked properly. This article through literature in major newspapers and magazines of the area, seeks to understand the origin of the construct reputation and its application in the corporate world, comparing it to your link in treatments within the sport. Therefore, as a methodology was developed to map the existing literature on the subject developing a state of the art research on the term reputation. It was also observed that the reputation of concepts theoretically used restrictively to the corporate environment are already a reality for sports entities and thus be able to work them brings important opportunity for innovation for the sport management.

Keywords: reputation, image, brand, identity, sports management



1 Introdução

A quantidade e diversidade de conhecimento a que temos acesso hoje, combinado com seu imediatismo, impressionam. A comunicação tem relação com o acesso ao conhecimento e, no âmbito das organizações, passa por um momento de novas estratégias. Trata-se de um novo tempo para os profissionais de Comunicação. Uma organização que deseja evoluir precisa estar realmente atenta a seus clientes e, se está atenta a eles, a comunicação deve ser clara. As redes sociais nos ensinam diariamente que é praticamente impossível não ter informação sobre as marcas circulando além dos domínios da organização. Assim, a “organização expressiva” (SCHULTZ et al., 2000), se destaca por fatores simbólicos e intangíveis de suas atividades (como a identidade, a imagem, a reputação, a marca ou a cultura).

A noção de expressividade da organização como um conceito indispensável ao sucesso das instituições pode e deve ser aplicada ao ambiente esportivo. Uma organização expressiva efetivamente apresenta ser “o que representa”. Trazer esta ênfase na expressividade pressupõe que a estratégia alcança todos seus stakeholders: funcionários, torcedores, investidores, patrocinadores, comunidade (incluindo torcedores de outros clubes) e mídia. Ou seja, as organizações, assim como as instituições envolvidas com o esporte, devem expressar quem são, retratando assim sua verdadeira identidade.

Esta concepção de organização expressiva nos propicia, com maior nitidez, a ideia de transparência que potencializa o entendimento da instituição com seus stakeholders. Perceber esta faculdade facilita a gestão de seu posicionamento diante da sociedade. Dessa forma, não poderia desprezar o que acontece ao seu redor, assim como os interesses de seus stakeholders. Para isso, necessita esboçar uma identidade corporativa coerente, que envolva a representação da organização, o que passa diretamente por sua comunicação (CORNELISSEN, 2004).

Em paralelo a isso, muito tem se falado atualmente sobre o momento do Esporte no Brasil. As marcas que atuam fora do universo esportivo têm buscado se apropriar do tema, acumulando benefícios para sua imagem. Então, como trabalhar este conceito construindo uma percepção positiva atrelada ao esporte? Como construir uma reputação, conceito mais percebido no ambiente corporativo, no universo do esporte? Justamente neste estágio de desenvolvimento e consolidação, muitas entidades esportivas podem se perder. Outras tantas marcas envolvidas com o segmento também. Deveriam transformar o investimento efêmero em uma atitude consistente. Se a estratégia ou a comunicação falhar, pode gerar um abalo em sua reputação. Muitas empresas relacionadas ao esporte percebem o seu poder como plataforma de marketing. No entanto, o indício de imaturidade de negócios neste segmento do mercado acusa a falta de informações confiáveis para se determinar o valor relativo para os potenciais investidores (PINHEIRO, 2012). Para este cenário, os conceitos trabalhados de imagem e reputação permitem o desenvolvimento das entidades esportivas, porque estas valorizam fatores intangíveis e simbólicos em sua atividade.

Nesse contexto, é fundamental a comunicação com propósitos de construção de boa imagem e reputação. Havendo escassez de investigação acadêmica sobre a gestão destes ativos intangíveis, o presente artigo propõe estudar a forma como as entidades esportivas se comunicam, porque o fazem (L'ETANG, 2006) entre si. Isso também, porque segundo Wolfe (2005), o esporte apresenta um terreno bastante farto e útil para a pesquisa organizacional, proporcionando abordagens inovadoras.

Ruão e Salgado (2008), também apontaram que as entidades esportivas tinham como caminho necessário reduzir o impacto dos resultados esportivos, apostando na criação de ligações comunicativas fortes e permanentes, por meio de marcas carregadas de emoção e sentimento. Assim, a comunicação organizacional deixou de ter funções estritamente



informativas e organizativas, para se colocar ao serviço da construção das valiosas percepções de identidade, imagem e reputação no esporte.

Neste sentido, a construção de marcas passa por atitudes consistentes, estratégicas e que falem, genuinamente, com seu público alvo. As bases para uma estratégia bem estruturada de atitude de marca focada em esporte passam, então, por importantes norteadores: consistência, continuidade e adequação da mensagem. Há ainda as marcas que já atuam no universo esportivo - ou que são o próprio esporte em si-, como os clubes. Nesse caso, o compromisso com o esporte é ainda maior e a comunicação precisa estar absolutamente adequada a essa existência.

Este estudo tem como objetivo entender a pertinência da utilização dos atributos e conceitos utilizados no âmbito da reputação trabalhada no universo corporativo no universo do esporte. Ainda, considerando tal utilização, como os clubes e entidades esportivas os desenvolvem (ou não) para a construção da sua reputação.

Diante desse contexto, para atingir o objetivo proposto, como metodologia, foi realizado um levantamento bibliográfico desenvolvido para o adequado mapeamento da produção já existente visando a elaboração de um Estado da Arte da pesquisa sobre o termo Reputação envolvido no cenário corporativo e sua pertinente utilização no Esporte. Para tanto, identificaremos as definições dos principais conceitos relacionados à reputação, bem como as oportunidades de pesquisa sobre essa temática no referido segmento.

2 Referencial Teórico

Estudos sobre reputação corporativa são relativamente recentes (THOMAZ, 2011). Em termos históricos, a revisão da literatura efetuada por Gotsi e Wilson (2001) apontam a obra do economista Stigler, ainda em 1962. Já Berens e van Riel (2004) citam estudo de 1958, de Martineau, como o primeiro na área da administração que diferenciou os componentes funcionais e emocionais da reputação no universo corporativo.

As revisões da literatura elaboradas por Gotsi e Wilson (2001) e por Berens e van Riel (2004) ajudam a entender as origens e a evolução do pensamento. Gotsi e Wilson (2001), com o objetivo de encontrar uma definição para reputação corporativa, depararam-se com duas escolas distintas relacionadas à visão de vários autores sobre imagem e reputação, enquanto Berens e van Riel (2004) destacaram três estruturas distintas, mas em relação aos tipos de associação da reputação com as corporações.

Assim, para Gotsi e Wilson (2001), dependendo do ponto de vista do autor, os conceitos reputação e imagem são tratados de forma idêntica ou diferenciada. Se diferentes, podem ser subdivididos em os que consideram que a reputação e a imagem como conceitos separados; e os que consideram os conceitos inter-relacionados. Em alguns dos trabalhos mais recentes, alguns autores utilizam de forma distinta os conceitos de reputação de imagem. Marwick e Fill (1997) fazem esta distinção ao conceituar imagem como aquilo que os stakeholders percebem na organização, ao passo que a reputação é o reflexo dos impactos acumulados de sinais observados previamente e de possíveis experiências com a marca. Para Saxton (1998) a reputação é o reflexo de uma organização sendo vista ao longo do tempo por cada um de seus stakeholders.

Comportamentos reiterados de uma organização, na percepção dos stakeholders, traduzem sua conduta e modelam sua reputação (positiva ou não), definindo a expectativa de comportamento futuro da organização pelos stakeholders. Desse modo, imagens positivas de uma organização geram reputação favorável que provoca nos stakeholders uma expectativa de continuidade de cumprimento de seus compromissos para com a sociedade (THOMAZ, 2010). A escolha do stakeholder é baseada, entre outros atributos, na reputação favorável ou



desfavorável da organização, sendo mais atraente aquela organização que desfruta de melhor reputação (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

3 Metodologia

Para o desenvolvimento deste artigo, será fundamental estudar os conceitos de reputação, entendendo como têm sido trabalhados no cenário corporativo. Há também a dificuldade de o esporte no Brasil ainda não tratar da Comunicação como uma estratégia prioritária para o sucesso da marca e do próprio clube. Isso, contudo, não inviabiliza o estudo sobre os atributos da Reputação dentro do universo do Esporte, ainda que a *Sport Management Review*, periódico a publicar mais artigos envolvendo Reputação e Esporte, tenha apenas três trabalhos nesse parâmetro – que serão citados adiante-, conforme pesquisa feita em dezembro de 2015.

Para isso, será apresentada uma exposição metodológica do assunto Reputação, independente do cenário aplicado, assim como será buscada sua aplicação em áreas correlatas ao Esporte, como Cultura e Entretenimento, diante do ineditismo de análise em território nacional se observada exclusivamente Reputação no Esporte.

Esta pesquisa é construída com base em uma extensa revisão teórica, sendo desenvolvida com indicadores de conceituação adequados à realidade brasileira. Assim, aponta aspectos de construção da reputação embasados em expectativas de experiências sociais encontradas no Brasil.

4 Desenvolvimento conceitual e análise dos resultados

A informação ocupa, além do centro da atividade produtiva, papel fundamental na vida social atual, porque trafega entre os lares do mundo pelas redes digitais e em altíssima velocidade. Com isso, a informação via internet torna-se plataforma de um novo paradigma na comunicação entre todas as pessoas. O conhecimento alcança o patamar de novo principal insumo para a construção de riquezas na atual sociedade pós-capitalista e sociedade do conhecimento (DRUCKER, 2002).

Nesse sentido, há também uma nova economia funcionando em uma sociedade, estruturada em uma nova dimensão de tempo e espaço (CASTELLS, 2004), e, conseqüentemente, também com um novo sistema de criação de valor. A produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nesta economia, conseqüentemente, passam a depender, basicamente, de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos (MELLO, 2012).

Em “A Riqueza das Redes”, Benkler aponta, especificamente, que o que diferencia essa nova economia da informação em rede das anteriores é a constatação de que a ação descentralizada de indivíduos pode desempenhar um papel consideravelmente superior, justamente em função das formas de articulação e cooperação (BENKLER, 2006).

Essa nova economia baseada em informações interconectadas, portanto global, passa a identificar entre seus participantes, pessoas físicas e jurídicas, características peculiares e, possivelmente, únicas. Então as organizações estão diante de grupos sociais mais informados, socialmente estabelecidos e conscientes de seus direitos e deveres. Tal consciência, por conseguinte, propicia maior clareza de papéis e responsabilidades, permitindo uma participação mais ativa (BERENS; VAN RIEL, 2004).

Com este intercâmbio de informações sobre características alheias, há também um aumento nas pressões geradas sobre as organizações, que a todo instante são monitoradas por seus consumidores, investidores, imprensa, órgãos reguladores e sociedade. Nesse cenário, as



organizações necessitam estabelecer relações com diferentes grupos. Tais relações, contudo, exigem estudos e análises, para que haja uma compreensão maior acerca dos espaços sociais em que se entrelaçam interesses e expectativas, sejam convergentes ou divergentes.

O comportamento das organizações, tanto o atual como o seu histórico, é levado em consideração pelos stakeholders para decisões sobre quais produtos comprar, onde investir, que local escolher para trabalhar, ou ainda o que recomendar ou criticar (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Vivemos uma época em que os processos de produção, assim como a oferta de serviços, não encontram extremas dificuldades para que sejam quase que publicamente copiados. Assim, o caminho para a diferenciação passa a ser também o da gestão simbólica. Cuidar estrategicamente de sua identidade para então apresentá-la ao público é um caminho, mais que natural, necessário. Esse planejamento para as associações de imagem, da cultura interna a ser implementada ou até mesmo o apelo emocional da marca alcança um patamar superior e até então não atingido. Tão forte e importante quanto o ser, é o que parece ser: sua reputação.

Com isso, as empresas ressignificam seus objetivos para com a sociedade, ampliando investimentos em processos que permitam a melhor projeção de sua imagem e melhor alcance de sua boa reputação, diferenciando-as no mercado e criando vantagens competitivas.

4.1 Reputação corporativa

A reputação corporativa se desenvolve, de forma constante, ao longo do tempo; sendo resultado de experiências acumuladas e interações repetidas nas oportunidades de aproximação com a organização. Tal característica faz com que inexista um ponto final, isto porque é determinada pelas percepções geradas por uma empresa, fruto de sua comunicação com diversos públicos (CARUANA; CHIRCOP, 2000). Assim, a reputação atribuída a uma organização não tem nascedouro único, mas sim resulta de vários julgamentos pessoais, obviamente que nem sempre imparciais, sobre sua credibilidade, confiabilidade e responsabilidade. Representa o resultado das percepções sobre ações passadas de uma determinada instituição, aliada à expectativa sobre suas futuras visões e decisões sobre todas as suas possibilidades de escolha, inclusive quando comparada com as organizações rivais (FOMBRUN, 1990).

Neste sentido, é fundamental elucidar, diante da confusão ainda existente, nosso entendimento acerca de dois termos semelhantes: imagem e reputação. Ruão e Salgado (2008) dedicaram-se a entender o contexto histórico desta construção. Apuraram que o termo imagem organizacional surgiu no período dos *business studies*, no século XX (literatura de Marketing, Economia ou Estratégia). Sem consenso, a pesquisa aponta dois nomes como os responsáveis por sua introdução: Kenneth Boulding (com a obra *The Image*, de 1956) e Pierre Martineau (artigo, na *Harvard Business Review*, intitulado *The personality of the retail store* em 1958). Ambos parecem ter tido papel fundamental no interesse pelo tema percepção da organização, na década de 1950. Desde então, ainda que com notável aceitação do conceito, a definição de imagem organizacional enfrentou inúmeras discussões, incluindo algumas rejeições, como Grunig (1993), ainda segundo Ruão e Salgado (2008). Todavia, o termo *imagem organizacional* manteve-se como prioritário para o assunto ora abordado até o fim do último século.

Começou a ser estudado então, de forma paralela, o construto de reputação corporativa. A revisão da literatura liderada por Gotsi e Wilson (2001) aponta uma obra ainda de 1962, do economista Stigler, como a mais antiga, seguida por uma obra de 1977, dos estrategistas Caves e Porter. Berens e van Riel (2004) citam estudo de 1958, de Martineau, como o



primeiro a diferenciar os componentes funcionais e emocionais da reputação corporativa na área da administração.

Ainda na revisão da literatura liderada por Gotsi e Wilson (2001), acerca do entendimento das origens e a evolução do pensamento para os dois conceitos, buscou-se uma definição para reputação corporativa, sendo que encontraram escolas distintas relacionadas por autores sobre imagem e reputação. Identificaram que imagem e reputação corporativas normalmente aparecem na literatura ora como conceitos idênticos, ora totalmente separados, ou ainda como fenômenos inter-relacionados. Ao identificarem tais definições de reputação corporativa, as classificaram em duas escolas de pensamento (esquematisadas na Tabela a seguir):

Tabela 1
Definições de reputação corporativa

	Similar	Relacionados	Relacionados	Distintos
O QUÊ	Imagem e Reputação são o mesmo fenômeno	Imagem e Reputação são fenômenos diferentes, porém, inter-relacionados. A reputação é uma das dimensões com que se constrói a imagem	Imagem e Reputação são fenômenos diferentes, porém, inter-relacionados. A reputação é influenciada pelas múltiplas imagens de várias audiências.	Imagem e Reputação são fenômenos diferentes e separados (não relacionados)
QUEM	Dowling; Abratt; Alvesson, Dutton, Dukerich e Harquail; Dichter	Barich e Kotler; Normann; Mason	Balmer; Gray e Balmer; Rindova; Bromley; Davies, Chun, Silva e Roper; Markwick e Fill; Fombrum	Brown e Cox; Brown e Dacin; Grunig

Fonte: autores mencionados, com base em Gotsi e Wilson (2001).

Como percebe-se, a primeira considera imagem e reputação com conceitos similares. Já a segunda considera que os termos diferem entre si. Contudo, nesta segunda escola, há três possibilidades, quais sejam: imagem e reputação corporativas com conceitos absolutamente distintos; conceitos inter-relacionados, sendo a reputação corporativa uma dimensão sobre a construção da imagem corporativa e, por fim, a terceira, explicitando que reputação é consideravelmente influenciada pelas múltiplas imagens que seus diversos stakeholders formam todos constantemente sobre a organização (GOTSI; WILSON, 2001), ideia última compartilhada e adotada no presente artigo.

Nesse sentido, a reputação é entendida como um vínculo emocional, composto e esclarecido por dimensões racionais, sendo que empresas que apresentam desempenho favorável neste quesito, de forma equilibrada, constroem uma reputação forte.

Justamente nessa busca pelo desempenho favorável as organizações são desafiadas pelos constantes riscos reputacionais que encaram, a todo tempo, em função das decisões tomadas, também pelas não tomadas e, inclusive, gerados pelo cenário que envolve a marca.

Se para uma instituição é preciso ter clareza sobre quem quer ser, seu papel na sociedade, seu posicionamento diante dos temas que alimentam a economia do conhecimento, como trabalhar as distâncias existentes entre sua imagem projetada e as percepções geradas, como imaginar que o esporte, inclusive e com capilaridade que tem, não passa pelos mesmos questionamentos?

É imprescindível o entendimento de que, nos dias atuais, todos os segmentos precisam estar atentos com as percepções que seus stakeholders têm de si. Sandra Bressa (2009) sugere que a reputação é trabalhada além do mundo corporativo: dentro de um hospital. Neste ambiente, onde o que está em jogo diariamente é a solução de questões que influenciam, de



fato, a vida de um ser humano, torna-se evidente o quão crucial é a percepção do doente e sua família de que aquela unidade de atendimento será capaz de curá-lo. Ainda que o desempenho real e efetivo daquela Unidade não sejam referências, se a percepção que os stakeholders têm desta for de que existe um esforço para resolver a situação (o que gera confiança), provavelmente a pressão sobre a Administração será menor. Ainda, se o hospital for avaliado, esses mesmos stakeholders serão mais benevolentes com a instituição. Esta situação (BESSA, 2009) certamente alcança níveis emocionais, de percepção e, conseqüentemente, alcançam o universo da Reputação.

4.2 Reputação corporativa no esporte

Encontrar estudos sobre Reputação corporativa na literatura de gestão do esporte, infelizmente, é incomum. Em 2014, contudo, a Sport Management Review trouxe artigo justamente ponderando sobre tal cuidado para escândalos vindos da NBA (AGYEMANG, 2014). O artigo explicita que uma das maiores Ligas Esportivas do mundo tem se dedicado a manter sua reputação ilibada, viabilizando o aumento do valor de sua marca. Antes disso, a publicação trouxe artigo (KELLISON; MONDELLO, 2012) apontando que para as organizações esportivas que buscam angariar apoio financeiro para suas instalações, a gestão de sua imagem, reputação e identidade é crítica. Outra publicação do periódico a citar a reputação pela ótica do Esporte (FAIRLEY, 2015) aponta que estratégias de gestão de imagem e recuperação pós crise têm importância significativa para a reputação de cidades que recebem eventos esportivos.

Assim, diante da introdução – atualmente já estabelecida - de conceitos macros empresariais no universo esportivo, cabe igualmente a utilização dos conceitos de reputação corporativa no esporte. Breitbarth e Harris (2008), destacam o amadurecimento e profissionalização do setor. No mesmo sentido, Brown (2006) aponta que se trata de uma das mais valiosas indústrias do mercado, e que, como tanto, deve ser gerida com as melhores práticas já encontradas.

As formas de organização empresarial invadem o esporte, profissionalizando-o e alterando sua realidade. Considerando que a lógica de mercado passou a nortear as decisões de clubes, atletas e até mesmo as maiores competições entre países do planeta, seria um desfavor ao esporte não absorver práticas que atualmente são a vanguarda institucional do mundo corporativo.

Isso porque, o valor ou benefício percebido do produto esportivo também é uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis que são interpretados das mais variadas formas pelos consumidores do esporte (ROCCO JÚNIOR, 2012). Esse aspecto de intangibilidade do esporte passa, evidentemente, pela experiência direta proporcionada, mas o que é conquistado pela comunicação nestas instituições faz emergir também um novo perfil de interesse.

Assim, a adoção da lógica de negócio no esporte implicou na efetivação da gestão de marketing, preocupada com o mercado, a concorrência e com a relação com o consumidor. Nesse passo, acompanhamos o desenvolvimento de estruturas próprias com essa incumbência. Se em um primeiro instante não pensa de forma apartada em relação à comunicação, estas estruturas e seus profissionais pareciam, igualmente, estar mais atentos à relevância da imagem e da reputação das instituições para o sucesso do esporte, buscando além dos resultados esportivos.

Há uma busca natural por um esforço e investimento maior na comunicação, pensada estrategicamente para atingir objetivos de gestão. Enfim, os clubes absorvem tendências empresariais para o aspecto institucional.



A comunicação institucional (que eventualmente funcionava até então como Relações Públicas) constituía a forma de raciocínio limitando-se ao funcionamento de assessoria de imprensa. Torna-se fundamental a necessidade de interligação de Comunicação e Marketing, embora com perfis distintos de atuação. Afinal, segundo Baleizão (2013), o impacto da comunicação no Esporte pode estar relacionado com a percepção que o público cria sobre ela.

Faz-se fundamental entender melhor o processo de comunicação no esporte.

Para Pedersen, Miloch & Laucella (2007), as organizações esportivas têm vivido um enorme crescimento no nível da popularidade, em muito devido à cobertura mediática possibilitada pelos diferentes meios, fundamentalmente a internet. Nesse cenário, é reconhecido o valor da comunicação na gestão do esporte como vital. Camargo (2001) esclarece que nos processos de comunicação nas entidades esportivas, em termos organizacionais, são dois tipos de ocorrências: a comunicação primária e a secundária.

A primeira refere-se à comunicação interpessoal e direta entre os envolvidos; já a segunda mira o efeito dos meios de comunicação de massa, gerando impacto e mudança em âmbito social, alcançando diversas entidades, como governo, entidades públicas e privadas. Pinasa (2008) ressalta que a comunicação adequadamente trabalhada amplia o valor percebido ao esporte, igualmente destacando a interação verbal e não-verbal, além de apontar os mesmos meios que Camargo. Também Billings, Butterworth & Turman (2012) se referem à Comunicação no Esporte em três vertentes: comunicação no esporte, em contexto esportivo e através do esporte. Para eles, no processo de comunicação, o esporte pode ser o tema principal, cenário ou plataforma de entendimento. Em raciocínio de complementariedade, Stoldt, Dittmore e Branvold (2012) definem o conceito de Comunicação para o Esporte com base em três fatores: função de gestão, de ação ou sistemática na relação com os públicos.

Hopwood, Skinner & Kitchin, (2010) adotam um conceito estruturado na ideia de uma estratégia de comunicação interativa que trabalha com a mídia para obter aceitação, atenção e apoio para os valores e objetivos da organização esportiva junto ao seu público-alvo. Hopwood (2005), em trabalho individual, destaca ainda que as organizações esportivas já compreendem que podem e devem se diferenciar umas das outras, buscando vantagens competitivas no mercado e isso passa pelo desenvolvimento de estratégias de comunicação.

Fica nítida a importância dos objetivos de imagem e de reputação nos propósitos futuros do esporte. Tais assuntos contam, inclusive, com tal interligação viabilizada pela comunicação. A transformação dos clubes em organizações empresariais os implica em atender uma imagem positiva, que faça sentido não apenas para seus fãs e associados, como também para o mercado. E com ele se comunicar passa a ser essencial.

Como claro exemplo desta proposição de comunicação e reputação, temos a The European Club Association (ECA) - Associação Europeia de Clubes-, uma organização de futebol independente reconhecida pela União Europeia de Futebol (UEFA) e pela Federação de Futebol Associado (FIFA), que procura representar os interesses dos clubes que participam das principais competições profissionais da Europa. Tal associação publicou o Guia de Gestão de Clubes da ECA (2015), que compreende um conjunto de experiências práticas dos representantes dos clubes, no que diz respeito à gestão de clubes de futebol e inclui numerosos estudos. Referida publicação analisou diferentes aspectos de gestão de clubes, tendo sempre como referência suas atividades esportivas, empresariais e comunitárias, assim como os contextos internos e externos e a estratégia de desenvolvimento. Atuar com estes públicos, segundo a ECA, é fundamental para que os clubes possam ser entendidos pelo público como parte da sociedade em que vivem.

Outro exemplo desta imediata ligação se deu nos últimos jogos Jogos Olímpicos Rio 2016, quando o nadador Ryan Lochte admitiu ter forjado uma história na qual ele e seus companheiros foram assaltados à mão armada na cidade. Em entrevista à revista "Vanity



Fair", uma das mais populares dos Estados Unidos, Eric Schiffer, presidente da Reputation Management Consultants, apontou que “a imagem do atleta se afogou no fundo da piscina”, indicando ainda que sua carreira está ameaçada, pois novos patrocinadores passariam a olhar para ele como um pária no mundo moderno”. Para sustentar sua fala, o especialista em Reputação Corporativa lembrou que todas as empresas que patrocinavam o nadador dono de doze medalhas olímpicas anunciaram o rompimento dos seus contratos e que Ryan não teria muito o que fazer para tentar recuperar sua boa reputação. Apontou, ainda, aquele que entende ser o único caminho que resta a Lochte: manter-se competitivo nas piscinas para, com bons resultados, eventualmente conseguir limpar seu nome e recuperar a boa reputação que perdeu em 2016.

Em situação semelhante, o futebol brasileiro, por exemplo, tem encarado nas últimas duas décadas fortes crises de imagem/reputação, de forma sucessiva (“virada de mesa”, arquibancadas que cedem, mortos dentro do estádio, dirigentes comprovadamente corruptos...). Ou seja, os problemas para a reputação têm nascedouro no ambiente esportivo, político, financeira, judicial, social, entre outros. É justamente essa demanda negativa que faz com que o esporte comece a usar lógicas de gestão de marca, com planejamento para a comunicação externa, se aproximando ainda mais dos modelos empresariais.

Ainda que visualmente o valor destes ativos intangíveis no sucesso das organizações não fique claro, é possível perceber o trabalho alinhado de comunicação e marketing. Confere-se ao esporte características relativamente distantes do mundo corporativo, tais como imprevisibilidade, instantaneidade e emotividade, o que obriga também a gestão das percepções externas no planejamento de longo prazo. As estruturas esportivas manifestam preocupação em cuidar de sua imagem – procurando agir sobre a “imagem sensível” na afirmação da “imagem comunicada” (ALVESSON, 1990) –; demonstrando menor eficácia para atuar sobre a reputação – a representação coletiva construída num espaço de tempo mais amplo.

Os propósitos de construção de imagem são considerados pelas instituições, focadas na promoção de visibilidade externa, credibilidade, inovação e excelência. Sobre as formas de “organização da comunicação” (VAN RIEL, 2004) constata-se que a evolução do sistema esportivo de comunicação precisa mudar, seguindo tendências do mundo corporativo. Estando tal mudança conectada à adoção do que é praticado no universo empresarial, resulta-se a afirmação de uma visão de comunicação realmente interligada ao Marketing, entendendo imagem e reputação como fenômenos passíveis de construção estratégica.

Nesse sentido, as imagens corporativas que os stakeholders formam podem ser influenciadas por sua avaliação geral da organização, ou seja, por sua reputação. Ao mesmo tempo, a reputação corporativa da organização é largamente influenciada pelas imagens corporativas que os stakeholders formam todos os dias sobre a organização. Como consequência desse entendimento, Gotsi e Wilson (2001), aclaram que essa avaliação é baseada nas experiências diretas dos stakeholders com a organização, em qualquer forma de comunicação. Cabe então, perceber viável e absorvê-las ao universo das entidades esportivas.

Há diversos tipos de associações dos atributos da reputação e cada tipo pode servir a um propósito (BERENS; van RIEL, 2004). Por expectativas sociais, os autores se referem ao que os stakeholders esperam como resultados da empresa, refletidos basicamente em qualidade de produtos e serviços, liderança na indústria, bom empregador, responsabilidade social e competência para os negócios. Confiança refere-se à probabilidade subjetiva que alguém possa atribuir a ações benevolentes de um agente. Já as expectativas sociais se referem ao que as pessoas acreditam que a empresa fará ou poderia fazer.

Se a personalidade corporativa pode ser entendida como as características da empresa apoiadas em padrões de comportamento consistentes, nisso se diferem de expectativas sociais,



porque nem sempre são avaliativas, visto que dependem de um emparelhamento entre a personalidade do observador e a do observado. É possível ainda perceber que os mesmos conceitos observados para a construção de imagem e reputação no universo corporativo estão presentes no ambiente das entidades Esportivas, o que possibilita que estas sejam observadas e trabalhadas sob a mesma orientação, ainda que com particularidades naturais de sua atuação.

A tabela abaixo exhibe esses tipos de associações.

Tabela 2

Principais correntes conceituais para associação corporativa

Associação	Conceito	Tipos de associação corporativa
Confiança	Probabilidade subjetiva atribuída por alguém para ações benevolentes esperadas de outro.	Confiabilidade; Honestidade
Traços da personalidade / caráter	Características da pessoa (empresa) que definem um padrão consistente de comportamento.	Iniciativa; Competência; Machismo; Informalidade
Expectativas sociais	Associações às diferentes expectativas que os stakeholders têm sobre o comportamento da organização na sociedade.	Produtos e serviços; Visão e Liderança; Ambiente de trabalho; Responsabilidade social e ambiental.

Fonte: BERENS; van RIEL, 2004

Nota-se que o conceitual das três associações encontra amparo no universo das entidades esportivas. Isto porque todos os tipos de associação corporativa mencionados são condizentes ao esporte, trazendo relação direta com a percepção que se tem das entidades que os trabalham.

Destarte, se a imagem e a reputação, ainda que não estejam assim conceituadas, passam a estar comunicativamente emaranhadas no centro das preocupações do esporte, as organizações esportivas igualmente passam a trabalhar para criar ligações fortes e permanentes, ultrapassando o resultado meramente esportivo, através de conteúdo e alcance emocional.

5 Conclusões/Considerações finais

Se as boas práticas de governança corporativa já se mostram respostas adequadas para o esporte que busca uma gestão mais efetiva diante do complexo cenário, cuja competitividade e mudanças constantes são alimentadas por paixões de fãs e torcedores, outras características do planejamento empresarial devem ser incorporadas, justamente ao se verificar que na teoria já o são, sem apenas conceitua-las adequadamente.

Nesse sentido, aspectos típicos do mundo corporativo, como a legitimidade da gestão, a responsabilidade, as políticas de engajamento com stakeholders e imagem ganham equiparação no esporte (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Percebe-se, igualmente, que se o fator reputação já é conceitualmente trabalhado no mundo corporativo e seu significado também já o é no universo esportivo. Ou seja, a Reputação já está presente no cotidiano dos esportes.

Se sua aplicação, na prática, já existe, é fundamental que seja estudada profissionalmente e, inclusive, academicamente, como o presente artigo busca fazer. É imperativo que práticas de sucesso adotadas em ambientes equivalentes sejam incorporadas, resguardando a peculiaridade de cada setor e mercado. Se uma organização esportiva se estrutura visando criar um ciclo virtuoso de resultados (administrativos e esportivos) e o retorno emocional por eles produzido, será fundamental estar atenta à sua Reputação.



Após examinar cada citação que o presente repertório acadêmico nos propiciou, fica evidente que o esporte tem fatores suficientes para trabalhar os conceitos de Reputação assim como é retratado no mundo corporativo.

Cabe a qualquer segmento observar os assuntos e metodologias empregados em outras áreas, analisando se são compatíveis ou não com suas necessidades e, só então, assimilar o que for benéfico. Neste caso, contudo, não se trata mais da decisão inicial. Resta nítida, para este estudo, que a decisão não está mais em assumir os conceitos de reputação utilizados no universo corporativo no esporte. A decisão é apenas assumir conceitualmente que, o que vem sendo trabalhado, com mais ou menos poder aquisitivo, com mais ou menos capacidade estratégica, com mais ou menos prazo para obtenção de melhores resultados, já é Reputação.

Há, evidentemente, critérios que devem ser estudados futuramente, como se a mensuração da reputação no esporte é distinta da que é aplicada ao universo corporativo. Mas a forma de calcular, ainda que distinta, não elimina o essencial: a Reputação e seus conceitos já estão no esporte e assim poder trabalhá-la traz importante oportunidade de inovação para a gestão do esporte.

6 Referências

- AGYEMANG, Kwame JA; WILLIAMS, Antonio S.; KIM, Dae Yeon. “Scandalous!”: Reputation, impression management, and employee assistance programs (EAPs) in the NBA. *Sport Management Review*, v. 18, n. 4, p. 609-617, 2015.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. In: Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. Atlas, 2004.
- BALEIZÃO, Ana Filipa Caseiro. Comunicação no desporto: estratégia de relações públicas para a divulgação da natação sincronizada em Portugal. 2013. Tese de Doutorado.
- BENKLER, Yochai. *The Wealth of Networks* Yale University Press. New Haven CT, 2006.
- BENOIT, William L. Image Repair Theory and corporate reputation. *The handbook of communication and corporate reputation*, p. 213-221, 2013.
- BERENS, Guido; VAN RIEL, Cees. Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 2, p. 161-178, 2004.
- BESSA, Sandra Cristina de Almeida. A comunicação nos Hospitais Públicos Portugueses: uma questão de excelência. 2009. Tese de Doutorado.
- BILLINGS, Andrew C.; BUTTERWORTH, Michael L.; TURMAN, Paul D. *Communication and Sport: Surveying the Field*. Sage Publications, 2014.
- BLACK, Ervin L.; CARNES, Thomas A.; RICHARDSON, Vernon J. The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 3, n. 1, p. 31-42, 2000.
- BREITBARTH, Tim; HARRIS, Phil. The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, v. 8, n. 2, p. 179-206, 2008.
- BROWN, Tom J. et al. Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n. 2, p. 99-106, 2006.
- CAMARGO, Vera Regina Toledo. COMUNICAÇÃO ESPORTIVA: Fluxos Convergentes entre as Ciências da Comunicação e o Esporte. *Motrivivência*, n. 17, 2001.
- CARUANA, Albert; CHIRCOP, Saviour. Measuring corporate reputation: A case example. *Corporate Reputation Review*, v. 3, n. 1, p. 43-57, 2000.



- CASTELLS, Manuel. Internet e sociedade em rede. Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- CIAN, Luca; CERVAI, Sara. Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 19, n. 2, p. 182-199, 2014.
- CORADINI, Cristiane; SABINO, Michelle de Stefano; COSTA, Benny Kramer. Teoria dos stakeholders: estado da arte produzido no Brasil. XIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo: SEMEAD, 2010.
- CORNELISSEN, Joep; BEKKUM, Tibor van; RULER, Betteke van. Corporate communications: A practice-based theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review*, v. 9, n. 2, p. 114-133, 2004.
- PINHEIRO DA COSTA, Christian; SARMENTO REBOCHO LOPES, José Pedro. O Marketing como um recurso auxiliar para o sucesso profissional na gestão desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 2, n. 2, 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.
- ECA, The European Club Association (2015). ECA Club Management Guide. Nion. 2015
- FAIRLEY, Sheranne et al. Image recovery from negative media coverage of a sport event: Destination, venue, and event considerations. *Sport Management Review*, 2015.
- FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.
- GOTSI, Manto; WILSON, Alan M. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 6, n. 1, p. 24-30, 2001.
- HOPWOOD, Maria K. Applying the public relations function to the business of sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, v. 6, n. 3, p. 30-44, 2005.
- HOPWOOD, Maria; SKINNER, James; KITCHIN, Paul. Sport public relations and communication. Routledge, 2012.
- KELLISON, Timothy B.; MONDELLO, Michael J. Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, v. 15, n. 4, p. 500-512, 2012.
- L'ETANG, Jacquie. Public relations and sport in promotional culture. *Public Relations Review*, v. 32, n. 4, p. 386-394, 2006.
- MARQUES, Daniel Siqueira Pitta. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. Tese de Doutorado Universidade de São Paulo. 2014
- MELLO, Selma Ferraz Motta. Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- PEDERSEN, Paul Mark; MILOCH, Kimberly S.; LAUCELLA, Pamela C. Strategic sport communication. Human Kinetics, 2007.
- PINASA, Vicente. Deporte y Comunicación. Introducción al libro de actas. IX Congreso AEISAD 2006: Comunicación y Deporte 2008
- ROCCO JÚNIOR, Ary José. As relações públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte. *Revista Organicom*, v. 8, n. 15, 2012.
- ROSA, Mario. A reputação sob a lógica do tempo real. *Revista Organicom*, v. 4, n. 7, 2011.
- RUÃO, Teresa; SALGADO, Paulo. Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. In: Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM. 2008. p. 328-340.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

SALGADO, Paulo Jorge Castro Faria; RUÃO, Teresa. FC Porto: a reputational perspective on corporate football. 2013.

SAXTON, M. Kim. Where do reputations come from?. *Corporate Reputation Review*, v. 1, n. 4, p. 393-399, 1998.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens Holten (Ed.). *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. OUP Oxford, 2000.

STOLDT, G. Clayton; DITTMORE, Stephen; BRANVOLD, Scott. *Sport Public Relations-: Managing Stakeholder Communication*. Human kinetics, 2012.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. *Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão/Corporate Reputation: Formative Constructs and Implications for Management*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, 2010.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. *Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações*. *Revista Organicom*, v. 4, n. 7, 2011.

VANITY FAIR, "After Scandal in Rio, What Should Ryan Lochte Do?". Disponível em <http://www.vanityfair.com/style/2016/08/ryan-lochte-next-move>: Acesso em 15 de set. 2016

WOLFE, Richard A. et al. *Sport and organizational studies exploring synergy*. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 2, p. 182-210, 2005.