



Seção de Publicação do artigo: Artigo Original

Gestão de Crises e Reputação em Clubes de Futebol - Estudo de Caso das Redes Sociais Após Invasão a 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

Gestión de crisis y reputación en clubes de fútbol: estudio de caso de las redes sociales tras la invasión de la Academia del Sporting Clube de Portugal

Bruno Yukio Duarte Yamamoto

Faculdade de Motricidade Humana – Portugal
byukio@gmail.com

Abel Correia

Faculdade de Motricidade Humana – Portugal
acorreia@fmh.ulisboa.pt

Resumo

O objetivo da 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 e no ambiente beligerante no qual o Clube 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, para 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 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.

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.

Resumen

El objetivo de la investigación fue verificar e interpretar las estrategias de comunicación del Sporting Clube de Portugal (Sporting o Clube) a través de las redes sociales para reparar su reputación entre los aficionados durante la crisis organizativa derivada del asalto a la Academia Alcochete. Se seleccionó Facebook como la red social más relevante para la reparación de la reputación. Basándose en la Teoría de la Comunicación Situacional de Crisis (TCSC), se analizaron 19 de las publicaciones del club en Facebook y una muestra de 1.206 comentarios, concluyéndose que 1.105 comentarios eran válidos a efectos de la investigación. Estos comentarios se clasificaron como favorables o desfavorables en las dimensiones de la Reputación del Equipo Deportivo Basada en el Espectador (SSTR). Además, se consideraron los impactos y efectos generales de los amortiguadores de reputación, y se analizaron los antecedentes y el desarrollo de la crisis. El análisis de los antecedentes mostró una crisis evitable, un historial de crisis y una reputación previa desfavorable. Se menciona que la crisis se considera evitable porque tiene su origen en un error humano (fallos del equipo de seguridad) y el historial de crisis y la reputación previa se analizaron en función de la diferencia de títulos y el entorno beligerante en el que se vio envuelto el Club antes de que estallara la crisis. El Sporting utilizó predominantemente las respuestas básicas - instruir y ajustar la información - al comunicarse con los aficionados a través de Facebook, además de utilizar todas las posturas de comunicación, en desacuerdo con el SCCT, pero, cabe señalar, con el apoyo de algunos autores. Cabe destacar que todas las dimensiones de la reputación se vieron afectadas negativamente - excepto la responsabilidad social, que no fue mencionada -, destacando la calidad de la gestión. También hay que señalar que la importancia de cada dimensión reputacional encontrada estaba estrechamente alineada con los predictores SSTR, considerándose la calidad de la gestión, el rendimiento del equipo y la fortaleza financiera como las dimensiones reputacionales más importantes a la hora de analizar la crisis del Sporting. En cuanto a los amortiguadores reputacionales, se considera que ayudaron a proteger la reputación, ya que la mayoría de los comentarios fueron favorables, lo que demuestra la importancia de la identificación y el apego de la comunidad de aficionados, así como el monopolio afectivo que ejercen los clubes de fútbol sobre sus seguidores a la hora de proteger la reputación de una organización deportiva. Por último, el papel de las redes sociales se percibe como una oportunidad, ya que facilita la comunicación directa con los aficionados y la transmisión de la visión de la organización sobre los acontecimientos, aunque también es un riesgo, ya que permite difundir rumores y cuestionar la actuación de la organización.

Palabras Clave: Gestión de crisis. Comunicación. Redes sociales. Reputación. Fans.

Introdução

A investigação busca identificar as estratégias de comunicação usadas pelo Sporting Clube de Portugal (Sporting ou Clube) nas redes sociais para reparar sua reputação após a invasão à Academia Sporting em Alcochete e agressões aos jogadores e à comissão técnica. Neste contexto, 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? Destaca-se a importância da comunicação na gestão de crises no futebol, onde a profissionalização e interesses econômicos exigem proteção da reputação. O estudo também aborda a eficácia das redes sociais nesse contexto, devido à sua capacidade de permitir interação direta e feedback imediato com o público.

A gestão de crises é uma área que lida com eventos imprevisíveis que ameaçam as expectativas dos *stakeholders*, afetando questões de saúde, segurança, meio ambiente e economia, impactando negativamente o desempenho organizacional (Coombs, 2014). O objetivo é identificar, analisar, avaliar e prevenir crises, preparando-se para mitigar danos aos *stakeholders* e aprender a melhorar os processos organizacionais (Frandsen & Johansen, 2017).

No esporte profissional, as crises possuem características únicas devido à intensa publicidade promovida pela mídia e aos fortes laços entre organizações e torcedores (L'Etang, 2006; Bruce & Tini, 2008). Elas podem surgir tanto dentro quanto fora do ambiente de competição (Billings, 2018) e envolvem diversos atores como proprietários, treinadores e jogadores (Koerber & Zabara, 2017). Tais crises têm o potencial de impactar significativamente o relacionamento entre torcedores, clubes e jogadores. No entanto, crises sérias que causam danos financeiros ou à imagem são raras, e clubes e atletas tendem a sobreviver relativamente ilesos (Koerber & Zabara, 2017).

A comunicação é crucial na reação a crises, sendo um componente principal da gestão de crises (Coombs, 2014; Frandsen & Johansen, 2017). Uma comunicação eficaz durante crises envolve respostas rápidas, consistentes e transparentes, proporcionando senso de controle (Coombs, 2014). Respostas tardias podem parecer que a organização não está lidando seriamente com a situação (Len-Ríos, 2010). Contudo, respostas rápidas aumentam o risco de informações imprecisas (Glantz, 2010). A estratégia de comunicação deve focar em minimizar danos físicos e psicológicos aos *stakeholders*, bem como em proteger a reputação e outros objetivos organizacionais (Coombs, 2014).

O conteúdo da comunicação é dividido em três categorias: (i) *instructing information*, (ii) *adjusting information* e (iii) gestão da reputação (Coombs, 2014). Durante uma crise, as organizações devem priorizar as *instructing* e *adjusting information* (Frandsen & Johansen, 2017). Estudos indicam que a ênfase excessiva em estratégias de gestão de reputação pode não ser tão eficaz quanto a comunicação básica de crises (Kim & Sung, 2014). A *Situational Crisis Communication*

Theory (SCCT) de Coombs (2014) agrupa respostas às crises em quatro posturas: *denial*, *diminishment*, *rebuilding* e *bolstering*. A *SCCT* utiliza a teoria da atribuição para guiar a seleção de estratégias de resposta com base no tipo de crise e na responsabilidade atribuída à organização. No entanto, há inconsistências entre as recomendações da *SCCT* e a prática, sugerindo uma fraca associação entre responsabilidade atribuída, estratégias de resposta e reputação (Kim & Sung, 2014; Ma & Zhan, 2016).

Já a reputação corporativa é a admiração e respeito que uma pessoa tem por uma organização em um momento específico (Dowling, 2016). Uma boa reputação é um ativo intangível e uma fonte de vantagem competitiva (Adeosun & Ganiyu, 2013; Feldman et al., 2013; Kaur & Singh, 2018). No esporte, uma reputação favorável atrai patrocinadores e espectadores, melhora o desempenho financeiro e aumenta a lealdade (Jang et al., 2015). A mensuração da reputação é essencial para avaliar o impacto das ações da organização e identificar oportunidades de melhoria. A *Spectator-based Sports Team Reputation (SSTR)* de Jang et al. (2015) foi desenvolvida para medir a reputação de equipes esportivas sob a perspectiva dos espectadores, incluindo aspectos como desempenho da equipe, tradição, responsabilidade social, orientação para os espectadores, qualidade de gestão e solidez financeira.

Por fim, em relação ao estudo de caso desta investigação, contextualiza-se que o Sporting Clube de Portugal enfrentou uma crise significativa em 2018, culminando com a invasão de torcedores à Academia de Alcochete, agressões a jogadores e membros da equipe técnica, e consequente crise administrativa e esportiva. A gestão inadequada da segurança e a ausência de resistência caracterizaram a crise como prevenível (Coombs, 2014). A crise levou à rescisão de contratos de jogadores e mudanças na administração do clube, culminando com a destituição do presidente Bruno de Carvalho (Sporting SAD, 2018). A crise foi amplamente coberta pela mídia, destacando a importância de estratégias eficazes de comunicação e gestão de crises no esporte.

Procedimentos Metodológicos

O estudo da crise no Sporting foi realizado 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 aos 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.

O estudo analisou 48 publicações e 313 mil interações no Facebook entre 15 de maio e 30 de junho de 2018, abrangendo o período entre a invasão à Academia de Alcochete e a destituição de Bruno de Carvalho. 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%.

Os riscos reputacionais decorrentes da crise no Sporting foram avaliados considerando o tipo de crise, grau de responsabilidade atribuído, histórico de crises e reputação prévia, usando *proxies* de desempenho esportivo e ambiente beligerante (Figura 1).

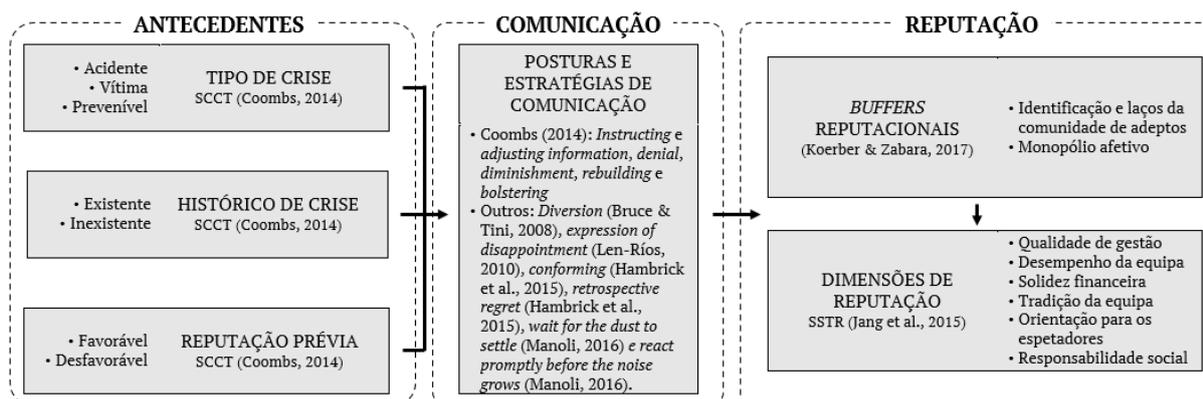


Figura 1 - Modelo de análise

A análise das estratégias comunicacionais do Sporting seguiu a *SCCT* (Coombs, 2014) e outras referências encontradas na literatura (Bruce & Tini, 2008; Hambrick et al., 2015; Len-Ríos, 2010; Manoli, 2016). Utilizou-se uma grelha de análise para identificar estratégias de comunicação, classificando publicações e comentários com base em dimensões de reputação (Jang et al., 2015), *buffers* reputacionais (Koerber & Zabara, 2017) e impactos gerais, favoráveis ou desfavoráveis (Coombs, 2014; Dowling, 2016).

Resultados e Discussão

As estratégias comunicacionais na gestão da crise no Sporting utilizaram todas as posturas de Coombs (2014) e estratégias de Len-Ríos (2010) e Manoli (2016). Com o tempo, as publicações sobre atos de violência diminuíram, enquanto as crises política e administrativa ganharam destaque no Facebook do Clube.

Tabela 1- 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

Destaca-se que 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 Sporting adotou estratégias de comunicação em resposta à crise da invasão à Academia de Alcochete, destacando-se a postura de *denial*, em que atacou os acusadores e negou a fragilidade organizacional. O uso das *instructing information* e *adjusting information* (Coombs, 2014) prevaleceram, evidenciando a reação rápida e solidária. A análise dos comentários revelou a predominância de respostas conclusivas, destacando os impactos gerais e as dimensões de reputação, refletindo a diversidade de percepções sobre o Clube. Posturas como *diminishment* e *rebuilding* foram minimamente exploradas, enquanto a postura de *bolstering* buscou enaltecer os torcedores e relembrar os sucessos esportivos.

A análise dos comentários revelou que a maioria se concentrou em impactos gerais (33,8%) e dimensões de reputação (56,5%), com *buffers* reputacionais sendo menos comuns (9,8%). A qualidade de gestão foi a dimensão mais afetada, representando 40,0% dos comentários conclusivos. Desempenho da equipe e tradição foram menos afetados, enquanto qualidade de gestão, orientação para os espectadores e solidez financeira foram fortemente prejudicadas, com índices desfavoráveis acima de 80%. A maioria dos *buffers* reputacionais teve resultados favoráveis.

A Tabela 2 apresenta o total de classificações desfavoráveis dos impactos gerais, das dimensões de reputação e dos *buffers* reputacionais das (i) *instructing information* no âmbito das investigações dos atos de violência (PInsl), (ii) *instructing information* no âmbito dos processos políticos do clube (PInslI), (iii) *adjusting information* (PAadj) e das posturas de (iv) *denial* (PDen), (v) *diminishment* (PDim), (vi) *rebuilding* (PReb) e (vii) *bolstering* (PBol).

Tabela 2: Percentual de comentários desfavoráveis por postura de comunicação

Item	PI _{nsI}	PI _{nsII}	PA _{Adj}	PD _{Den}	PD _{Dim}	PR _{eb}	PB _{ol}	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%
Total	78,0%	70,7%	79,4%	74,7%	86,7%	80,8%	57,7%	66,9%

Discute-se que a crise desencadeada pela invasão à Academia de Alcochete foi prontamente reconhecida pelo Clube (Sporting SAD, 2018) e pelos meios de comunicação portugueses (Carregueiro & Curvelo, 2018), seguindo a etapa de reconhecimento de crise (Coombs, 2014; Frandsen & Johansen, 2017). O estudo do tipo de crise, raro no contexto esportivo (Fortunato, 2008; Len-Ríos, 2010), destacou-se pela violência direta contra atletas e equipe técnica. O Facebook foi utilizado para informações e manifestações de apoio (Colapinto & Benecchi, 2014), refletindo o fanatismo dos torcedores e *buffers* reputacionais positivos (Koerber & Zabara, 2017).

A ausência de resposta a comentários sugere uma oportunidade perdida (Roshan et al., 2016), e a mistura de *instructing information*, *adjusting information* e gestão de reputação contraria a sequencialidade recomendada (Coombs, 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.

Recomendava-se a utilização de uma postura de *rebuilding*, complementada pelo postura de *bolstering* (Coombs, 2014), mas surpreendentemente, enquanto a postura de *bolstering* teve menos comentários negativos, enquanto *rebuilding* teve o segundo maior índice. Essa contradição mostra a complexidade da gestão de crise (Kim & Sung, 2014; Ma & Zhan, 2016). Isto posto, ressalta-se que a *SCCT* revelou limitações na análise das redes sociais, em linha com Roshan et al. (2016).

Por fim, conclui-se que a crise prevenível desencadeada pela invasão à Academia de Alcochete expôs o Sporting a uma responsabilidade significativa, amplificada por seu histórico de crises e reputação prévia desfavorável. A gestão dessa crise organizacional revelou uma dinâmica complexa, com implicações políticas e desafios na comunicação. As estratégias de comunicação adotadas, embora diversificadas, não seguiram completamente as recomendações da *SCCT*, resultando em efeitos variados nas dimensões de reputação. Os *buffers* reputacionais, especialmente o vínculo com os torcedores, desempenharam um papel crucial na proteção da reputação do clube. A investigação destaca também a importância de uma gestão proativa de crises, aprimorando a preparação e a comunicação para mitigar danos e reconstruir a reputação.

Considerações finais

O estudo apresenta limitações, como a falta de captura das reações de torcedores que visualizaram as mensagens, mas não comentaram, e a falta de segmentação dos torcedores. A ausência de dados internos das redes sociais também restringe a pesquisa. Os pesquisadores externos à organização e ao grupo de torcedores enfrentam dificuldades na compreensão das expressões e nuances semânticas. Sugere-se pesquisar danos reputacionais em diferentes *stakeholders*, segmentar os torcedores e explorar a interação entre redes sociais e mídias tradicionais durante crises esportivas para ampliar o conhecimento em gestão de crises.

Referências Bibliográficas

- 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.
- 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.
- 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.

Carregueiro, N., & Curvelo, P. (2018, 23 de junho). AG do Sporting: Bruno de Carvalho destituído com 71% dos votos. *Jornal de Negócios*. Consultado em 6 de outubro de 2019. 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.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication* (4^a ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. *European Management Review*, 13(3), 207–223.

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.

Fortunato, J. A. (2008). Restoring a reputation: The Duke University lacrosse scandal. *Public Relations Review*, 34(2), 116–123.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach* (1^a ed.). SAGE Publications.

Glantz, M. (2010). The Floyd Landis doping scandal: Implications for image repair discourse. *Public Relations Review*, 36(2), 157–163.

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.

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.

Instituto Português do Desporto e Juventude. (2018). *Praticantes federados*. Consultado em 28 de julho de 2019. Recuperado de: 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.

Kaur, A., & Singh, B. (2018). Measuring the immeasurable corporate reputation. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 17(1), 53–64.

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.

- 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.
- Koerber, D., & Zabara, N. (2017). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193–200.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153–184.
- 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.
- Ma, L., & Zhan, M. (Monica). (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.
- Manoli, A. E. (2016). Crisis-communications management in football clubs. *International Journal of Sport Communication*, 9(3), 340–363.
- 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*. Consultado em 15 de agosto de 2019. 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*. Consultado em 15 de agosto de 2019. Recuperado de: <http://www.meiosepublicidade.pt/2019/01/audiencias-tv-subiu-desceu-2018/>
- Onwumehili, C., & Bedeau, K. (2017). Analysis of FIFA's attempt at image repair. *Communication & Sport*, 5(4), 407–427.
- 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.
- Sporting Clube de Portugal - Futebol SAD. (2018). *Relatório e Contas Anual 2017/18*. Consultado em 22 de setembro de 2019. Recuperado de: <https://scpconteudos.pt/sites/default/files/documentos/relatoriocontas30junho2018.pdf>
- Sporting Clube de Portugal - Futebol SAD. (2019). *Relatório e Contas Anual 2018/19*. Consultado em 22 de setembro de 2019. Recuperado de: <https://scpconteudos.pt/sites/default/files/relatoriocontassportingsadvf.pdf>

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332.

Recebido em: Junho. 2024

Aprovado em: Junho. 2024

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.
