

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

PEDRO HENRIQUE NAVARRO SOARES

**Gerenciamento de crise no esporte: estudo de caso sobre o
incêndio no Centro de Treinamento Ninho do Urubu**

São Paulo

2019

PEDRO HENRIQUE NAVARRO SOARES

**Gerenciamento de crise no esporte: estudo de caso sobre o
incêndio no Centro de Treinamento Ninho do Urubu**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado -
FECAP como exigência parcial para a obtenção do
título de bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Me. Jonathan Estevam Marinho

São Paulo

2019

Nome: SOARES, Pedro Henrique Navarro

Título: Gerenciamento de crise no esporte: estudo de caso sobre o incêndio no Centro de Treinamento Ninho do Urubu

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP como exigência parcial para a obtenção do título de bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Lilly e Luís Henrique; à minha irmã, Rafaella; à minha avó, Sindéia; à minha namorada, Mônica, e ao meu sogro, Fernando. Agradeço também aos meus amigos e aos profissionais que me orientaram. Por acreditarem e investirem em mim, obrigado por todo o esforço, a paciência e o incentivo durante este longo tempo de convivência. Sem vocês, nada disso seria possível.

*Numa época de mentiras universais,
dizer a verdade é um ato revolucionário.*

(George Orwell)

RESUMO

Esta pesquisa apresenta dados e informações que mostram a gestão esportiva como um campo de estudos para a área de Relações Públicas e gerenciamento de crise, com o intuito de verificar, a partir de teoria fornecida por João José Forni, como esta crise poderia ser conduzida de melhor forma ou até ter uma possível solução. Feita a breve análise, percebemos que são de extrema importância algumas mudanças, quando o assunto é a crise de uma organização esportiva, já que a maneira com a qual a população lida com determinados episódios não é mais a mesma e, desse modo, episódios como o estudado talvez possam não passar em branco. Por isso, observa-se que é urgente uma mudança postural por parte destas organizações, frente àqueles que tanto prezam pela arte desportiva.

Palavras-chave: Gerenciamento de crise. Organizações esportivas. Comunicação no futebol.

ABSTRACT

This research presents data and information that show sports management as a field of study for the Public Relations and crisis management area, in order to show, from theory described by João José Forni, how this crisis could be better managed or even solved. After a brief analysis, we realize that some changes are extremely important when it comes to the crisis of a sports organization, since the way in which the population deals with certain episodes is no longer the same, and thus perhaps episodes like studied may not go blank. Therefore, it is observed that an urgent postural change on the part of these organizations, towards those who value sports art so much.

Keywords: Crisis management. Sports organizations. Communication in soccer.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA.....	10
3 DISCUSSÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
3.1 Case de sucesso: o caso Ronaldo	21
3.2 Case de insucesso: o caso Lance Armstrong.....	24
4 ANÁLISE DE ENTREVISTAS	29
4.1 O Caso:.....	29
4.2 Análises	31
4.2.1 <i>Ary Rocco</i>	31
4.2.2 <i>Rafael Albérico</i>	33
4.2.3 <i>Anderson Gurgel</i>	35
4.2.4 <i>Marcelo Paciello</i>	36
4.2.5 <i>Felipe Bianchessi</i>	37
4.3 Comparação de resultados.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE A – Entrevista com Ary Rocco.....	45
APÊNDICE B – Entrevista com Rafael Albérico.....	50
APÊNDICE C – Entrevista com Marcelo Paciello.....	56
APÊNDICE D – Entrevista com Anderson Gurgel.....	59
APÊNDICE E – Entrevista com Felipe Bianchessi	63

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, vimos alguns acontecimentos que, segundo a imprensa, geraram crise no mundo dos esportes; episódios estes que não envolvem apenas uma pessoa, e sim um clube, uma família inteira ou até mesmo um país. Quando se trata de uma crise, além de sair “ferido” o atleta, todo um povo acaba afetado. Esse povo pode ser surpreendido positiva ou negativamente, o que depende única e exclusivamente da gestão adotada para solucionar o caso.

Um exemplo notório é o caso do nadador Michael Phelps, que foi fotografado em 2009 usando drogas. Em 2012, porém, o atleta deu a volta por cima, conquistando suas 6 medalhas olímpicas em Londres.

No entanto, o intuito deste trabalho não é julgar as partes erradas ou certas em casos como esse, ovacionar superações pessoais ou mostrar como vivem os atletas que passaram por esses sufocos. Pretende-se, aqui, a fim de avaliar um episódio brasileiro recente, retomar o que disse Ivy Lee à comunidade acadêmica dos EUA, na conhecida Declaração de Princípios, isto é, a respeito da possibilidade de melhorar – a partir do uso da assessoria de imprensa – a imagem e a reputação de qualquer ser humano, produto, serviço ou empresa (LEE, 1906).

O tema deste trabalho é o gerenciamento de crise e imagem no esporte, e o problema de pesquisa que moveu a análise empreendida foi: como se deu o gerenciamento de crise e imagem do Flamengo, a partir da tragédia ocorrida no centro de treinamento do clube em fevereiro de 2019?

O motivo pelo qual decidi escrever sobre o tema é a paixão pelo futebol, algo que está no sangue do brasileiro, e comigo não é diferente. Este projeto tem, como proposta, contribuir com o meio científico, elencando algumas dinâmicas, técnicas e maneiras estudadas, para então aplicá-las ao cenário atual. Resulta, este, um projeto interessante para a academia e para os profissionais de relações públicas, uma vez que traz para a realidade algumas medidas sobre gerenciamento de crise que figuram em livros. Pode-se perceber sua aplicação em um caso atual, do mesmo modo que observar, em outros casos (notadamente de insucesso), o problema de negligenciá-las.

Para a comunidade esportiva, por sua vez, este trabalho tem sua importância e relevância no fato de trazer à tona um assunto extremamente delicado e atual, pois,

de acordo com a leitura do artigo assinado pelo professor Ary Rocco (2016), é possível entender que o esporte ainda está se profissionalizando, as organizações estão apenas começando a se movimentar em relação a assuntos ligados à comunicação. Um fato que mostra essa preocupação é a criação de áreas de marketing nas organizações esportivas, que compreendem as relações públicas como parte de extrema importância no processo de comunicação pretendido. Com uma riqueza de detalhes, o artigo não traz apenas os fatores envolvendo o incêndio, mas algumas situações recorrentes no esporte, que precisam ser debatidas – combatidas ou preservadas –, usando algumas estratégias de gerenciamento de crise, tais como: criar comitês de crise em equipes esportivas; promover debates sobre crises e prevenções nas entidades esportivas em geral; dar origem a um manual de crise; e elaborar possíveis episódios que possam gerar uma crise.

Sendo assim, este projeto tem como objetivo mostrar a importância do trabalho de gerenciamento de crise, a partir da repercussão do incêndio no Centro de Treinamento Ninho do Urubu, do Clube de Regatas Flamengo, apresentando estratégias de relações públicas, desdobramento de ações para o caso e possíveis resultados que poderiam mitigar os riscos à imagem da instituição.

2 METODOLOGIA

Para obter resultados efetivos, e também uma possível resposta para a pesquisa a partir do estudo de caso analisado, abaixo descreve-se um pouco mais o método utilizado.

Conforme Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos afirmam em *Metodologia Científica*,

Falar de métodos em ciência é falar de procedimentos sistemáticos para descrever e explicar fenômenos naturais e humanos. O método científico, estabelece com precisão, realiza observações, interpreta-as segundo as relações verificadas e com base em teorias (MARCONI & LAKATOS, 2017, p. 63).

Para dar sustentação a esta pesquisa, utiliza-se a pesquisa qualitativa, já que, ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2017), este tipo de investigação dá aos pesquisadores o aprendizado do significado social, que eles atribuem aos fatos e aos problemas que vivenciam. Já para os pesquisados, dá a capacidade de produzir conceitos e conhecimentos e intervir na solução que o pesquisador tende a dar para o problema, ou seja, simultaneamente o tipo de pesquisa escolhido possibilita, ao autor, navegar mais no assunto estudado, adquirir mais conhecimento e aprender novos sentidos, ou até mudar sua opinião inicial sobre determinada hipótese.

Enquanto a pesquisa quantitativa se baseia em informações numéricas e amostras, a qualitativa proporciona não apenas explicar, mas, segundo as autoras, “ter uma compreensão particular do objeto que investiga, focaliza sua atenção no específico e compreende os fenômenos que estuda dentro do contexto em que se aplicam” (MARCONI & LAKATOS, 2017, p. 65). Para complementar, faz-se uso das afirmações de Richardson (1999, p. 90), que descrevem a pesquisa qualitativa como uma tentativa de compreender detalhadamente os significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados, ao invés de adotar medidas quantitativas de características e comportamentos. Também se considera o que foi dito por Minayo (1993, p.21-22): para a autora, a pesquisa qualitativa responde a questões particulares com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Para Marconi e Lakatos (2017), quando falamos em estudo de caso a pesquisa qualitativa é a que melhor se aplica à proposta. No estudo de caso, a pesquisa qualitativa se enquadra como exploratória, uma vez que, segundo Selltitz et al. (1965,

p. 27), em tal modalidade de pesquisa, a coleta de dados é feita com levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no assunto relacionado e também com análise de exemplos.

Ainda como explicam Marconi e Lakatos (2017), na obra estudada, técnicas de pesquisa qualitativa exploratória em estudos de caso, utilizando o método descrito por Ludke Menga e Marli (1986, p. 18-20), que pressupõe, para o estudo de caso, sete características fundamentais. Seriam elas: visar a descoberta, enfatizar a interpretação do contexto, retratar a realidade de forma ampla, valer-se de fontes diversas de informações, permitir substituições, representar diferentes pontos de vista em dada situação e usar a linguagem simples. As autoras também defendem que o estudo de caso teria, como objetivo, “aprender determinada situação e descrever a complexidade de um fato” (MARCONI & LAKATOS, 2017, p. 61). Com essas referências, a pesquisa ganhou a profundidade necessária para contemplar o tema escolhido.

Dada a fundamentação dos caminhos a serem percorridos nesta pesquisa, a primeira ação foi reunir alguns especialistas no âmbito esportivo, fossem eles formadores de opinião, gestores da área do esporte ou estudiosos da área esportiva. Com isso, chegou-se aos seguintes nomes:

- Ary José Rocco Júnior: Pós-Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Professor e pesquisador da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Líder e fundador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing e Comunicação no Esporte (GEPECOM), da EEFE/USP;
- Marcelo Paciello da Silveira: Mestre em Gestão do Esporte. Membro da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP) e membro fundador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Esporte (GEPE);
- Rafael Albérico: Mestre em Gestão do Esporte. Professor de Gestão do esporte na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado e pesquisador de gestão do esporte com foco em marketing esportivo;
- Anderson Gurgel: Especialista em Marketing Esportivo e professor de Marketing

Esportivo da Universidade Presbiteriana Mackenzie;

- Felipe Bianchessi: Advogado e consultor jurídico especializado em direito empresarial, com ênfase em Clubes e Academias.

Traçado o primeiro disparador de pesquisa, a segunda etapa se deu com a construção de perguntas que movessem a investigação, atentando-se para ordená-las corretamente, sempre mantendo o objetivo inicial da pesquisa como foco.

Por fim, como terceira etapa, coletaram-se respostas, para tentar chegar a um sentido comum e, com isso, apresentar uma conclusão ao estudo proposto pelo projeto, em diálogo com as ideias apresentadas no referencial teórico.

3 DISCUSSÃO BIBLIOGRÁFICA

Não é de hoje que devemos considerar o gerenciamento de crise como parte fundamental nas relações públicas. Na verdade, desde o século XX, quando Ivy Lee – jornalista e assessor do candidato à presidência Alton Parker, quem concorreu contra Theodore Roosevelt – começa a se preocupar bastante com a ideia de que as empresas deveriam se atentar para o modo como se relacionavam com o público. Lee defendia um cenário onde as empresas fossem obrigadas a ser transparentes, explicando para o público as suas funções.

Em 1906, Ivy Lee publica a Declaração de Princípios dos Estados Unidos, em que, a partir de um evento que foi considerado pelo site *The Economist* como o primeiro *press-release* após uma colisão entre trens, ele afirma: “nosso plano é, de maneira franca e honesta, representar os interesses dos negócios e das instituições públicas, de suprir a imprensa e o público de informações verídicas e corretas a respeito de assuntos que são de valor e interesse popular” (LEE, 1906). Em função desta declaração, a comunidade acadêmica passa a entender que é possível melhorar imagem e reputação de qualquer ser humano, produto, serviço ou empresa.

Também é possível compreender o gerenciamento de crise como objeto de estudos de relações públicas com base em quatro teorias descritas por Ehling, White e Grunig (1992 apud KUNSCH, 2003): teoria interorganizacional; teoria de gerenciamento; teoria da comunicação; e teoria de conflitos e resoluções. Esta última, conforme aponta Margarida Kunsch, em seu livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, agrega-se ao gerenciamento de crise, já que ela “lida com crises, confrontos, disputas e controvérsias assim como suas origens e seus impactos na sociedade e, em casos específicos, sobre determinados públicos e a opinião pública” (KUNSCH, 2003, p. 152). A autora ainda afirma que é com base nesta teoria que o relações públicas deve realizar o trabalho de *issues management*, que, segundo ela, pode ser definido como o gerenciamento de crises, conflitos ou controvérsias, tal como Candido Teobaldo de Souza, que definiria *issues management* como administração da controvérsia pública. ou bem como estudado por Cândido Teobaldo de Souza Andrade em sua obra que intitula o *issues management* como administração da controvérsia pública

João José Forni, no livro *Gestão de Crise e Comunicação* (2017), define crise como um arranhão na reputação, uma mancha na imagem de uma empresa, governo

ou pessoa. Além disso, diz que, caso ocorra uma crise de grande porte, por mais que o gerenciamento seja muito bem feito, há a possibilidade de, mesmo assim, ser manchada para sempre a reputação. O autor ainda traz algumas outras definições bem interessantes; a que mais chamou a atenção, pensando na pesquisa aqui empreendida, foi a do Institute for Crisis Management (ICM), dos EUA, que trata crise como “uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação” (2017, p. 7). Há, ali, outras formulações para o conceito, como a de Jonathan Bernstein, um dos mais conceituados gestores de crise dos EUA, segundo Forni, mas destaca-se também a elaboração de Ian Mitroff, que escreveu *Managing Crises before they happen*, uma vez que a crise definida pelo ICM traz para o cenário um fator que tem muita relação com o estudo de caso que será analisado adiante: a presença da mídia, o interesse da imprensa e da opinião pública por fatos negativos.

Forni (2017, p. 35) também elenca alguns tipos de crise, como, por exemplo, crises de gestão, ética empresarial, meio ambiente, catástrofes naturais etc. O autor aproveita também para escrever sobre a visão de jornalistas a respeito de crise, mostrando que, para tais profissionais, as crises são conceituadas como “graves” ou “leves”. Seriam graves, quando imprensa e opinião pública cobram por pronunciamento oficial da organização envolvida. De acordo com Forni, as crises graves têm maior tempo de duração e um alto custo. Como exemplos, o autor cita os acidentes industriais, os desastres naturais, os atos terroristas ou semelhantes. Já as crises leves seriam aquelas que as organizações conseguem administrar internamente e, se o alto escalão das empresas julgar necessário, anunciam o ocorrido à opinião pública. De acordo com o autor, estes tipos de crise ocorrem em reestruturações de empresa, fusões, aquisições ou mesmo em um lançamento de produto que não deu certo, por exemplo.

Ativos determinados como frágeis por Forni são a reputação e a imagem das organizações. Os dois conceitos são diferentes, porém se complementam. Segundo ele, “reputação tem a ver com expectativas da sociedade em relação a pessoas ou organizações” (2017, p. 44), ou seja, uma organização digna seria, para o autor, aquela que respeita seu consumidor, tem tratamento ético, produtos e serviços de qualidade, tudo o que consta em normas básicas de um contrato de serviço. Dizendo de outro modo, respeito é a palavra-chave para a organização. Forni ainda explica que de nada adianta o crescimento da empresa ou da pessoa, seja ele em abertura

de novas franquias, altos investimentos, capas de revista, se a reputação da empresa é conhecida por fatos negativos. O autor ainda completa, enfatizando que reputação não é um ativo que se constrói da noite para o dia, e sim ao longo de anos.

O conceito de imagem, por sua vez, seria o de “produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa” (2017, p. 44). Ou seja, de acordo com a definição dada por Forni, a imagem é aquilo que está em nosso imaginário, é algo pontual, momentâneo e individual; sendo assim, é possível concluir que um acontecimento ruim fere a imagem, ou seja, algo que pode ser esquecido em dias, porém uma série de acontecimentos ruins e motivados por diferentes pessoas afetaria a reputação.

Por isso, quando Forni define a reputação como algo frágil, ele questiona o porquê de crises significarem algo ruim, que causaria mal estar na sociedade. Acontece que as crises representam quase sempre uma ameaça à reputação e, conforme afirma Luiz Carlos Iasbeck, doutor em comunicação e especialista em semiótica, “Pode se mexer com a imagem num dia, para o bem, ou para o mal, mas a reputação se constrói ao longo da existência” (IASBECK, 2007, p. 86 - 89).

Forni não nos ensina apenas os conceitos de crise, imagem e reputação, mas vai além de conceitos, quando introduz a prevenção de crise nas etapas fundamentais de um processo de gestão de crise. O objetivo desta gestão é fazer com que a situação tenha um controle, para que o impacto de uma crise na reputação de uma organização seja o menor possível.

O autor coloca, também como etapa fundamental, a realização de um plano de contingência. Por meio dele, demandam-se uma equipe treinada e ações preventivas para o momento de crise. A prevenção faz parte de todo processo da gestão de crise, que incluiria também as etapas de preparação, desenvolvimento do fato negativo, resposta à crise e pós-crise. Sendo assim, quando a organização se prepara para um possível momento de crise, fazendo um plano de prevenção, ela acaba realizando a primeira etapa do plano, ou melhor, evitando que a crise se instale.

Na gestão de crise, existem três processos que conversam: a gestão de risco, que contempla toda a prevenção de crise, planos, treinamentos e simulações de crise; a gestão de comunicação de crise, que monitora todas as áreas, uma vez que este processo representa as explicações da empresa à opinião pública; e a própria gestão de crise, que corresponde às rápidas soluções por parte da organização, e também é responsável pelas ações de pós-crise.

Analisando a mesma obra de Forni, é possível averiguar que o autor insiste na importância da prevenção da crise, citando autores como Berstein e Rene A. Henry – que escreveu *Communicating in a crisis* –, já que ambos citam com veemência a importância da antecipação do problema, a realização de um plano de prevenção, o pensar em um cenário completo (onde toda forma de crise é possível).

Para realizar a prevenção de crise, existem algumas estratégias que fazem parte de um processo fundamental. São elas:

- Análise de riscos e vulnerabilidade: fazer perguntas sobre quais possíveis crises a empresa pode enfrentar e, caso ocorram, perguntar ainda se a empresa está preparada para lidar com elas; se sim, quais atitudes serão tomadas?
- Planos de emergência: comuns em organizações públicas em casos de catástrofes, contempla analisar ameaças, compartilhar informações e deixar claro a todas as possíveis unidades envolvidas nos processos as medidas a serem tomadas, assim como propagar alertas e avisos de emergência. Um fato curioso que Forni (2017, p. 77) expõe é que, no Brasil, não há uma cultura de prevenção, e sim de improvisação.
- Treinamento e simulações de crise: dar importância ao papel do empregado nas organizações, fazendo com que ele mesmo seja um auditor de crise. Assim, ele se preocupará em fiscalizar fatores que podem provocar tal episódio. Outro tópico levantado pelo autor é a preocupação com o cliente, isto é, canais como SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e redes sociais podem abrir os olhos da empresa para uma série de produtos com o mesmo defeito ou um serviço mal prestado.

Um processo fundamental na gestão de crise é um planejamento de crise, que inclui: ações de comunicação; respostas rápidas, abarcando a prontidão diante das questões levantadas pela opinião pública, *stakeholders*, ou seja, prioridade para a relação com as pessoas envolvidas no caso; liderança e um porta-voz, que será responsável pelas tratativas com todos os envolvidos.

Forni aponta, como um fato recorrente, a negação da crise. O que promove esse tipo de atitude é a autossuficiência e a arrogância por parte das corporações, fator este que provém da grandeza destas instituições. Elas passam a acreditar na

impossibilidade de viver uma crise em curto prazo. Por autoengano, as empresas acreditam ainda que, em caso de crise, conseguiriam gerenciá-las naturalmente, pois julgam ser todas as ações administráveis.

É preciso lembrar que lidar com crises vai muito além de prevenções, planos de contingência e planejamentos: em sua obra, Forni destaca sentimentos que não podem tomar conta no cenário de crise: o pânico e o estresse. Muitas vezes, principalmente em reuniões de alta cúpula, diante de uma crise, devido ao estresse, decisões erradas e precipitadas podem ser tomadas, dificultando chegar-se a uma decisão. Para momentos como estes, o que se faz necessário é a organização, a fim de manter o controle da situação.

Existem outros fatores-chave no plano de comunicação de crise. Um deles é a hora certa para falar com a mídia. Neste quesito, o autor reforça como um mantra: “Conte tudo e depressa” é do mesmo livro, ou seja, é melhor a informação de que há uma crise vir diretamente da empresa que ser iniciada pela imprensa, já que os meios de comunicação vão atrás de furos de reportagem, que geram conteúdo. Sendo assim, um pedido de desculpas honesto por parte da empresa envolvida é melhor que informações vindas da imprensa. Assumir a situação é o melhor caminho, sempre.

Contudo, é importante a atenção nesses casos. Forni cita uma frase que, a meu ver, é crucial para momentos assim: “Reagir com rapidez é diferente de agir com pressa”. Quando se trata de falar com a imprensa, assume-se uma tratativa de extrema delicadeza a todos os fatos. Segundo o autor, é necessário estar munido de informações suficientes e respostas satisfatórias em relação à crise gerada.

Para falar sobre a comunicação no esporte, o autor Anderson Gurgel (In: MANSUR & ZANETTE, 2012) escreveu um artigo em que enfatiza o uso de cada profissional desse âmbito, seja ele jornalista, publicitário ou relações públicas, cada um com seu cada qual. O autor explica que o universo do relações públicas no esporte é bem amplo, e que, entre as atividades mais comuns, estão: desenvolvimento de campanhas, eventos, relacionamento com públicos-alvo, publicações e geração de notícias, estratégias comunicacionais e fortalecimento da imagem.

No livro *Strategic Sport Communication*, de Pedersen, Miloch e Laucella (2007), os autores apresentam um esquema de gestão estratégica no esporte, dividindo em três importantes componentes a comunicação nas organizações esportivas. Analisando a Figura 1, percebe-se que as relações públicas e a comunicação de crise aparecem no componente III, sendo consideradas um serviço e um suporte à

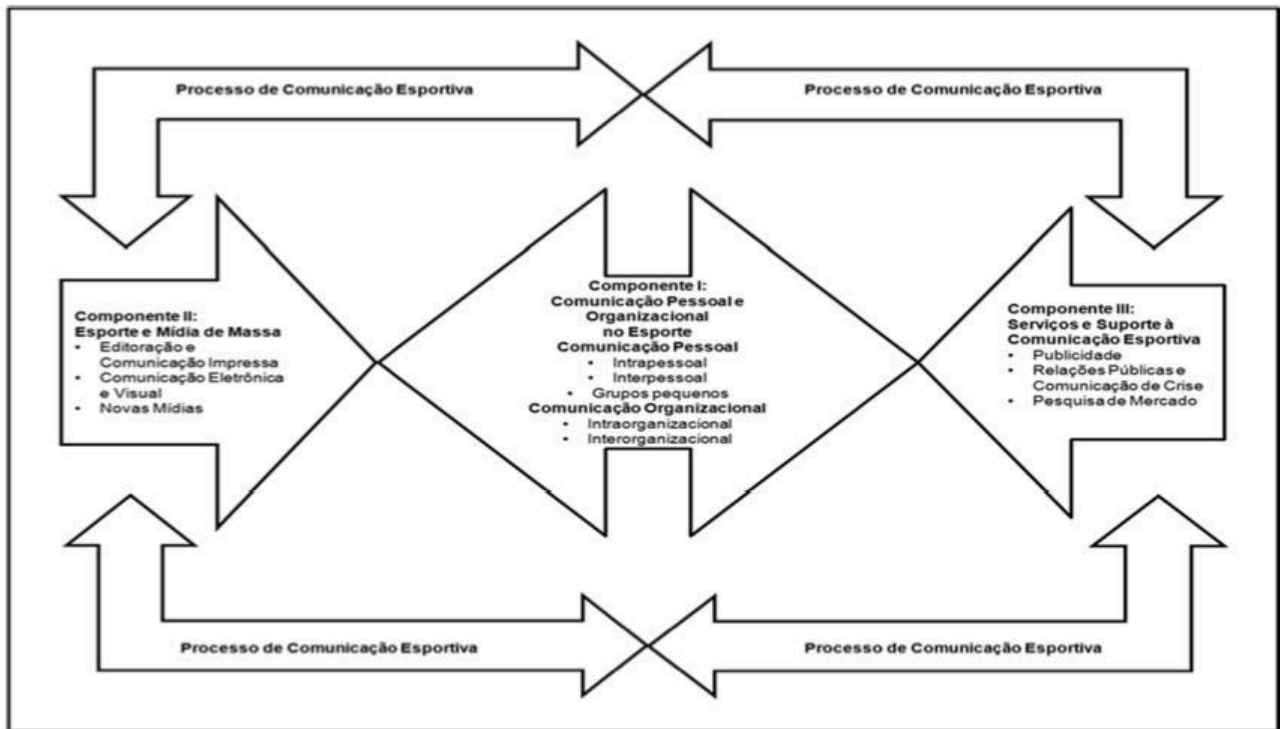
comunicação esportiva, além de ser consideradas fonte integral de apoio aos outros dois componentes do processo.

De acordo com o artigo do professor Ary José Rocco (2016), é possível compreender o esquema apresentado como um modelo de filosofia adequada para o gerenciamento das comunicações interna e externa de uma entidade esportiva (componentes I, II e III). Este modelo endossa o conceito de comunicação integrada estratégica, desenvolvido por Margarida Kunsch (2003, p. 151). A autora explica que, do ponto de vista teórico, a comunicação integrada tem por filosofia uma atuação em conjunto com as comunicações institucional, mercadológica, interna e administrativa, formando assim uma área que trabalha de maneira harmoniosa, permitindo uma atuação tanto estratégica como tática, voltada para a comunicação, com maior eficácia.

O diagrama apresentado abaixo (na Figura 2) ilustra as formas de comunicação que nos permitem a relação com os seus públicos e a sociedade no geral. Com isso, a autora ainda conclui que não há a necessidade de isolar as áreas, e sim realizar ações conjugadas das atividades que compõem a comunicação organizacional integrada.

Ainda é possível outra análise, pela qual identificamos que os conceitos estudados por Pedersen e Kunsch se complementam, fazendo com que a comunicação organizacional seja de extrema importância para o modelo de estratégia de comunicação, proposto por Pedersen na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (The Strategic Sport Communication Model)



Fonte: Adaptado pelo autor de Pedersen et al., 2007.

Figura 2 – Comunicação organizacional Integrada



3.1 Case de sucesso: o caso Ronaldo

Em 2008, ao sair de uma casa noturna após a comemoração de um título do Flamengo, o jogador Ronaldo (Fenômeno) foi visto saindo de um motel com três travestis. Uma delas o acusou de não pagar pelo programa e ainda consumir drogas na ocasião.

Na época, Ronaldo carregava títulos dignos de uma carreira de sucesso: campeão do mundo em duas copas, eleito três vezes o melhor jogador do mundo, contratos milionários, embaixador da Unicef, considerado pela mídia e pelos amantes de futebol como um modelo de superação, uma vez que havia passado por lesões e cirurgias graves no joelho, e mesmo quando médicos descartaram sua volta ao futebol, ele foi lá e provou o contrário.

Agora, por que um assunto como este, com tal conteúdo, é visto como uma crise? Infelizmente, o futebol é um esporte machista e homofóbico, como se pode ler em uma matéria do jornal *O Lance!*: “segundo a Folha de S. Paulo, o Brasil é o sexto em ranking de países mais multados pela Fifa por homofobia. Só durante as eliminatórias para a Copa do Mundo, a CBF foi punida cinco vezes, e teve que pagar R\$ 336 mil à Federação” (VIEIRA, 2018, n.p.).

O comportamento do público que frequenta e acompanha partidas de futebol é explicado pelo sociólogo Maurício Murad, segundo a autora, como reflexo da formação cultural do país:

A nossa formação cultural é muito patriarcal, conservadora e machista. O futebol é um fenômeno da paixão da multidão e a multidão apaixonada tende a exacerbar, acentuar tudo, para o bem e para o mal. Neste caso, é evidente que é para o mal, porque a homofobia reforça os piores sentimentos humanos e também o pior de nossa formação familiar, escolar e social como um todo (VIEIRA, 2018, n.p.).

No artigo *Homofobia no Esporte: é fundamental driblar esse preconceito*, escrito pela advogada Vanessa Mara Pinto Nogueira Lima e publicado no site do CEDIN (Centro de Estudos em Direito e Negócios), cita-se um trecho de sua entrevista com Julio Moreira, presidente do Grupo Arco-Íris, que atua de forma efetiva em prol da comunidade LGBT e vê uma enorme dificuldade dos jogadores em tocarem no assunto. Pode-se afirmar, de acordo com ele, que “há uma cultura machista no Brasil que envolve principalmente o futebol. Existe uma cultura machista que se reproduz

até na forma como a gente comemora nos jogos, com xingamentos” (LIMA, 2017, n. p.). A autora ainda sustenta sua tese, afirmando que:

No esporte como um todo e principalmente no futebol, a discriminação é tratada como “cultural”, naturalizando comportamentos dentro de estádios, em cânticos e até no discurso dos atletas que visivelmente contribuem para essa intolerância (LIMA, 2017, n. p.).

Sua sustentação é baseada no que diz o antropólogo Wagner Camargo, quem explica que esses comportamentos não podem passar em branco. Segundo ele,

(...) a normalidade instituída em piadas e brincadeiras vem, antes de tudo, de uma ideia de senso comum que encara serem tais gritos ou expressões como “produto do torcer”, isto é, da banalidade desse sentimento de identificação com um clube, com um escudo ou com dado jogador. Isso não pode ser visto dessa forma. Qualquer piada ou brincadeira sobre a sexualidade de um jogador ou jogadora (um/uma atleta) não deixa de estar implicada numa rede de preconceitos, criados e instituídos historicamente (CAMARGO, 2018, n.p.).

Levantadas as devidas contribuições teóricas para se pensar o caso, podemos considerar que infelizmente a atitude do atleta em se relacionar com travestis acabou ferindo sua imagem. No entanto, mesmo que não seja explícito o papel do relações públicas, há de se considerar um trabalho de gerenciamento de crise, talvez feito pelo próprio Ronaldo.

Na mesma semana do ocorrido, Ronaldo concedeu entrevista ao Fantástico e explicou todo o episódio. O cenário da entrevista passava uma certa tranquilidade, uma lagoa, pássaros cantando. Além disso, a vestimenta de Ronaldo não tinha qualquer intenção de ostentação, isto é, apenas uma camiseta branca, shorts amarelo e chinelo. Logo no primeiro minuto, Ronaldo assume o erro em sua vida pessoal, explica que todos são sujeitos a erros, e ele não seria diferente. Ele teria cometido um erro ao buscar por prostituição. Ao longo da entrevista, Ronaldo explica mais sobre o caso, diz que foi vítima de extorsão, o que foi de fato confirmado pelo inquérito da polícia. Outra vez admite que tem vergonha ao falar do ocorrido, considera o ato estúpido, isolado, e reitera seu arrependimento. Ao final da entrevista, o jogador afirma que, sem sombra de dúvidas, o fato fere a sua imagem para sempre, mas diz também que, após o ocorrido, o momento é de reconstrução.

No ano seguinte aos acontecimentos, Ronaldo acerta sua volta aos gramados. É contratado pelo Corinthians, contratação esta considerada um *case* de marketing

esportivo, por todo o envolvimento de marcas e, claro, geração de receita. Junto com seus companheiros de equipe, participa dos primeiros títulos que desencadeariam uma década de consagração para o Corinthians, que conquistou tantos mais (de 2008 a 2018: 4 títulos paulistas, 3 campeonatos brasileiros, 1 taça Libertadores, 1 mundial e 1 Recopa Sul-Americana). Em 2011, o atleta se aposenta e passa a se dedicar ao ramo empresarial, quando lança a *9nine*, empresa de marketing esportivo que cuida da carreira de atletas de peso.

Ronaldo ainda teve uma breve passagem como comentarista de jogos da seleção brasileira na Copa do Mundo de 2018, e hoje em dia é novo dono e presidente do Conselho do Valladolid, clube da primeira divisão da Espanha. Ele adquiriu 51% das ações do clube, em uma transação de 30 milhões de euros (aproximadamente 140 milhões de reais), segundo veículos da imprensa local.

Com isso, feita a resenha do tema, é possível detectar, propositalmente ou não, alguns indícios e uso de ferramentas do gerenciamento de crise descritos no capítulo anterior por José Forni. O jogador (próprio porta-voz), na mesma semana (*timing*), por mais que o caso já tivesse tomado uma repercussão mundial, convoca um veículo de imprensa (fala com *stakeholders*), explica o ocorrido, diz que não tem a intenção de processar quem o extorquiou e, desde o início da reportagem, assume seu erro.

Quando destaco a aparência, tanto do cenário como a do próprio atleta, reforço o que foi dito por Forni em relação ao quão importante é não transparecer o pânico e o estresse em uma crise. Também destaco outra abordagem realizada pelo autor, quando ele se refere ao tratamento com a imprensa e o momento certo em que se deve comunicar a mesma, pois, no momento em que o jogador convoca uma conversa com um veículo midiático, ele automaticamente usa o mantra “Conte tudo e depressa”, além de fazer com que a informação negativa seja informada por ele. Completa, ademais, com um pedido de desculpas honesto, fazendo com que não haja um furo de reportagem ou uma surpresa desagradável em um momento delicado.

3.2 Case de insucesso: o caso Lance Armstrong

Lance Armstrong é um ciclista americano, natural de Plano, Texas, que foi multicampeão de um torneio considerado por profissionais como o mais importante do mundo, o *Tour de France*, uma competição anual de ciclismo de estrada realizada na França, disputada em etapas. Só desta competição, Lance Armstrong foi campeão de sete etapas.

Armstrong iniciou a sua carreira como profissional pela *Motorola* em 1992, na prova chamada "San Sebastián". Naquele ano, a equipe terminou em último lugar, mas foram campeões em 1995.

Ainda em 1995, conseguiu a sua primeira vitória numa grande etapa no Tour, mas, durante algumas semanas, Lance Armstrong observou uma grande inflamação na virilha. O atleta ignorou a dor e não deu importância, até que começou a vomitar sangue, a ter perdas de visão e enxaquecas. O exame feito teve como resultado um câncer (cancro) no testículo. Além disso, os médicos descobriram dois tumores, do tamanho de bolas de golfe, no pulmão e no cérebro.

Numa entrevista, Lance (1996) declarou: "Enganaste-te na pessoa ao escolheres um corpo para viver, cometeste um erro porque escolheste o meu" – Lance estava disposto a lutar contra o seu câncer.

Aos 25 anos, numa conferência de imprensa, Lance declarou que sofria da grave doença. Um ano mais tarde, embora os médicos lhe dissessem que a probabilidade de viver fosse apenas de 40%, Lance não desistiu, e anunciou que voltaria a praticar ciclismo profissional. Em 1997, fundou a "Lance Armstrong Foundation", a *Livestrong*, e foi através dela que o atleta se tornou um dos maiores filantropos dos Estados Unidos. O objetivo da fundação era ser uma espécie de guia de sobrevivência do câncer, onde haveria informações sobre a doença. Assim, pensando nos efeitos colaterais do tratamento e o que fazer para ajudar as pessoas que o vivenciavam, o guia também acompanhava o planeamento financeiro, até possibilidades de datas de cirurgia, mudança na saúde física e emocional, medicações, e também anotações sobre os tratamentos de quimioterapia e radioterapia. O guia também fornecia histórias de sobreviventes da doença. A *Livestrong* tinha um objeto singular, que virou moda em alguns países. Segundo o documentário *A grande farsa do ciclismo*, do canal National Geographic, foram vendidas mais de 70 milhões de pulseiras amarelas no mundo inteiro, gerando uma

receita de 100 milhões de dólares, dos 470 milhões arrecadados pela fundação até 2012.

Em 1998, a equipe U. S. Postal Service fechou um contrato com Lance, que voltava assim a pedalar, e foi neste mesmo ano que Lance começara a tomar uma droga chamada EPO, que simula o efeito da Testosterona no organismo, fazendo com que o metabolismo funcione de forma mais eficiente. No ano seguinte, venceu o Tour de France, e acabou levando o primeiro lugar ainda em 6 temporadas seguidas.

Como se pode ver em um documentário do National Geographic, todos os anos em que Lance Armstrong vencia as provas, havia boatos de que o mesmo fazia uso de substâncias para melhoria de seu rendimento. No entanto, em todos os anos, o atleta negou veementemente, e além disso, segundo o documentário, as alegações eram feitas de maneira ríspida.

Ainda durante sua carreira, o atleta se vinculou a pessoas importantes no mundo da política. Além do presidente dos Estados Unidos na época, George W. Bush, Armstrong fazia aparições públicas acompanhado de líderes do Senado. Estes fatores, de acordo com as pessoas entrevistadas para o documentário, serviam de camuflagem para os crimes que o atleta cometia.

Mostra-se que, em 2001, a patrocinadora e fornecedora de materiais esportivos Nike fez um comercial do atleta, em que ele aparecia respondendo àqueles que o acusavam de doping, de uma maneira, diz o documentário, provocativa. Figurando ele mesmo como narrador, Armstrong faz uso das seguintes colocações: “Todo mundo quer saber o que eu uso. E o que eu uso? Eu uso minha bicicleta e treino com ela todos os dias durante 6 horas. O que você usa?”.

E foi em 23 de agosto de 2005, em uma reportagem publicada pelo jornal francês *L'Équipe*, que se afirmou que Lance Armstrong teria utilizado EPO (Eritropoietina) no primeiro Tour de France que venceu, em 1999. A análise foi feita pelo Laboratório Nacional de Detecção de Dopagem (LNDD) de Chatenay-Malabry, na França, tomando por base amostras de urina congelada, colhidas do corredor, um pouco antes do início e durante a competição.

A acusação de doping gerou controvérsias na sociedade, mas o principal motivo para duvidar das acusações era emocional, já que Lance Armstrong era admirado em todo o mundo, por ciclistas ou não, pelo fato de ter conseguido conquistar por sete vezes consecutivas o Tour de France após ter vencido o câncer. Além de sua luta em apoio às vítimas da doença, através de sua fundação, “querendo

ou não ele era um atleta respeitado e um exemplo que muitos tomavam como exemplo”, segundo trecho daquele documentário.

Em 2006, Lance Armstrong Foi inocentado das acusações de doping. A advogada neerlandesa Emile Vrijman, que chefiou por dez anos a WADA (Agência Mundial Anti-Doping) junto ao cientista Adriaan van der Veen, trabalharam no relatório que acusava o ciclista. Segundo Vrijman, os procedimentos de teste foram insuficientes para considerar a amostra de Armstrong positiva, e houve má conduta da WADA e do LNDD.

Em 2011, novas acusações de doping são feitas a Armstrong, desta vez vindas de dois colegas, que fizeram parte da equipe do ciclista nos anos que competiram juntos. Tyler Hamilton, melhor amigo de equipe de Armstrong, depois de anos negando, contou tudo o que sabia aos investigadores, assim como vários outros ex-colegas de equipe, que nunca antes quiseram se pronunciar. Falaram toda a verdade ao FBI e à mídia, narrando detalhes dos dopings em quase todos os títulos conquistados por Armstrong.

Em junho de 2012, por meio de um relatório de mil páginas, a USADA acusou formalmente Armstrong de consumo de substâncias ilícitas, baseando-se em amostras sanguíneas de 2009 e 2010 e em testemunhos de outros ciclistas. Com tal acusação, o atleta acabou destituído de todos os títulos de todas as edições vencidas do Tour de France, além de ser proibido pela WADA de participar de qualquer competição, não só do ciclismo, mas de todos os esportes sancionados. Perdeu patrocinadores, como Nike, Oakley, Trek, entre outros, e também a universidade norte-americana retirou seu diploma de honra.

Ainda segundo o documentário, a ameaça mais severa veio do Departamento de Justiça dos Estados Unidos por haver o ciclista defraudado o governo americano. Os Estados Unidos declararam, na ocasião, que Lance Armstrong violou o contrato com o correio americano, United States Postal Services, ao se dopar. Esta ação visava recuperar milhões de dólares investidos em Armstrong e em sua equipe.

Em janeiro de 2013, Lance confessou o uso de anabolizantes. Primeiro, ele se reuniu com os funcionários da fundação que criou (a Livestrong) e pediu desculpas pelos momentos de estresse vividos pela equipe por causa dele, afastando-se do cargo de presidente. Ainda naquele ano, o atleta concedeu entrevista ao programa Oprahs Next Chapter. Lance Armstrong admitiu que se dopou em todos os sete anos em que ganhou a Volta da França. O ciclista revelou que se beneficiou do uso do

hormônio Eritropoietina, conhecido como EPO, de testosterona e de transfusões de sangue, para melhorar seu desempenho. Confessou também o fato ocorrido em 1999, que revelou que uma prescrição médica foi forjada na época para encobrir um caso de doping seu.

Armstrong ainda negou os dopings de 2009 e 2010, mesmo com provas contundentes, o que foi considerado um erro por aqueles que acompanharam sua entrevista. Ele alegou haver escondido o doping porque sua imagem de herói o inibiria de ir a público para falar a verdade. O ciclista ainda aproveitou a pergunta para complementar: “Agora, é tarde demais para mim e para a maioria das pessoas. Eu construí uma grande mentira”.

Por fim, em 2018, Armstrong entrou em um acordo com a justiça dos Estados Unidos, para pagar 5 milhões de dólares ao governo norte-americano, que cobrava uma multa de 100 milhões em nome da já mencionada patrocinadora, a U.S. Postal Service.

Fazendo a análise do *case* apresentado, pode-se observar que Lance Armstrong viveu uma crise, afinal as acusações e comprovações da ocorrência de doping na trajetória do atleta concretizaram o fim de sua carreira no esporte, o que culminou em uma mancha definitiva em sua imagem. Dito isso, é preciso observar que o ex-ciclista não fez uso de técnicas de gerenciamento de crise. Realizando esta pesquisa, não se conseguiu apurar se o atleta tinha uma assessoria de imprensa ou se era o próprio que cuidava de sua carreira.

Portanto, analisando as entrevistas cedidas por Armstrong, ou até o próprio comercial da Nike onde o mesmo é protagonista, assim como os relatos de seus colegas de equipe, notou-se que Armstrong tinha como característica ser uma pessoa arrogante – o que reforça a teoria de Forni (2017, p. 114) de que é a sensação de autossuficiência que cria a ilusão da impossibilidade de se viver uma crise – e que gostava de provocar.

Além de sempre negar o uso de doping, ao mesmo tempo Armstrong se fez um grande atleta. Afinal, até então, era o único ciclista a ter conquistado 7 Voltas da França. Desse modo, se seguirmos o que foi dito por Forni, talvez possamos interpretar que a grandeza e a arrogância de Armstrong o fez pensar que nunca seria descoberto.

Outro ponto interessante de ser analisado é referente a outra colocação de Forni, a respeito do mantra “Conte tudo e depressa”, em que o autor explica a

importância da própria pessoa envolvida na crise se explicar de maneira rápida, sucinta e verdadeira. Afinal, segundo ele, um pedido de desculpas honesto por parte da empresa (no caso o atleta) envolvida(o) é melhor que informações vindas da imprensa. Como já dito, assumir a situação é o melhor caminho, sempre.

Sendo assim, podemos avaliar que Lance Armstrong contou o ocorrido, porém muito tarde. Demorou para assumir que estava errado. O relatório que comprovava seu doping foi apresentado em 2012, e o ex-atleta foi se explicar um ano depois, além também de nunca ter se pronunciado de modo a assumir seu erro nos episódios anteriores.

4 ANÁLISE DE ENTREVISTAS

4.1 O Caso:

No dia 8 de fevereiro de 2019, ocorreu um incêndio no Centro de Treinamento Ninho do Urubu do Clube de Regatas Flamengo. O incêndio foi concentrado no alojamento dos jogadores da base do Flamengo. Segundo o laudo da Polícia Civil do Rio de Janeiro, o incêndio foi causado por um curto-circuito no sistema de ar-condicionado do alojamento.

Todas as 10 vítimas eram jogadores que tinham entre 14 e 16 anos. Os atletas que não residiam no Rio de Janeiro ficavam instalados em alojamentos formados por contêineres interligados. Após a vistoria realizada pela prefeitura, foi divulgada uma nota com o seguinte relato: "A área de alojamento atingida pelo incêndio não consta do último projeto aprovado pela área de licenciamento, no dia 5 de abril de 2018, como edificada". Na mesma nota, a prefeitura ainda informava 30 autos de infração designados ao Flamengo, por não ter o alvará necessário e, ainda assim, estar funcionando.

Após o ocorrido, ex-jogadores como Pelé e Zico, assim como o presidente Jair Bolsonaro, o governador do Estado do Rio de Janeiro, Wilson Witzel, e todos os clubes do Brasil e outros do mundo inteiro prestaram homenagens via redes sociais. O Flamengo se manifestou por diversas notas, três rápidos pronunciamentos feitos pelo presidente do clube, Rodolfo Landim. No entanto, sem espaço para perguntas dos jornalistas, após 16 dias, o clube decidiu se manifestar via coletiva de imprensa. O presidente do clube Rodolfo Landim, junto do vice-presidente Rodrigo Dunshee e do CEO Reinaldo Belotti, encabeçou a entrevista.

Na coletiva, Rodolfo Landim negou o que foi dito pela prefeitura e disse que a atual diretoria não tinha conhecimento das multas, considerando o acidente e a falta de monitoria adequada como uma fatalidade. Ele disse na ocasião:

Todo acontecimento traz oportunidades para melhorar. Existem sempre oportunidades para discutir os procedimentos. Não tenho dúvida de que foi uma fatalidade. Infelizmente, aconteceu. Não posso imaginar que alguma coisa poderia ter sido feita e o Flamengo não fez porque não ligou, achou que não teria importância. Há muitas coisas que vamos saber ao longo desse processo. Ele não termina aqui, ainda não terminou. Essa vai ser uma conclusão da polícia, mas, na

minha percepção, foi uma fatalidade (LANDIM, 2019).

O Flamengo gastou 200 milhões de reais em contratações e, segundo o próprio presidente, Rodolfo Landim, a folha salarial mensal do clube é de 14 milhões. Sendo assim, um gasto de 271 milhões de reais por ano. Inicialmente o clube ofereceu às famílias o valor de 300 a 400 mil reais por atleta morto, além do pagamento de salários mínimos por 10 anos a cada família. A proposta causou revolta nas famílias das vítimas, em audiência mediada pela Defensoria do Estado e pelo Ministério Público do Rio de Janeiro, que colocou, como proposta extrajudicial, a indenização por parte do clube nos valores de 2 milhões de reais a cada família e uma pensão de 10.000 reais mensais, até 45 anos completados pelas vítimas, caso estivessem vivas, o que foi prontamente recusado pelo Flamengo.

Até o presente momento, o clube fechou acordo com as famílias de 16 jogadores que sobreviveram ao incêndio e já voltaram aos treinamentos nas categorias de base, bem como de três garotos que morreram no episódio. Ainda restam sete acordos que necessitam ser feitos. Além das indenizações, que estão em processo de negociação, a Polícia Civil do Rio de Janeiro indiciou como homicídio doloso — quando se assume o risco de matar, sem a intenção — o ex-presidente do Flamengo, Eduardo Bandeira de Mello, e mais sete pessoas, pelas mortes dos dez atletas no incêndio do Ninho do Urubu. Também foram indiciados Danilo da Silva Duarte, Fábio Hilário da Silva e Wesley Gimenes, engenheiros da empresa de ar-condicionado NHJ, responsável pelos contêineres onde os garotos estavam alojados; Luis Felipe Pondé e Marcelo Sá, engenheiros do Flamengo; Edson Colman da Silva, técnico em refrigeração; e Marcus Vinícius Medeiros, monitor do Flamengo.

Para efeitos complementares de informação, o Flamengo lidera o Campeonato Brasileiro com 10 pontos de vantagem sob o segundo colocado, e tem 97% de chance de ser o campeão do Brasileiro de 2019, além também de estar na final da Copa Libertadores da América de 2019.

4.2 Análises

4.2.1 *Ary Rocco*

Analisando a entrevista do especialista em esportes Ary Rocco, é possível perceber que ele considera o esquecimento de acontecimentos como o do C.T Ninho do Urubu um traço não apenas do esporte, mas de toda a sociedade brasileira. O motivo deste esquecimento ser mais incisivo no Flamengo poderia ser a paixão de seus torcedores, com a qual o clube acaba contando, mesmo que inconscientemente, dadas as recentes vitórias, que se tornam foco das discussões.

A ética do Clube de Regatas Flamengo também foi colocada em questão. Para Rocco, antes de tudo, uma série de coisas deveria ter sido prevenida. Uma vez que isso não ocorreu, o mínimo teria sido um melhor tratamento das famílias.

Indo mais fundo no assunto, o entrevistado coloca em pauta a gestão dos clubes brasileiros e a compara com a dos europeus, começando pela parte jurídica. Por não se tratar de empresas, e sim entidades associativas, as pessoas responsáveis não podem ser punidas com seu patrimônio, o que acaba dando margem para uma gestão semiprofissional, esbarrando, como mencionado acima, em princípios éticos. Na Europa, por outro lado, os clubes são empresas associados a uma pessoa (CEO) que, tendo vínculo administrativo e pessoal com o clube, acaba respondendo legalmente por ele. O entrevistado ainda complementa:

(...) essa gestão pouco profissional e esse modelo de entidade de direito privado e associativa “sem fins lucrativos”, em tese. Quando se fala em futebol, que é um business lucrativo – pois só o Flamengo hoje fatura mais de 1 bilhão de reais no ano –, então como é que isso não tem finalidades lucrativas e essa estrutura tem que ser gerenciada de uma forma semiprofissional? Logo isso dá margem para má gestão, uma gestão temerária, negociatas pouco éticas e assim por diante (ROCCO; SOARES, 2019).

Quando perguntado se o Flamengo se preocupa apenas em responder às questões pontuais da imprensa, Rocco afirma que o Flamengo, primeiramente, busca agradar o torcedor e, em seguida, a imprensa. Afinal, neste modelo brasileiro atual, a principal preocupação é a performance esportiva, uma vez que

(...) o clube é capaz de gastar milhões para montar uma equipe, mas

é incapaz de pagar uma indenização adequada para o envolvido no incidente. Por que? Pois pagar indenização adequada para a família dos jovens, de uma certa forma, não traz nenhum tipo de benefício para quem está na gestão (ROCCO; SOARES, 2019).

Quando o assunto é gerenciamento de crise, para o entrevistado há casos muito bem feitos em empresas, enquanto no esporte seria mais difícil nos depararmos com este tipo de trabalho, não apenas no que se refere ao gerenciamento de crise, mas à comunicação como um todo. De acordo com ele, “os principais clubes brasileiros de futebol se comunicam muito mal, cuidam muito pouco da sua comunicação. Imagina, então, a gestão de crise, que é um aspecto da comunicação que, em tese, o clube não precisa todo dia” (ROCCO; SOARES, 2019). O especialista completa que, embora não possa ser exato, é sintomático que aproximadamente 100% dos clubes brasileiros não possuam um comitê de crise.

Em relação à imagem e à reputação após o acontecimento, Rocco diz que ambos são feridas, especialmente a reputação. A imagem, sendo passageira, pode facilmente ser substituída em caso de um evento positivo, como um título – ou seja, sendo o Flamengo campeão, a grande maioria dos torcedores esqueceria a tragédia. Contudo, o prejuízo pode não ser imediato, mas a longo prazo, com a perda de patrocinadores sérios, que provavelmente vão preferir não associar sua imagem a uma gestão irresponsável.

Nas considerações finais, o especialista afirma ser primordial que os clubes brasileiros se importem com a comunicação, já que estão perdendo torcedores – embora não os antigos, com os quais já criaram elos fortes. De acordo com Ary Rocco,

(...) estamos perdendo uma nova geração de torcedores, que socialmente é muito mais responsável, muito mais informada e se preocupa muito mais com questões sociais de futuro da humanidade, então estes clubes estão gradativamente perdendo uma base de torcedores sem se dar conta, por continuar trabalhando de forma amadora e também por se comunicar muito mal (ROCCO; SOARES, 2019).

Enquanto isso, o futebol europeu trabalha de maneira correta, sendo socialmente responsável e gerido de maneira profissional. Assim, o produto final acaba sendo melhor, e o que acaba preenchendo a paixão do novo torcedor é o futebol europeu e não o brasileiro, o que acaba mostrando quão precária é a gestão do esporte no Brasil.

4.2.2 Rafael Albérico

Assim como Ary Rocco, o professor Rafael Albérico também considera que a sociedade tende a esquecer grandes acontecimentos sobre determinados aspectos com uma certa velocidade. Entretanto, muito se deve à potência das redes sociais, que podem tanto acelerar o esquecimento, quanto manter a discussão mais atenuante. Ambos também concordam com o fato de que, por se tratar de uma paixão, a tendência é, realmente, que se esqueça da tragédia. Albérico ainda acrescenta à análise a rotina atribulada que o futebol proporciona.

Já a acusação de se tratar de um clube sem ética o professor não considera correta, visto que o Flamengo adota, hoje, uma gestão financeiramente mais profissional. Seus episódios de turbulência referem-se a má gestão, presente em vários outros clubes brasileiros, como se evidencia pelo constante atraso de salários, que, na sua visão pode ser considerado uma falta de ética dos presidentes, e não do clube.

É visto que perante o incidente no Centro de Treinamento o Flamengo se posiciona mal. Segundo Albérico,

no início o Flamengo se preocupou em entender. Acho que eles ficaram tão atônicos com o que aconteceu que eles se trancaram e voltaram depois com um discurso não tão convincente, que é aquele que é mais um problema da gestão passada do que da atual (ALBÉRICO; SOARES, 2019).

Para complementar, o professor faz um comparativo com o acidente que culminou na morte de praticamente um elenco inteiro da Chapecoense, onde afirma, assim como Rocco, que os clubes brasileiros não estão prontos para lidar com situações de crise institucional por conta de uma gestão da comunicação ainda muito falha e amadora.

Tudo isso ocorre por conta de executivos que acreditam na ideia de que comunicação e *marketing* são a mesma coisa, e que o que traz dinheiro é o *marketing*, não compreendendo que a comunicação institucional também é importante e também traz dinheiro. Um exemplo que explica a afirmação acima é que “os clubes ainda acham que sócio torcedor é uma ação de marketing, quando na verdade não é uma

ação para ganhar mercado e sim para se relacionar com quem já torce com você, ou seja, é uma ação de comunicação” (ALBÉRICO; SOARES, 2019). Com isso, é de se entender que “os clubes estão muito mal preparados do ponto de vista de comunicação, não só para crises de casos como esse, para gerir essas crises, mas para se comunicar mesmo como organização mais institucionalizada” (ALBÉRICO; SOARES, 2019).

O entrevistado também coloca que não houve gerenciamento de crise por parte do Flamengo, visto de que o clube deveria ter se posicionado, o que demorou (e muito) para ser feito, não só institucionalmente mas também com as famílias. Mais ainda, é possível perceber que não existe uma estrutura profissional de comunicação quando, dias depois do ocorrido, o Clube acerta uma contratação de um atleta por 50 milhões de reais e não paga a indenização que o Ministério Público solicita. Com isso, o Albérico complementa:

(...) qualquer clube, qualquer organização esportiva está apta a passar por uma situação difícil como essa, então a gente pensa muito no marketing como uma ferramenta para gerar receita e a gente não entende o quanto institucionalizar a nossa marca e ter um processo de comunicação sério e profissional pode fazer com que a gente ganhe ou perca muito dinheiro, porque o Flamengo perdeu muito em imagem (ALBÉRICO; SOARES, 2019).

Ao comparar as respostas, há mais um ponto de convergência entre os dois especialistas: ao ser perguntado sobre a imagem e reputação do clube a partir do incidente, Rafael Albérico afirma que:

(...) Flamengo, com uma maior quantidade de vítimas fatais, elas arranham institucionalmente a imagem do clube em um mercado que é cada vez mais competitivo, que tem cada vez mais atores, que briga e duela com cada vez mais outras modalidades que tem tomado o espaço do futebol, modalidades internacionais que têm vindo pro Brasil e tomado atenção principalmente dos nossos jovens. Isso tem se tornado cada vez mais perigoso. Eu não quero acompanhar ou atrelar a minha imagem à imagem de uma organização que não se preocupa com a morte de 10 adolescentes inocentes que só tinham um sonho (ALBÉRICO; SOARES, 2019).

Sendo assim, ambos compartilham da mesma opinião ao dizer que este tipo de comportamento adotado pelo Flamengo perante uma crise só afasta o torcedor mais jovem, que busca mais valores sociais, atitudes corretas e um bom espetáculo, e que, infelizmente, acaba encontrando isso em outro esporte ou no futebol internacional.

4.2.3 Anderson Gurgel

De acordo com Anderson Gurgel, a sociedade em si tem como cultura esquecer de incidentes. Infelizmente, em casos mais antigos, como o da boate Kiss, o de Mariana e o mais recente de Brumadinho, assim como no do futebol, a tendência é muito mais focar o resultado do que a gestão. Um caso abordado pelo especialista foi o do Ex-Presidente da CBF, Ricardo Teixeira, que alguns se perguntam como conseguiu ficar tanto tempo no poder. Foi na sua gestão que houve dois títulos mundiais e um vice campeonato. O que se entende é que as conquistas serviram de maquiagem para um período de corrupção na CBF.

Em relação à ética, Gurgel contempla uma espécie de divisão do tema, em que acaba concordando com o que foi citado por Albérico. Para ele, os clubes têm uma tradição que envolve aspectos éticos por igualdade em competições, *fair play* e o intuito de cumprir regras e leis, considerando que um clube de futebol não está acima das leis. Assim como o professor, afirma que, por problemas de gestão, há casos de negligência, como este do Flamengo, que acabam fugindo da questão ética da boa gestão.

Ao falar sobre as respostas do Flamengo à imprensa, Anderson Gurgel aborda uma visão interessante a ser aprofundada, em que a própria imprensa, talvez a maior parte dela, acabe focando mais o resultado em campo do que efetivamente a gestão, ou seja: “*Quantos Jornalistas se preocupam em falar do Flamengo hoje sob o ponto de vista da gestão?*” Assim, o especialista dá seu parecer de que a imprensa também acaba sendo cúmplice, dado que, após a tragédia, é de se notar quantos jornalistas a continuam acompanhando e quantos se preocupam em apenas analisar a boa atuação do Flamengo nos campeonatos em que disputa.

Outro ponto interessante da entrevista é que hoje em dia o clube também toma prejuízo perante a atitude de suas torcidas. Fazendo um elo entre essa informação e a pergunta feita, temos que sim, casos como os citados na pergunta ferem a imagem e a reputação de um clube, por conta dessa associação entre ele e a sua torcida. Além disso, assim como dito por Anderson Gurgel, é interessante analisarmos o contexto envolvendo patrocinadores no futebol, visto que, segundo o próprio entrevistado, cada vez mais os próprios patrocinadores do esporte vem se esquivando do futebol, devido

ao risco de lidar com situações como essa, de violência e tragédia, visto que o seu objetivo ao escolher o esporte para implantar a sua marca é de proporcionar bons momentos através dele e construir boas relações entre clube-torcedor-empresa. Casos como estes de acidentes e violência acabam contaminando a imagem e a reputação como um todo.

4.2.4 *Marcelo Paciello*

Na entrevista do especialista em esporte Marcelo Paciello, é possível averiguar que ele concorda com a visão dos outros especialistas, que coincidem na leitura de que a sociedade tende a esquecer este tipo de incidente. Paciello ainda completa que este tipo de cenário é recorrente não apenas no futebol, mas no contexto brasileiro como um todo. Devido à quantidade de casos como o aqui estudado, de tragédia, o incidente no C.T. do Flamengo acaba sendo apenas mais um.

Para o especialista, quando tratamos de ética no esporte, tocamos em um assunto delicado, afinal, nesse meio estão envolvidas pessoas que prezam pela ética e outras nem tanto. No entanto, o entrevistado acredita que nem o Flamengo, nem qualquer outro time no Brasil, sejam clubes éticos. Infelizmente, o pensamento que prevaleceria seria sempre: “O meu em primeiro lugar”. O que se pode perceber a partir da declaração é a postura adotada pelos clubes brasileiros, que acabam sendo individualistas e egoístas.

Ao ser perguntado a respeito da postura do Flamengo perante a imprensa, o especialista Marcelo Paciello, afirma que, sim, o Flamengo se preocupa em apenas responder questões pontuais da imprensa. Além da afirmação, aproveita para pontuar a postura do Flamengo perante as coletivas de imprensa e depoimentos, no sentido de sempre dar aquela sensação de faltar dizer algo, não explicar de maneira detalhada o ocorrido.

Em relação ao gerenciamento de crise, Marcelo Paciello acredita que não há indicativos de que o clube esteja se posicionando de maneira profissional. De acordo com ele, é nítido que não há algo estruturado ou uma equipe preparada para lidar com este tipo de acontecimento por parte do Flamengo.

Já com relação ao abalo da reputação e imagem do Flamengo neste episódio mais recente, e também do torcedor boliviano que foi ferido por torcedores do

Corinthians ao ser atingido por fogos de artifício, o especialista concorda em partes com os outros entrevistados, pois aponta que, no Flamengo, por ter sido no próprio C.T., algo que é dentro do clube, sem sombras de dúvidas há um arranhão na imagem e reputação no clube. Entretanto, no caso do Corinthians, acaba não sendo algo tão agressivo para a imagem e reputação do clube, uma vez que, para o especialista, dá-se a entender que a responsabilidade é de “um terceiro”, e não do clube em específico.

4.2.5 *Felipe Bianchessi*

Quando o assunto é futebol no Brasil, estamos falando de algo popular, com uma gestão simplória e amadora, e onde, desde os primórdios até hoje, tudo é muito amador. Enquanto isso, na Europa, por ter uma legislação mais simplória e, ao mesmo tempo, mais efetiva, o esporte teve crescimento exponencial. Quando falamos de algo popular e de cultura, referimo-nos ao que se tornou a sociedade, algo que gira em torno de usos e costumes, o que nos faz entender que sempre vai ser algo mais profundo. Há sempre o interesse por trás de cada decisão tomada no esporte, e isso ocorre devido ao fato de que é mais importante, para nós brasileiros, no futebol, o resultado, infelizmente. Para o torcedor, o título vale mais do que dez vidas. O entrevistado acaba agregando que o esquecimento é uma característica do futebol brasileiro, concordando com os outros especialistas consultados.

De acordo com aspectos jurídicos, as circunstâncias e processos ocorrerão normalmente, tudo será resolvido perante tribunal, e isso vai acabar em segundo plano. O aspecto mais importante que o clube tem, no entanto, é o futebol. É uma espécie de favorecimento que o clube tem, que caracteriza esse abafamento por parte do Flamengo.

De acordo com Felipe, o que ocorre no Brasil é um favorecimento à parte criminosa, pois sempre há uma brecha na lei que favorece o famoso “empurrar com a barriga”. A lei brasileira dá, segundo ele, o amparo para que questões como as que envolvem o crime que ocorreu no C.T. do Flamengo sejam resolvidas paralelamente com as famílias, onde o Clube oferece um valor bem abaixo do que o proposto pelo Ministério Público. A família prefere isso a esperar um processo que demoraria anos para ser julgado entre as partes.

Quando perguntado sobre a ética presente no clube, Dr. Felipe foi pontual ao

dizer que o Flamengo não é um clube pautado pela ética. Para ele, o clube sempre foi pautado dentro de circunstâncias econômicas e políticas muito fortes, em que o intuito da diretoria, na maior parte dos anos, era adentrar a vida pública. O que, segundo ele, não é uma conduta ética, dado que também acaba se tornando uma conduta imoral. Um conceito estaria interligado ao outro. Ao fazer a comparação das entrevistas, podemos averiguar que o Dr. Felipe concorda com outros entrevistados sobre o ponto de que a falta de ética não é particularidade do Flamengo, e sim do futebol brasileiro como um todo.

Ainda para ele, o Flamengo se preocupa sim em apenas responder questões pontuais da imprensa, quando o clube acaba “saciando” a vontade dos veículos de informação com a coletiva de imprensa e rasas informações. Claro que com exceção de outros veículos midiáticos. No entanto, isso também ocorre pelo jogo de interesses, onde a imprensa sabe que, se “apertar” e investigar muito o clube, ela também acaba perdendo, pois, a partir do momento em que a imprensa divulga algo que abale as estruturas do Flamengo, o próprio clube pode se negar a dar entrevistas para determinada emissora ou acabar até se recusando em vender seus direitos de transmissão para a mesma. Isto é, a própria imprensa sabe até aonde ela pode ir.

Na visão do advogado desportista, o Flamengo não faz uso de gerenciamento de crise, ao mesmo tempo que mostra uma posição muito fria e deixa todo mundo sem muita informação. Exploram muito pouco uma prática, segundo a opinião do próprio advogado, usada pela chapecoense no episódio do acidente aéreo, que é a comoção, o ato de trazer o lado humano para o ocorrido; ou seja, o Flamengo fica muito mais preocupado em buscar culpados (que não o próprio clube) e responder processos, enquanto a Chapecoense usa o fato de lidar com um acidente e não com a culpa do próprio clube que, para economizar, contratou uma empresa aérea sem as devidas condições para prestar o serviço.

Para o advogado, assim como para outros especialistas, o Clube de Regatas Flamengo fica muito mais na dependência de ter resultados e, assim, fazer com que a sociedade esqueça do ocorrido.

Sobre a premissa de ferir ou não a imagem e reputação dos clubes perante os acontecimentos, Dr. Felipe acredita que a imagem e a reputação dos clubes é atingida pelo simples fato de, ao contrário da visão de alguns entrevistados, as torcidas organizadas estarem diretamente ligadas ao clube. Nisto, pensando aos olhos da lei, caso a torcida deprede o estádio do visitante, atire objetos ao gramado ou esteja

envolvida em brigas que ocorram no dia do evento, por exemplo, o clube acabaria punido. Portanto, perante a lei, a torcida e o clube fazem parte da mesma atmosfera judicial.

4.3 Comparação de resultados

Quando interrogados se a sociedade tende a esquecer catástrofes e acidentes no geral, a resposta dos especialistas foi unânime ao dizer que sim. Esquecer este tipo de tragédia, assim como o rompimento das barragens de Mariana e Brumadinho, ou até o incêndio na boate Kiss, são características da sociedade no geral. Segundo João José Forni (2017) e Ian Mitroff (1990), o motivo pelo qual as empresas negam uma crise e evitam discutir o assunto é o autoengano, o acreditar que isso nunca vai acontecer, graças à grandeza de determinada organização, assim como se afirma a seguir: “no cerne do problema está uma certa autossuficiência e arrogância, muito própria das corporações após anos de sucesso” (FORNI, 2017, p. 114). Dito isso, é de se observar que o Flamengo conta com tal traço social e que deve ser considerado como um ato imprudente, já que, segundo Forni (2017, p. 18), “A impunidade e o esquecimento é a porta aberta para a repetição da crise”. Ou seja, quanto mais o Flamengo postergar a resolução desta crise, maior será o perigo.

Para um clube que, de acordo com os especialistas, na maioria dos anos de existência, teve diretorias pouco éticas e se deparou com outras crises, como a falta de pagamento de salários, jogadores envolvidos em escândalos ou sendo fotografados em momentos de sobriedade alterada, pode-se entender que o Flamengo acaba sendo um clube que está recorrentemente propício a ameaças de crise.: Sobre isso, é necessário pontuar que “a maioria das crises expostas na mídia como decorrentes de problemas de gestão ou relacionados aos empregados. Quanto aos empregados, compreende toda a cadeia da mão de obra das corporações” (FORNI, 2017, p. 20), e que “crises nascem de sucessão de erros que vão se entrelaçando uns aos outros e acabam por se tornar parte do cotidiano como se fossem acertos” (VIANA, 2015, p. 77).

Considerando que “Em qualquer tipo de crise, as pessoas vêm em primeiro lugar. Esse é o mandamento básico da boa gestão” (FORNI, 2017, p. 191), analisando as atividades do Flamengo na época do acidente e também nos momentos atuais,

não é identificada a atuação correta do clube no quesito de tratamento às vítimas. A partir do momento em que o clube não aceita o que o Ministério Público exige e ainda oferece um valor bem abaixo do que foi colocado como ideal – afinal, é claro que vidas não tem preço –, mostra um certo “desleixo” com as vítimas do caso. Além disso, de acordo com depoimento de um dos parentes das vítimas que falaram para uma matéria do *El País*, “Disseram que colocariam psicólogo à disposição, mas ficou só na promessa” (2019). Tal declaração nos leva a crer, mais uma vez, que o Flamengo não se importa com as vítimas do lamentável episódio.

A análise do caso encontra mais um aspecto negativo no que se refere ao gerenciamento de crise, em relação à tratativa com a imprensa, uma vez que, de acordo com Larkin Register, em sua obra *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*:

O vácuo de comunicação nesses momentos é fatal. Se a organização envolvida na crise não dá uma versão, principalmente se estiver no centro da crise, a mídia será alimentada por outras fontes. Cria-se, além disso, uma aura de desconfiança em torno da organização que se omite, agravando sua posição nesse momento. Em situações de crise, é imperativo contar sua própria história, conta-la toda e conta-la rapidamente (REGISTER, 2008, p. 182 e 183).

Acontece que, em relação ao episódio, o Flamengo demora a se pronunciar. Os próprios especialistas afirmam que o Flamengo responde a questões pontuais da imprensa, o que, segundo os entrevistados e conforme visto no trecho acima, pode-se considerar mais um erro no processo de gerenciamento de crise.

Ainda ao que se refere à imprensa, acho importante trazer para discussão o que foi dito pelo especialista Marcelo Paciello, em trecho de sua entrevista, quando diz que o Flamengo adota uma postura frente às coletivas de imprensa e outras declarações no sentido de sempre parecer omitir algo, não explicar de maneira detalhada o ocorrido. Tal constatação encontra reverberação em Forni (2017, p.127), quando o autor diz:

Assim como em outros casos negativos, as respostas sobre pautas de crise devem ser feitas com o máximo de informações e na hora certa. Ou seja, tão rápido quanto possível. O segredo para não deixar a comunicação de crise se transformar numa outra crise é controlá-la. Para isso a empresa ou pessoa envolvida em situações de crise deve se dispor a falar a verdade, no menor prazo possível.

Ou seja, a partir do momento em que o Flamengo esconde as informações, acaba abrindo margem para o descontrole da situação de crise.

Durante esta pesquisa, notou-se mais um ponto de concordância entre todos os especialistas: o caso em análise fere a imagem e a reputação do Flamengo, pois, por mais vitorioso que o clube seja, este acidente vai ficar marcado para sempre em sua história e pode impedir futuras negociações, no caso de uma possível mudança nos processos de gestão dos clubes

, as percepções do público poderão ser extremamente negativas de futebol. De acordo com Forni (2017, p. 180),

Nesse embate entre desempenho da organização e exposição negativa da mídia, o que realmente está em jogo é a reputação. A imagem e reputação de uma marca, de um produto ou de uma empresa são construídas com base em percepções. Nas crises, se não forem bem conduzidas.

Isto nos leva a crer que o Flamengo, por não ter um processo de gerenciamento de crise, acredita que imagem e reputação se constroem com títulos. Entretanto, a teoria e as palavras dos especialistas mostram e comprovam que uma boa imagem e uma boa reputação vão muito além de levantar taças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para efeitos de conclusão da pesquisa, é de se verificar que, a partir de estudos sobre gerenciamento de crise consultados, entrevistas com profissionais da área de relações públicas e especialistas na área do esporte, é possível sim contornar qualquer situação de crise em qualquer organização. A realização de atividades para um bom gerenciamento de crise, tais como estratégias pré-definidas, planejamento de tomadas de decisões e assessoria de imprensa, podem diminuir o risco de degradação da imagem e reputação de determinada organização.

Com isso, podemos concluir que tais atividades foram feitas de maneira equivocada por parte do Clube de Regatas Flamengo, e deveriam ser revistas. Além de falta de consideração com as vítimas do acidente e suas famílias, o clube em momento algum demonstra organização em tomadas de decisão: demora ao se pronunciar e tenta, por meio de negociações individuais, postergar o que é de direito, em razão da perda sofrida pela família de cada atleta vítima do incêndio.

Infelizmente, o clube conta com o fato de estar bem colocado nos campeonatos em que disputa e com sérias possibilidades de ser campeão em ambas as competições, e faz uso de tais possibilidades para minimizar e se esquivar de tudo o que envolve o ocorrido em fevereiro deste ano. Isto poderia ser evitado, caso a gestão do esporte brasileiro fosse algo realmente profissional, bem como as leis que amparam tais crimes fossem aplicadas a este tipo de situação.

REFERÊNCIAS

ATLETAS da base do Flamengo morrem em incêndio no CT Ninho do Urubu. **G1**, Rio de Janeiro, 08/02/2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/08/incendio-deixa-mortos-e-feridos-no-centro-de-treinamento-do-flamengo.ghtml> Acesso em: 15 jul 2019.

CRONOLOGIA do caso Lance Armstrong. **Público**, Portugal, 18/01/2013. Disponível em: <https://www.publico.pt/2013/01/18/desporto/noticia/o-caso-lance-armstrong-do-inicio-ao-fim-1581146> Acesso em: 15 out 2019.

FLAMENGO: R\$ 200 mi em contratações e sem acordo com vítimas de incêndio. **Revista Veja**. 09/08/2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/placar/flamengo-r-200-mi-em-contratacoes-e-sem-acordo-com-vitimas-de-incendio/> Acesso em: 23 out 2019.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom: revista brasileira de comunicação e relações públicas**. Ano 4, no 7. São Paulo: GestcorpECA-USP, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LANCE Armstrong. **Escola Britânica, CAPES**. Disponível em: <https://escola.britannica.com.br/artigo/Lance-Armstrong/480664> Acesso em: 15 out 2019.

LIMA, Vanessa Mara P. N. **Homofobia no Esporte: é fundamental driblar esse preconceito**. 2017. Disponível em: <https://cedin.com.br/blog/homofobia-no-esporte-e-fundamental-driblar-esse-preconceito/> Acesso em: 11 out 2019.

LUCCHESI, Bette. **Incêndio no CT do Flamengo começou no ar-condicionado e se alastrou devido a material do contêiner, aponta laudo**. G1, Rio de Janeiro, 08/05/2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/05/08/incendio-no-ct-do-flamengo-comecou-em-curto-no-ar-condicionado-e-se-alastrou-devido-a-material-do-conteiner-aponta-laudo.ghtml> Acesso em: 01 ago 2019.

MAGRI, Diogo. **Ex-presidente do Flamengo é indiciado por mortes no Ninho do Urubu**. El País, 11/06/2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/06/11/deportes/1560272645_994574.html Acesso em: 02 set 2019.

MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael (Orgs.). **O Marketing Esportivo no Brasil**. São Paulo: IBME, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Editora Hucitec, 1993.

O FENÔMENO e o travesti. **Revista Isto É**. 02/05/2008. Disponível em: https://istoe.com.br/3380_O+FENOMENO+E+O+TRAVESTI/ Acesso em: 01 out 2019.

PIRES, Breiller. **Famílias do Ninho**. El País, 16/08/2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/05/deportes/1565029915_728322.html Acesso em: 21 set. 2019

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RISE of the Image Man. **The Economist**, Public Relations. 16/10/2010. Disponível em: https://www.economist.com/christmas-specials/2010/12/16/rise-of-the-image-men?story_id=17722733. Acesso em 16 set 2019.

RONALDO Fenômeno é apresentado como novo dono do Valladolid. **Jornal O Globo**, 03/09/2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/ronaldo-fenomeno-apresentado-como-novo-dono-do-valladolid-23033266> Acesso em: 01 out 2019.

ROSEIRO, Bruno. **Lance Armstrong e uma declaração explosiva**. Observador, Portugal, 24/05/2019. Disponível em: <https://observador.pt/2019/05/24/lance-armstrong-e-uma-declaracao-explosiva-nao-mudava-nada-mesmo-passando-de-heroi-a-zero/> Acesso em: 15 out 2019.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

VIEIRA, Paula. **A dura batalha contra a homofobia**: LGBTs contam como driblam o preconceito nos estádios do Brasil. Rio de Janeiro, 20/03/2018. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/homofobia-estadio-tem-jeito-lgbts-contam-como-driblam-preconceito.html> Acesso em: 11 out 2019.

APÊNDICE A – Entrevista com Ary Rocco

Perguntas:

1. Pode se considerar que a sociedade tende a esquecer incidentes como esse do flamengo? E isso se torna um traço de cultura do Flamengo ou do futebol brasileiro?
2. De acordo com o seu conhecimento a respeito da história do Clube de Regatas Flamengo, você considera uma história pautada pela ética?
3. Na sua opinião, o flamengo se preocupa mais em responder as questões pontuais da imprensa?
4. Você tem conhecimento de gerenciamento de crise? Em sua opinião, o flamengo fez esse trabalho?
5. Para casos como o do torcedor boliviano que foi atingido por torcedores do corinthians em 2013 e este mais recente do Flamengo, você pensa que este tipo de acontecimento fere a reputação do clube? E a imagem?
6. Teria algo a mais que não foi contemplado aqui e que você considera importante sugerir?

Respostas:

1. Eu diria para você respondendo objetivamente sua pergunta: pra mim é um traço da sociedade brasileira, eu n deixaria nem restrito ao esporte. acho que especificamente neste caso do flamengo, talvez até inconscientemente, eles jogam um pouco com isso, jogam q a sociedade vai esquecer desse episodio, jogam com a paixão do torcedor e jogam com o momento do clube que hoje eh vitorioso, então se discute só as vitorias e não a atuação do clube flamengo perante a sociedade, então eles jogam com isso que pra mim eh um traço cultural do brasileiro e que no esporte

ele acaba se acentuando pois o esporte envolve paixão, relações afetivas, emocionais e etc, eu n restringiria só ao esporte, acho q de uma forma geral no brasil as organizações/entidades quando passam por uma crise, elas jogam com o esquecimento. É uma característica muito nossa, globalmente falando a gente existem algumas outras sociedades que há uma cobrança maior por respostas a este tipo de situação, aqui no Brasil a questão da impunidade, de você, não necessariamente ou quase nunca, punir as pessoas responsáveis por esse tipo de acontecimento faz com que as organizações joguem com isso. Então por exemplo: um acontecimento deste no Japão as pessoas envolvidas seriam seriamente punidas, mas acho que toda comparação é odiosa pois envolve cultura, sociedade e etc.. Mas as pessoas jogam muito com a impunidade, e a impunidade faz com que as pessoas esqueçam e apostem na perda de memória das pessoas

2. De forma alguma. Na realidade na minha opinião é o que falamos na questão anterior, os dirigentes jogam com a questão da impunidade porque não serão punidos quando deveriam ser punidos pois 10 pessoas morreram em idade que ainda teriam toda uma vida produtiva pela frente e nada foi feito. Então pra mim a questão é tudo menos ética, o clube não está cumprindo o seu papel ele deveria cumprir o seu papel que de alguma forma era, antes de tudo ter prevenido uma série de coisas, mas a partir do momento que uma série de coisas aconteceu ele deveria ter tratado melhor as famílias. O universo do esporte no Brasil em geral, é importante a gente entender o contexto do esporte hoje no brasil ele ainda é por diversos motivos, inclusive a gestão jurídica dos clubes, ele ainda não é profissionalizado. Porque? Porque os clubes não são empresas, clubes são entidades associativas onde o presidente, as pessoas que dirigem não podem ser punidas com seu patrimônio se administram mal o clube e etc.. Toda essa gestão semiprofissional, praticamente amadora, acaba de uma certa forma esbarrando ou tendo amparo em princípios não muito éticos não muito legais porque as pessoas que gerenciam o esporte sabem que raramente serão punidas por qualquer coisa que eles fizerem de forma equivocada ou de forma antiética, então por isso que a gente vê em geral, no esporte que talvez seja um dos grandes setores de atividade econômica no Brasil onde vira e mexe aparecem denúncias de má gestão (pra gente não falar de corrupção, e de uma serie de outras coisas) por essa estrutura amadora ainda e muito pouco profissional das organizações/entidades esportivas no pais, que hoje já se diferencia muito do que

acontece no mundo onde o esporte é um grande bussiness e gerenciado empresarialmente. A Gestão não é profissional, ou seja que está lá sabe que vai ficar 3 anos que é o período do seu mandato, aí sai e as “buchas” ficam para outro resolver. Então essa gestão pouco profissional e esse modelo de entidade de direito privado e associativa “sem fins lucrativos” em tese (quando se fala em futebol que é um business lucrativo, pois só o Flamengo hoje fatura mais de 1 bilhão de reais no ano) então, como é que isso não tem finalidades lucrativas e essa estrutura tem que ser gerenciada de uma forma semiprofissional, logo isso da margem para má gestão, uma gestão temerária, negociatas pouco éticas e assim por diante.

3. Na realidade, eu diria que o Flamengo se preocupa em agradar o seu torcedor, consequentemente a imprensa, então nesse modelo de gestão atual nosso o que conta é a performance esportiva, então o clube é capaz de gastar milhões para montar uma equipe mas é incapaz de pagar uma indenização adequada para o envolvido no incidente, porque? Pois pagar indenização adequada para a família dos jovens, de uma certa forma, não traz nenhum tipo de benefício para quem está na gestão, então prefere-se investir em atletas, pois a gesta vai ficar marcada por títulos, vai ser sempre lembrada pela gestão que trouxe os títulos “x” “y” e “z”

4. Há casos de gerenciamentos de crise muito bem feitos, mas em empresas. Em organizações esportivas eu diria pra você é difícil uma que tenha esse trabalho. Não é privilégio só do flamengo não fazer este trabalho, e sim das organizações que tem o esporte como negócio. O ambiente empresarial, fora o esporte, esta muito mais acostumado a lidar com isso e gerencia isso melhor, mas o esporte é catastrófico. Além disso, uma coisa eu posso garantir para você, pois foi objeto de uma pesquisa que eu fiz em 2016 em que os principais clubes brasileiros de futebol se comunicam muito mal, cuidam muito pouco da sua comunicação, imagina então da gestão de crise que é um aspecto da comunicação, que em tese, o clube não precisa todo dia. A estrutura precária, pensando na comunicação para criar relacionamento com seus stakeholders (torcedores, associados) e eventualmente monetizar isso. Você não encontra clubes brasileiros que tenham aplicativos descentes, não encontra clubes brasileiros que tenham portal em outro idioma nem mesmo em espanhol e o principal torneio que estes clubes disputam é a libertadores da américa onde todo público é

espanhol, a gente tem vários clubes com diversos jogadores do Equador, Venezuela e Argentina e não se tem um portal descente. Então os clubes cuidam muito mal da comunicação para se comunicar de fato com seus stakeholders, criar relação, imagina então crise. É empírico, mas quero crer para você que 100% dos principais clubes brasileiros não tem um comitê de crise, não consigo afirmar com 100% de certeza mas isso é muito sintomático porque, por exemplo: uma equipe igual ao Real Madrid – ESP, para cuidar só de comunicação digital, o Real Madrid tem 35 pessoas, aí é certeza absoluta: não tem um clube brasileiro que tem 35 pessoas nos seus departamentos de marketing/comunicação.

5. Fere, mas as pessoas esquecem, pois o torcedor do Corinthians, o torcedor do flamengo não está preocupado com responsabilidade social, ele está preocupado com títulos, então acaba ferindo mais a imagem que é uma coisa passageira do que a própria reputação. Pra você ter uma ideia como as coisas são no esporte, especificamente no caso do torcedor boliviano, eu fui banca uma vez de um trabalho na UNESP de Bauru, onde a estudante analisava durante vários períodos os relatórios de responsabilidade do Corinthians (O Corinthians foi durante muito tempo o único clube brasileiro que tinha relatórios de responsabilidade disponíveis em seu site) e no ano em que este torcedor boliviano morreu, o clube não fez menção nenhuma ao fato no seu relatório de responsabilidade social, então percebe-se que aquele relatório era uma peça de marketing e não verdadeiramente um relatório de responsabilidade social, assim como o clube também não fez menção dos dois funcionários que morreram durante a construção da Arena Corinthians, então que tipo de relatório de responsabilidade social é esse? Na realidade você está jogando para torcida e o torcedor esquece, o clube pode ter uma tragédia nas suas dependências, porém se naquele ano o clube for campeão de alguma coisa todo mundo esquece a tragédia, porém de certa forma você pode não ter um prejuízo imediato, mas você deixa de ganhar muito com isso, pois você deixa de ter patrocinadores sérios, deixa de ter patrocinadores com que você possa estabelecer uma relação, porque uma empresa séria, um patrocinador sério não vai querer se relacionar com uma gestão que é irresponsável e não se responsabiliza por aquilo que faz, então os clubes brasileiros se a administração fosse profissional e cuidassem melhor destes aspectos os clubes brasileiros poderiam ser muito maiores do que são, porque a preocupação não é só o torcedor, é o patrocinador e uma série de outros stakeholders que talvez estivessem

interessados em construir uma relação com uma organização deste tipo e não vai construir, pois uma empresa séria não vai se associar a este tipo de gestão.

6. O que eu acho interessante considerar é que os clubes brasileiros de futebol precisam se conscientizar de que eles poderiam ser infinitamente maior do que já são, porque o maior produto que o Brasil tem de exportação ainda hoje para qual ele é reconhecido no mundo inteiro ainda, é o futebol. Portanto, conseqüentemente estes clubes, na minha opinião, por se comunicarem mal, e a gestão de crise exemplifica bem isso, por se comunicarem mal, os clubes estão perdendo torcedores, eles podem não perder seus torcedores antigos pois este já criaram uma relação de paixão grande com aquilo, mas estão perdendo uma nova geração de torcedores que socialmente é muito mais responsável, muito mais informada e se preocupa muito mais com questões sociais de futuro da humanidade, então estes clubes estão gradativamente perdendo uma base de torcedores sem se dar conta por continuar trabalhando de forma amadora e também por se comunicar muito mal. E ai quem ocupa esse espaço são os clubes europeus, o Barcelona tem ações sociais no mundo inteiro, inclusive no Brasil, tem fundações, o Manchester City – Inglaterra, a mesma coisa, portanto o torcedor mais jovem, consciente e informado vai ver futebol europeu, além do produto ser melhor, as organizações são empresarialmente gerenciadas e muito mais socialmente responsáveis, o produto em sí é melhor, a preocupação com a sociedade, hoje a informação corre muito rápido, por isso é urgente que os clubes modernizassem sua gestão e conseqüentemente se comunicarem melhor e hoje a coisa mais fácil do mundo é o clube ter um aplicativo descente que se comunique de maneira adequada com seu torcedor, o custo benefício da comunicação é baixo por um benefício muito grande, então a comunicação e a gestão de crise em específico só ilustram o quão precário é a gestão de esporte no Brasil.

APÊNDICE B – Entrevista com Rafael Albérico

Perguntas:

1. Pode se considerar que a sociedade tende a esquecer incidentes como esse do flamengo? E isso se torna um traço de cultura do Flamengo ou do futebol brasileiro?
2. De acordo com o seu conhecimento a respeito da história do Clube de Regatas Flamengo, você considera uma história pautada pela ética?
3. Na sua opinião, o flamengo se preocupa mais em responder as questões pontuais da imprensa?
4. Você tem conhecimento de gerenciamento de crise? Em sua opinião, o flamengo fez esse trabalho?
5. Para casos como o do torcedor boliviano que foi atingido por torcedores do corinthians em 2013 e este mais recente do Flamengo, você pensa que este tipo de acontecimento fere a reputação do clube? E a imagem?
6. Teria algo a mais que não foi contemplado aqui e que você considera importante sugerir?

Respostas:

1. Na minha opinião, a sociedade tende a esquecer grandes acontecimentos sobre determinados aspectos, por exemplo: se a gente colocar grandes tragédias que aconteceram nos últimos anos que podem passar desde acidentes de avião e tudo mais, a gente tende a esquecer isso com uma certa velocidade mas eu acredito que isso é potencializado pelo fenômeno das redes sociais que na verdade pode ser até uma coisa meio complexa de se analisar pois não temos estudos que podem comprovar isso exatamente mas da mesma forma que as redes sociais podem acelerar o esquecimento eu acho que elas podem de uma forma levantar discussão e

manter a discussão mais viva. De uma forma geral trazendo para o nosso contexto eu acho que o fato é que a organização esportiva em si acredita que a tendência é que uma tragédia como essa seja esquecida com mais velocidade porque a gente está falando de futebol, e o futebol é uma questão muito pragmática pois é envolvido com paixão é envolvido com identificação, e tem uma rotina bastante atribulada, então os meninos morreram queimados no c.t e uma semana depois estávamos falando da próxima rodada do campeonato, então a tendência é sim que esqueça, mais do que isso eu acredito também que a tendência é que a longo prazo eu acredito que possam lembrar da tragédia do ninho do urubu, mas que o impacto em si para o Flamengo é ruim mas poderia ter sido bem pior.

2. É complexo a gente falar isso, temos que pensar por diversos aspectos, então o Flamengo é um time que atualmente, teoricamente mudou seu modelo de gestão, adotou uma postura um pouco mais profissional e tem colhido alguns resultados, pelo menos financeiros e tudo mais. Voltando historicamente, Flamengo tem os seus problemas, que eu não sei se chegam a ser éticos, mas temos a discussão da taça do campeonato brasileiro de 1987 que o Flamengo se diz o campeão, o Sport se diz o campeão, então, a gente tem episódios que talvez possam ser mais ou menos discutíveis, mas eu acho que o Flamengo é um time como qualquer outro time brasileiro, mas um time de massa que talvez tenha alguma facilidade, principalmente por parte da globo pela audiência que ele atrai, então acho que mais nesse sentido. O Flamengo sempre teve uma fama de time que não pagava os salários em dia, mas isso é uma questão de ética mas também estrutural do futebol brasileiro, hoje em dia poucos clubes pagam salário em dia, acho que a falta de ética nesse sentido virou uma coisa muito natural no futebol brasileiro, até os grandes clubes, o Cruzeiro esta passando por essa situação, o Atlético está passando por essa situação, o Santos está atrasando salário, então acho que tivemos presidente do Flamengo pouco éticos, até a Patricia Amorim, Marcio Braga, essa galera, então a gente precisa analisar de uma forma mais ampla, acho que o Flamengo tem os seus problemas como vários outros clubes tiveram, então acho um pouco grave a gente acusar o Flamengo ser um clube sem ética.

3. Sem dúvidas, agora trazendo a discussão sobre outro enfoque: tecnicamente acho que o Flamengo agiu muito mal no caso do C.T, o Flamengo se posicionou muito mal,

inclusive acho que faltou uma maior organização do ponto de vista de você colocar alguns ídolos que são alinhados com o clube para falar um pouco em nome do clube em um momento tão difícil e institucionalmente acho que o Flamengo se comportou muito mal, então acho que no início o Flamengo nem se preocupou em responder as questões da imprensa, no início o Flamengo se preocupou em entender, acho que eles ficaram tão atônicos com o que aconteceu que eles se trancaram e voltaram depois com um discurso não tão convincente, que é aquele que é mais um problema da gestão passada do que da atual, porém está todo mundo envolvido no dia-dia do clube e todo sabe o que acontece e o que não acontece, então sob esse aspecto acho que o Flamengo se estruturou de uma forma amadora para resolver um problema gigantesco, talvez um dos piores da história do futebol brasileiro, a maior tragédia junto com a da Chapecoense, mas acho que em geral os clubes brasileiros são muito mal assistidos nesse sentido, com o Flamengo aconteceu esta tragédia mas em geral os clubes não estão prontos para lidar com estas situações de crise institucional. Dando um passo atrás vamos falar sobre a estrutura de gestão da comunicação dos clubes brasileiros que ainda é muito falha e muito amadora: Dos anos para cá vivemos o boom da discussão do marketing, que aí já temos uma estrutura mais profissional, alguns executivos vieram compor essas estruturas de organizações esportivas mas essa galera ainda acha que marketing e comunicação é a mesma coisa, então os clubes se aparelharam em estruturas de marketing pois entenderam que o marketing trazia dinheiro e eles não se aparelharam ainda em uma estruturação de comunicação pois ainda não entenderam a importância da comunicação institucional como um ativo que também traz dinheiro, acho que são coisas diferentes, então com tudo isso os clubes ainda não estão preparados para absolutamente nada do ponto de vista de comunicação, porque os clubes ainda acham que sócio torcedor é uma ação de marketing quando na verdade não é uma ação para ganhar mercado e sim para se relacionar com quem já torce com você, ou seja, é uma ação de comunicação e então com base em tudo isso os clubes estão muito mal preparados no ponto de vista de comunicação mesmo, não só para crises de casos como esse para gerir essas crises, mas para se comunicar mesmo como organização mais institucionalizada.

4. Não, Flamengo não fez este trabalho e sobre gerenciamento de crise, sim, principalmente em tempos de redes sociais, não me esqueço o acidente do ninho aconteceu e em pouquíssimos minutos a internet já estava inundada de notícias e

manchetes falando sobre o assunto e aí noções básicas de gerenciamento de crise era de que o Flamengo tinha que ter se posicionado antes de qualquer um, o clube tinha deveria ter se posicionado e demorou muito para fazer isso, então mesmo após o ocorrido, o clube demorou para ter uma posição institucional séria, ter se posicionado não só perante a opinião pública mas também aos parentes das vítimas, que é um discussão que acontece até hoje, e você vê que a questão é pouco estratégica para estrutura de comunicação do clube que o Flamengo pouco tempo depois gastou 50 milhões em um jogador, não sei quantos milhões em outro, e batalha na justiça para não pagar a indenização que Ministério Público está pedindo, ou seja, você vê que não existe uma estrutura e qualquer clube, qualquer organização esportiva está apta a passar por uma situação difícil como essa, então a gente pensa muito no marketing como uma ferramenta para gerar receita e a gente não entende o quanto institucionalizar a nossa marca e ter um processo de comunicação sério e profissional pode fazer com que a gente ganhe ou perca muito dinheiro, porque o Flamengo perdeu muito em imagem.

5. Sem dúvidas e sob diferentes aspectos, o Corinthians além de ter essa notícia do Kevin (torcedor boliviano mostrado na pergunta) ter repercutido em absoluto para o mundo, ela pegou muito mal aqui na América do Sul com a Conmebol, a gente lembra disso, inclusive aconteceu, óbvio que não podemos afirmar que esse tipo de coisa aconteceu, mas o que o juiz Carlos Amarilla “passou a mão” no Corinthians aqui contra o Boca Juniors, anulou uma série de gols do Corinthians, e as más línguas dizem que foi uma retaliação da Conmebol, então não sei se é verdade, mas esse tipo de fato levanta esse tipo de possibilidade, então uma situação séria como essa e a do Flamengo, obviamente que todas são muito sérias e a do Flamengo com uma maior quantidade de vítimas fatais, elas arranham institucionalmente a imagem do clube em um mercado que é cada vez mais competitivo que tem cada vez mais atores, que briga e duela com cada vez mais outras modalidades que tem tomado espaço do futebol, modalidades internacionais que tem vindo pro Brasil e tomado atenção principalmente dos nossos jovens, isso tem se tornado cada vez mais perigoso, eu não quero acompanhar ou atrelar a minha imagem a imagem de uma organização que não se preocupa com a morte de 10 adolescentes inocentes que só tinham um sonho, então isso é muito sério e arranhou a imagem e reputação dos dois clubes, até porque historicamente a gente consegue enxergar, é que mais uma vez o Brasil é um

parâmetro difícil da gente colocar, mas aqui a gente ainda tem uma discussão muito mais financeira, o Flamengo mesmo com isso é um time que agora tem um planejamento financeiro mais consistente, está prestes a ganhar um ou dois campeonatos e consegue se manter competitivo mesmo com isso, mas sem dúvidas algumas a médio e a longo prazo a reputação dos clubes é abalada, apesar de que mais uma vez a gente está discutindo futebol então será que um título desse, é uma pergunta que a gente deixa, né? Será que o título da Libertadores faz com o torcedor do Flamengo esqueça completamente o trágico ocorrido? Talvez sim, talvez ele esqueça, mas pensando de uma forma mais global mais estruturada de que existe uma indústria interessada em colocar dinheiro, patrocinar e ser parceiro comercial de um clube como o Flamengo ou como o Corinthians, sem dúvida que isso abala a reputação e na hora que o clube for fechar o seu contrato de patrocínio pode levar em consideração, pois a maneira em que os dois clubes lidaram com as tragédias foi bem amadora, então isso para um patrocinador mais sério é levado em consideração, sem dúvidas.

6. Acho que é importante a gente olhar para a comunicação como um todo, para a gestão da comunicação, então a gente tem um caso bastante específico e simbólico que esse do Flamengo, que acho que foi uma escolha bem feliz que você teve, acho que não foi dada a devida importância para esse caso, pois academicamente não foi dada a importância que poderia ter sido, mas eu acho que é importante a gente levantar a discussão da gestão da comunicação como um todo, que o gerenciamento de crise é uma parte importantíssima, principalmente no atual mercado hiper conectado com possibilidades de disseminação de notícias muito rápidas, então, é importante a gente olhar para isso da mesma forma como é importante a gente olhar para a comunicação institucional como um todo e entender o papel de cada uma destas ferramentas para ajudar no processo de profissionalização da organização esportiva e mais do que isso fazer com que o valor de marca do clube seja elevado muito por conta deste tipo de preocupação, desse tipo de olhar para a gestão da comunicação como um todo, acredito que a partir do momento que os clubes, principalmente do Brasil, entenderem a importância a relevância de se gerir a comunicação de uma forma estratégica profissional a tendência é que muitas portas sejam abertas e que novas receitas sejam geradas, e que casos como esse do Flamengo não passem despercebidos e sejam tratados da maneira profissional

como ela deve ser.

APÊNDICE C – Entrevista com Marcelo Paciello

Perguntas:

1. Pode se considerar que a sociedade tende a esquecer incidentes como esse do flamengo? E isso se torna um traço de cultura do Flamengo ou do futebol brasileiro?
2. De acordo com o seu conhecimento a respeito da história do Clube de Regatas Flamengo, você considera uma história pautada pela ética?
3. Na sua opinião, o flamengo se preocupa mais em responder as questões pontuais da imprensa?
4. Você tem conhecimento de gerenciamento de crise? Em sua opinião, o flamengo fez esse trabalho?
5. Para casos como o do torcedor boliviano que foi atingido por torcedores do corinthians em 2013 e este mais recente do Flamengo, você pensa que este tipo de acontecimento fere a reputação do clube? E a imagem?
6. Teria algo a mais que não foi contemplado aqui e que você considera importante sugerir?

Respostas:

1. Sim, a sociedade infelizmente tende a esquecer só vai ficar marcado para os que perderam seus filhos e parentes eu vejo que é uma realidade que não é só do futebol brasileiro como também da sociedade brasileira, para mim as coisas vão acontecendo de uma forma tão seguida de tragédias e casos com esse do Flamengo que vira mais um, só pegar como exemplo esse ano de 2019 de tanta tragédia que existiu em termos de Brasil e Futebol junto, então em minha opinião vai ser esquecido e é uma questão cultural nossa as coisas serem levadas adiante e passarem por cima, obviamente o clube não vai fazer questão nenhuma de marcar isso, vai colocar tudo de baixo do

tapete, essa é minha opinião.

2. Difícil resposta, eu vejo assim: Quando a gente fala de esporte, futebol e a forma como é gerido as organizações esportivas no Brasil você falar como ética é complicado, pois sempre há pessoas bem intencionadas e outras nem tanto. Não consigo dar essa resposta com tanta certeza, mas acho que possam ter sim muito amor para que as coisas sejam feitas em prol do Flamengo, mas não necessariamente pela ética. Infelizmente o que se vê no esporte brasileiro, futebol por ter mais repercussão, não consigo imaginar nenhum clube que eu considere prezar pela ética acima de tudo, no sentido amplo da palavra, ter a ver com fazer pelos valores, é o meu primeiro e o resto vem depois, só se você ver as atitudes dos presidentes em relação a arbitragem já deixa margem para um monte de interpretação.

3. Sim, nesse quesito do incêndio principalmente. Não fez questão nenhuma de aprofundar e mostrar o que está fazendo e até onde eu sei muita coisa que está pendente, muita gente que não aceitou a proposta do Flamengo, eu vejo que (para o Flamengo) quanto menos falar melhor e na minha opinião se o time prezasse pela imagem, pela ética e por tudo que a gente falou agora, seria o momento de mostrar o quanto o clube estaria zelando pela família e por tudo o que aconteceu com os que morreram.

4. Tenho de uma forma muito superficial. Você acaba percebendo se há algo estruturado quando você passa por algum tipo de situação imprevista em um aeroporto, hotel ou alguma coisa desse gênero, aí você percebe que há uma equipe preparada para gerenciar situações de crise. Com certeza desde o momento zero do ocorrido o Flamengo não passa a impressão que havia algo desse gênero pois os meninos morreram de uma forma tão idiota, em modo de dizer, que desde o momento zero até o desenrolar o clube não mostrou nada estruturado para gerenciar uma situação como aquela.

5. Com relação ao Flamengo, com certeza! Ainda mais por ter sido dentro do seu centro de treinamento. Com relação ao Corinthians, não! Porque eram torcedores, tudo bem, torcedores de uma organizada ou quem quer que seja, mas eu acho que a organizada hoje, não consigo associar o que aconteceu em Oruru não tenha afetado

a imagem ou reputação da marca Corinthians.

6. Essa questão de marca, imagem e percepção está mais ligada a gestão mesmo. Foi tudo muito mal gerido, agora o Flamengo está indo bem no campeonato e tudo acaba sendo levado de outro jeito, mas é um arranhão, não tem como não ficar marcado na história do time. É legal sua abordagem, pois está bem nesse momento que o Flamengo está em alta no futebol porque a preocupação em zelar com sua imagem e marca também deveria vir muito mais do que ganhar o campeonato neste tipo de atitude, se isso ocorre o Flamengo mostra que cuida de tudo, e faz do famoso limão uma limonada. Foi uma tragédia, foi, mas a partir de agora vamos cuidar disso. Cabe ao Flamengo chamar todo mundo e dizer, olha: fizemos isso, fizemos aquilo! Exatamente o oposto da pergunta que você me fez, o Flamengo busca se esconder dessa história. Assumir a culpa, primeiro pelo lado humano e segundo pelo lado da instituição.

APÊNDICE D – Entrevista com Anderson Gurgel

Perguntas:

1. Pode se considerar que a sociedade tende a esquecer incidentes como esse do flamengo? E isso se torna um traço de cultura do Flamengo ou do futebol brasileiro?
2. De acordo com o seu conhecimento a respeito da história do Clube de Regatas Flamengo, você considera uma história pautada pela ética?
3. Na sua opinião, o flamengo se preocupa mais em responder as questões pontuais da imprensa?
4. Você tem conhecimento de gerenciamento de crise? Em sua opinião, o flamengo fez esse trabalho?
5. Para casos como o do torcedor boliviano que foi atingido por torcedores do corinthians em 2013 e este mais recente do Flamengo, você pensa que este tipo de acontecimento fere a reputação do clube? E a imagem?
6. Teria algo a mais que não foi contemplado aqui e que você considera importante sugerir?

Respostas:

1. Infelizmente a nossa sociedade tem sim a cultura, isso no sentido mais amplo pois vai além do futebol, de não absorver bem as situações dramáticas como essas de uma maneira a mudar hábitos e consecutivamente acabam se repetindo se a gente compara com outros países algumas tragédias acabam mudando radicalmente, o próprio modelo inglês, por exemplo, é fruto dos problemas que eles tiveram em estádios de futebol nos anos 90. Aqui tivemos tragédias como da boate Kiss, Mariana e agora Brumadinho e a gente vê muita pouca mudança, então isso vai para além do futebol, é claro que se o futebol é uma das manifestações da nossa cultura isso vai

aparecer também no futebol. Então, isso sim é preocupante é uma tendência da nossa cultura que a gente vê manifestar no futebol, então nesse sentido o Flamengo está em um bom momento e a tendência do brasileiro eh focar muito mais no resultado do que na gestão. Aí temos de exemplo os anos todos de CBF do Ricardo Teixeira, onde algumas pessoas podem achar: Nossa! Como ele estava tanto tempo no poder? Uma das coisas que aconteceram naquele período, onde neste tempo em que ele ficou no poder houveram 2 títulos mundiais e um vice campeonato, então isso ajuda a maquiagem ou ignorar todo aspecto político e gestão, falta de transparência e tudo mais, portanto em resumo: O bom resultado do Flamengo agora desfoca as pessoas de cobrar alguma coisa em gestão para que tragédias como esta não aconteçam de novo.

2. Eu diria para você que todos os clubes de futebol tem uma tradição e dentro disso, faz parte da nossa cultura, envolve paixão e aspectos que vão muito além. É difícil até a gente colocar essa questão de ética, pois quando a gente fala de ética no futebol, a gente vai falar de ética no fair play, ética da competição com igualdades de condições e do ponto de vista de cumprir regras e leis isso vai além, um clube de futebol não está acima das leis brasileiras, não está acima das leis de segurança colocadas pelo estado, então a princípio os clubes devem seguir isso, o que acaba acontecendo é que algumas vezes por problemas de gestão algumas das frentes referentes a isso são negligenciadas, então não se faz uma vistoria necessária, não se toma cuidado na manutenção do estádio e ocorre uma tragédia quando ele está lotado demais, então coisas assim fogem obviamente da ética da boa gestão.

3. A questão é que o clube de futebol quer ser movido no Brasil muito mais pela paixão e pelo resultado em campo do que pelo fato de ser uma empresa, no sentido de mover muito dinheiro, paixão de muitas pessoas e empregar muita gente, então sempre vai ter uma predominância da prática esportiva, que é a grande missão desses clubes, mas as vezes não levando em conta que a boa prática vai ficar ainda melhor se tiver uma boa gestão. Então, isso contamina um pouco a imprensa, porque imprensa acaba ocupando e focando muito mais no resultado em campo do que efetivamente na gestão, então se você pegar por exemplo esse momento do Flamengo – quantos jornalistas se preocupam em falar do Flamengo hoje sobre o ponto de vista da gestão? Será que o Flamengo está batendo um bolão também na gestão? Gestão de marca, de recursos humanos ou financeira? Ou está batendo um bolão apenas na equipe que

está gerando esse jogo tão bonito hoje. Então efetivamente a imprensa também acaba tendo um papel de cúmplice nisso, porque acaba que depois que passou a tragédia no CT, quantos ainda estão acompanhando isso, os desdobramentos e as investigações? Acaba que talvez hoje o assunto Flamengo quando vem a mídia acaba sendo só referente a campo, a jogo.

4. Não consigo te dar uma resposta fechada sobre gerenciamento de crise, teria que conhecer muito bem a estrutura de comunicação do Flamengo para poder falar isso, mas assim diria que não é uma assunto novo hoje a questão sobre gerenciamento de crise, e também não é a primeira situação do Flamengo que envolve crise, então eu acredito que ainda que não haja um plano estruturado disso, os gestores já lidaram com outras crises do Flamengo como nos grandes clubes, é claro que estamos falando sobre uma crise muito mais séria com morte de pessoas, mas é um assunto que quando falamos em gerenciamento de crise quando se envolve Flamengo, que tem mais torcedores do que alguns Países no mundo em termos de números de pessoas, então isso conecta muitas marcas e envolve muito dinheiro, então isso implica em uma gestão responsável e isso passa por transparência, passa por dar satisfação para a sociedade e por responsabilidade, então acho que tudo isso é uma questão que tem que estar em primeiro plano na gestão de um clube como o Flamengo.

5. Há um entendimento cada vez maior, por parte dos órgãos reguladores e gestores do futebol, que as torcidas são responsabilidades dos clubes. É um pouco polêmico mas é o entendimento atual e temos que lidar com as coisas como são, então se uma torcida faz um grito homofóbico o clube pode ser punido, então efetivamente significa que os clubes estão sendo vistos como empresas, ainda que alguns não se assumam assim, e que precisam construir uma relação inclusive de responsabilidade social com os seus fãs, torcedores, consumidores e etc... Então, cabe ao Flamengo, cabe ao Corinthians educar esse seu fã para ter uma postura a altura desse universo de marca que se propõe a criar, que as narrativas de construção de marca tentam criar, então esse é o entendimento atual. Portanto, se fere ou não a reputação? Como o entendimento atual diz que é responsabilidade do clube (as torcidas organizadas), e efetivamente você tem marcas que buscam o clube para construir bons momentos e boas relações, quando você tem uma tragédia acontecendo existe uma contaminação

com certeza, então o objetivo de um clube é construir momentos emocionantes envolvendo esporte e não ter que lidar com a morte de um adolescente, como no caso do time boliviano e do Corinthians, então, isso para uma marca que patrocinou para falar de futebol, mostrar façanhas esportivas, isso realmente foge completamente ao escopo imaginado, então claro que nesse sentido fere sim e é muito ruim, inclusive algumas marcas tentam fugir do futebol por conta do risco de lidar com situações como essa, com violências e tragédias, portanto efetivamente o futebol profissional vai tentar minimizar esses riscos cada vez mais, até porque tem riscos tanto do ponto de vista de punição junto aos órgãos gestores dos campeonatos quanto de uma empresa se desinteressar de continuar vinculada a um clube que exponha essa parceria a situações extremas como essa.

6. Você escolheu um tema muito interessante, pois acho que o Flamengo pode ser um carro chefe para uma discussão mais ampla, pois a questão de gestão de crise do Flamengo envolve morte de pessoas, a do Corinthians, do torcedor boliviano, também morte de pessoa, assim como brigas de torcida, tem casos até envolvendo outros escândalos, como por exemplo: Corinthians na época da MSI – do Kia, de todos os escândalos que envolveram, de onde vinha esse dinheiro, isso inclusive abalou tanto o clube que levou a queda para a segunda divisão, então tem muitos contextos aí que o futebol cria situações completamente fora do que se espera do futebol. Por isso, acho que é um tema muito interessante, cada vez mais os grandes clubes envolvem milhões de pessoas, cifras de investimento altíssimas e hoje a gente tem empresas que querem somente se relacionar com clubes que tem boa gestão, que fogem de situações extremas que aumentam o risco, então há uma série de iniciativas neste sentido nos dias de hoje, os clubes terem essa preocupação é um caminho fundamental para se envolver com essas empresas que estão preocupadas em ter essa segurança do investimento no futebol.

APÊNDICE E – Entrevista com Felipe Bianchessi

Perguntas:

1. Pode se considerar que a sociedade tende a esquecer incidentes como esse do flamengo? E isso se torna um traço de cultura do Flamengo ou do futebol brasileiro?
2. De acordo com o seu conhecimento a respeito da história do Clube de Regatas Flamengo, você considera uma história pautada pela ética?
3. Na sua opinião, o flamengo se preocupa mais em responder as questões pontuais da imprensa?
4. Você tem conhecimento de gerenciamento de crise? Em sua opinião, o flamengo fez esse trabalho?
5. Para casos como o do torcedor boliviano que foi atingido por torcedores do corinthians em 2013 e este mais recente do Flamengo, você pensa que este tipo de acontecimento fere a reputação do clube? E a imagem?
6. Teria algo a mais que não foi contemplado aqui e que você considera importante sugerir?

Respostas:

1. Tudo no direito, quando vai estabelecer determinado tipo de circunstância você precisa primeiro fazer uma análise de ter um entendimento que a partir do momento que você é concebido, pois já existe a lei do nascedouro, e isso significa o que? Que a partir do momento que você se torna um feto dentro do ventre da sua mãe, você já adquire personalidade jurídica e já adquire direitos e leis que vão te proteger, em virtudes de você já ser considerado uma vida. Então isso estabelece circunstâncias que nós chamamos de atos e fatos jurídicos, estes atos e fatos jurídicos existem dentro de um processo de positivação, que é trazer a análise de casos concretos e

criar aplicação de leis que vão determinar um processo de equilíbrio, dentro do futebol brasileira há uma característica cultural de ser uma coisa muito popular, como tal muito simplória e que efetivamente muito amadora, se você for ver o futebol brasileiros dos anos 60 da era do Pelé e Garrinha, você pode ver que há pouco tempo, de 60 para 2000 estamos falando de 40 anos, o futebol do Brasil era extremamente amador, tudo era muito amador e não existia essa concepção, até pouco tempo, eu vivenciando do meio esportivo, as coisas eram muito baseadas em cima da sua palavra, em cima do compromisso, essa mudança da figura do futebol profissional que veio começar acarretar especulação econômica e financeira dentro do futebol veio fazendo nos últimos 40 anos, da década de 80 para cá, a gente vem vendo uma transformação que vem acompanhando o desenvolvimento tecnológico do mundo e a globalização, então essa coisa de muitos brasileiros jogarem lá fora, voltar, você vê que lá eles avançaram no processo de profissionalização e por terem aplicações práticas de legislações mais simplórias e rígidas e mais efetivas, lá você vê um processo de tratamento diferenciado do que até hoje ainda é feito no Brasil, e aí quando você fala de uma coisa popular, o que eu vejo dentro do futebol em relação a aplicação, eu já estudei a lei, por exemplo a nossa lei Pelé, é uma lei que veio na década de 90 é uma lei antiga que efetivamente sempre foi manipulada e o futebol acabou sendo efetivamente protegido dentro do nosso País em virtude de ser uma coisa que movimenta milhões e atinge milhões, o esporte mais democrático que existe é o futebol, parece que o futebol brasileiro acaba tendo uma proteção estrutural, digo isso pois dentro do STJD (Superior Tribunal de Justiça Desportiva) os julgamentos são muito mais políticos do que efetivamente jurídicos, as leis não tem aplicação e eficácia absoluta, elas são relativas e você vê situações que o pessoal até brinca que tudo é resolvido no tapetão, e o que é esse tapetão? É um toma lá da cá. Então, o que a gente precisa entender dentro dessa conjuntura que eu estou passando para você, a gente está vendo essa mudança agora, estou vendo essa mudança desse comportamento a partir do momento que você começa a ter mais patrocinadores, mais envolvimento de capital estrangeiro, mais exigências, você vê que por exemplo até pouco tempo a gente está vendo situações de denúncias de corrupções na FIFA, isso não é uma coisa que existe só no Brasil, é uma coisa que existe no mundo todo porque a gente está falando de competição, de investimento, de pessoas que colocam dinheiro em um clube querendo obter retorno disso, ninguém vai colocar dinheiro em um clube à toa, você vê tantas pessoas, tantos empresários, tanta movimentação pois

tudo foca e é voltado para a questão do retorno financeiro, então o clube precisa ganhar para dar retorno financeiro. Existem os clubes de base que são os clubes que vão formar jogador que efetivamente fazem um trabalho de garimpagem e existem os clubes que já são os clubes empresa e isso começou na Europa, então você vê os times na Inglaterra são empresa, na Espanha são empresa, e no Brasil era efetivamente uma associação atlética esportiva, era uma associação que não tinha fins lucrativos e a função deles era efetivamente não era gerar lucro e sim recrear, era proporcionar ali desenvolvimento de esporte, os clubes tinham uma característica muito mais associativa e uma atuação mais política. Quando a gente fala de clube, o clube tem estatuto, tem uma legislação interna própria e essa legislação acaba sobrepondo circunstâncias e situações dentro da resolução interna do clube e não deixando isso sobrepor, a não ser que isso seja levado ao judiciário por uma das partes, porém o mundo do futebol é pequeno, a gente pega hoje situações de alguns jogadores que botam os clubes na justiça, por exemplo o Ronaldinho Gaúcho, ele não joga mais em lugar nenhum, pois ele já processou todo mundo que ele podia processar, ninguém quer um cara desse no futebol, ele encerrou a carreira dele da pior forma que tinha. Sendo assim, não é que a sociedade tende a esquecer, isso se tornou uma espécie de cultura, de usos e costumes, o clube efetivamente quando ele pegou e contratou (a empresa de ar-condicionado), eu vou ser sincero, aquilo ali foi lobby de um fornecedor que conseguiu chegar dentro de um conselheiro do clube que pegou e trouxe a proposta e que foi levada ao conselho, essa proposta visava mais conforto para a garotada, baixo custo e favorecia um grupo que tinha sua comissão, portanto isso é uma cultura, isso são usos e costumes dentro das estruturas que como um grupo entra dentro da presidência de uma associação ele não vai ganhar dinheiro como Presidente ou conselheiro, ele não estimula nenhum a estar ali e fazer aquilo ali em prol apenas do clube, ele quer fazer aquilo e também ganhar alguma coisa com aquilo, então isso é uma cultura, que eu acho que existe no mundo todo. Para você efetivamente fazer uma campanha, participar de uma eleição, perder tempo da sua vida para estar ali, tem gente que efetivamente se transforma em dirigente e passa a seguir isso como profissão, o cara deixa de fazer tudo para poder se tornar só dirigente do clube e viver de relações públicas em prol do clube, e aí você se pergunta: o que leva uma pessoa a querer fazer isso? É o que ele vai ganhar efetivamente dentro da exposição pública dele, dentro dos resultados que ele vai trazer, o que aquilo vai significar para ele em reconhecimento profissional e social. Essas situações acabam

gerando apenas um foco: o clube precisa ser campeão, precisa ser vitorioso, portanto qual a relação que o povo tem com o time? Recreação, querem vitória, satisfação e poder chegar na rua batendo no peito e falar: Ah! Meu time é o campeão! Em São Paulo isso é ainda maior, você chega no elevador a outra pessoa já fala sobre o outro time, ou seja, olha a importância ideológica social que o time tem! Dentro de um aspecto que o que vale ali são os resultados dos jogos que acontecem às quartas e aos domingos, o incêndio já passou, já acabou! O povo agora só está pensando no próximo jogo. Isso é uma questão do futebol brasileiro, isso não é do Flamengo, dentro de tudo que eu estou te falando, dentro da cultura do futebol há uma situação de que o que importa é o presente e os resultados que vão vir no futuro, o que passou passou, então acaba sendo uma circunstância que o futebol tem uma importância muito maior dentro deste aspecto cultural, social e das relações jurídicas que se estabelecem pelo aspecto econômico e associativo do que efetivamente as circunstâncias que ele cria, aí você me pergunta: isso quer dizer que o clube é ilegal? As atitudes que o clube toma da margem para circunstâncias ilegais? De uma certa forma sim, acaba sendo uma prerrogativa que o interesse coletivo sobrepõe o interesse individual, e o interesse do coletivo, infelizmente isso é uma cultura e que tem repercussões jurídicas e sociais. Então assim, as questões jurídicas serão resolvidas pelo tribunal, vai ter as decisões, os clubes vão pagar as indenizações, vai ter o aspecto jurídico que vai correr, as questões criminais serão discutidas, mas isso acaba ficando sempre em um segundo plano e para o aspecto mais importante que o futebol tem ele acaba sobrepondo e o clube acaba tendo que utilizar, dentro da parte de gestão de crise, esse favorecimento que ele tem e que efetivamente importa para que o time continue e administra um abafamento. Você pode ver que, eu até pesquisei aqui no google para ver se tem muita gente especulando, e me deparei com a seguinte notícia: Flamengo ganha ação e evita penhora de 100 (cem) milhões. Então, estamos falando de uma circunstância que tem muito mais poder político e muito mais baseado no interesse do coletivo do que efetivamente uma aplicação prática da lei. A nossa justiça é vazada, igual a um queijo suíço, cheia de buracos e brechas.

2. O Flamengo não é pautado pela ética não! Sempre foi pautado dentro de circunstâncias e interesses econômicos e políticos muito fortes. Durante muitos anos os Presidentes do Flamengo (após exercer o tempo de cargo) entravam para política concorrendo a deputado federal, deputado estadual, então assim o clube do Flamengo

não é pautado pela ética, inclusive isso sempre foi uma matéria de discussão muito forte por parte da oposição dentro das eleições do clube, no sentido de que faltava ética social mesmo dentro das gestões do clube, pois os candidatos entravam no Flamengo só para aparecer e se tornar depois político ou executivo de nome, então assim, todas essas situações você pega e gera várias circunstâncias de polemica por conta justamente porque o clube não tinha essa prerrogativa. Isso é igual em todos os lugares, se você pegar por exemplo situações em empresas grandes, como a Odebrecht, a construtora é pautada pela ética? É muito controverso isso, eu conheci a empresa por dentro, tem pessoas incríveis lá dentro, assim como trabalhos e situações incríveis e fantásticas, mas que são de legalidade e não de moralidade, então trabalhos assim que efetivamente a pessoa dentro de um processo de relações públicas conseguiram bater na porta de um deputado, fez um lobby e fechou um contrato, então isso é pautado pela ética? Não, mas igual a Odebrecht tem o Flamengo, aí eu vou dizer pra você que mesmo em empresas grandes sérias, todas as circunstâncias que a gente vivencia no Brasil hoje não são nem de moralidade e nem de legalidade e a ética está ligada a moralidade. E essas circunstâncias de moralidade acabam ficando em segundo plano, sendo assim, a grande sacada do jurídico de um clube como o Flamengo hoje é de legalidade mas não de moralidade, o que isso significa? Os advogados do Flamengo vão tentar resolver a questão a qualquer custo e a qualquer preço, desde que ele consiga encaixar isso dentro do que a lei tem de brechas e de preâmbulos para que possibilite ele a alcançar o objetivo, sendo assim ele não pode ser ilegal, agora ele utilizando a legalidade, mesmo que ele seja amoral, ele consegue alcançar resultados e se ele tem resultados ele é protegido por quem tem interesses que ele alcance resultados específicos. Pautar a ética no futebol é algo muito relativo, ela vai de acordo com os resultados que aquele determinado passo vai dar e que será favorecido com aquilo, tanto que já temos até muito consolidado que o Brasil entregou a Copa da França em 1998, porque? Existia um acordo de toma lá da cá, e esse acordo está sendo denunciado e todos os envolvidos por parte da FIFA estão sendo presos. Agora você tem clubes que repercussões mais moralistas, mais presentes em clubes do sul, porém, no caso da Chapecoense em que o clube contrata um avião que tinha esquema de baratear os custos e que matou o time todo, o caso foi abafado, se pesquisar sobre o processo você pode ver que ele está se arrastando, houve um acordão, aí você me diz: neste caso há legalidade, moralidade, ética dentro do tratamento desta crise? Eu vou dizer

que com certeza não teve ética! E aí é de se compreender que a ética que houve foi uma ética relativa com base nos resultados que aquelas medidas iriam trazer, e aí a gestão de crise está muito ligada a isso, onde, efetivamente quando você vai gerir uma crise, as vezes você vai ter que ser de legalidade mas não de moralidade, aí você não tendo moralidade você não tem ética.

3. Com certeza, na verdade a imprensa é como se fosse um cachorrinho que fica na beirada da mesa esperando a comida, ele sabe a hora que as coisas vão acontecer, ele já sabe o que vai ter ali alguma coisa para comer e ele já sabe quem em algum momento você vai dar algo para ele se saciar, então quem tá ali controlando a comida na mesa, ele separa alguma coisa para dar para o cachorro só para o cachorro se satisfazer, mas ele não deixa ver o que está em cima da mesa, então o time do Flamengo ele sabe fazer isso e sabe responder as questões pontuais, então na minha opinião o Flamengo se preocupa sim em somente responder as questões pontuais, isso hoje, antigamente se você pegar as entrevistas de outros presidentes mais antigos, temos várias pérolas, porém a imprensa sabe que se bater ela vai perder também, então os caras acabam tendo uma outra alçada que é poderosa e que a imprensa esportiva é um mundo muito pequeno, falou uma coisa contrariando, está fora! A imprensa sabe até onde ela pode ir e hoje isso está muito forte. Então o Flamengo sabe e usa disso, hoje o Flamengo está com uma gestão muito técnica e eles estão sabendo lidar com isso, tanto que você vê o que eles fizeram com a crise do Flamengo que eles conseguiram abafar e hoje ninguém mais fala disso.

4. Ainda se utiliza muito destas circunstancias de poder de conhecimento, influencia política e econômica para se gerenciar crises, a posição que o Flamengo tomou é algo atípico, por exemplo no caso da Chapecoense, você vai ver a postura que o clube teve mediante o acidente, onde acaba usando a mídia, abraça a família, onde a estratégia foi de comoção, conseguiram movimentar outros clubes para ceder jogadores, ou seja, eles tomaram medidas interessantíssimas que foram muito mais para o lado da união e de uma visão muito mais humana para poder resolver. Já o Flamengo deixa todo mundo sem muita informação, então acho que houve uma falha neste aspecto, eles foram muito frios, a imprensa queria alguma coisa e não tinha, e no momento em que o clube teve que tomar uma medida, achei que foram muito técnicos e frios, ao contrário da Chapecoense, ou seja você analisa dois modelos de

gerenciamento de crise diferenciadas onde um ficou muito mais focado em responder processos e buscar um culpado, ou seja ficam muito mais querendo jogar o problema e a culpa para a empresa de ar-condicionado, ou seja o Flamengo prefere cooperar com a parte das investigações técnicas: Polícia, se o material fornecido estava errado, ou se a culpa é do fornecedor, querendo tirar a culpa do Flamengo, a estratégia do clube tem sido essa. Já a Chapecoense, não. O clube anuncia como um acidente, vamos tentar tirar a ênfase e a visão de que o avião estava com pouco querosene e caiu. Portanto aí temos dois parâmetros interessantes para fazer um confronto e com isso te digo que em minha opinião o Flamengo ainda tem muito a aprender a fazer e está faltando um especialista nisso para poder desenvolver um trabalho que traga um pouco mais de resultado, e a exemplo do que estamos vendo eles estão indo muito mais para questões técnicas e jurídicas, se aproveitando de conhecimentos e influencia política e econômica para poder administra essa crise e se aproveitando do momento (vitorioso) que o time está passando, estão conseguindo tirar o foco com os resultados, então o Flamengo, na minha opinião não faz o trabalho de gerenciamento de crise.

5. Sim, fere. O Flamengo e o Corinthians são clubes que te aspectos mais parecidos referente a torcida, e qual a fama que o Flamengo tem? Quando o Flamengo ganha, qual a fama que tem? É festa na favela! Quando assisti o jogo na minha casa, tinha gente com medo de ir embora por conta de assaltos! Existe uma repercussão sim, dentro de um aspecto que as pessoas levam isso como uma retórica, e ela se torna verdadeira. Então, por exemplo quando acontece um episódio como esse, só reafirma o que estão dizendo: Tá vendo!? É a prova viva que existe efetivamente marginais que compõe a torcida deste time. Então, existem casos isolados que reafirmam um preconceito pontual dentro de uma estrutura generalizada do time, e por isso que existe hoje esses processos onde os órgãos que fazem processo de gestão das relações esportivas aplicam sanções e penalidades ao clube, porque a forma do clube conscientizar o torcedor é que se eles fizerem um tipo de conduta seja ela culposa ou danosa no aspecto jurídico ele vai prejudicar o time, e a forma que eles veem de conseguir conter a ação destes torcedores e é punindo o clube que eles tanto amam e que eles tanto torcem ao ponto de eles agirem da forma criminal como eles agem, então a situação é justamente essa.

6. Eu sou uma pessoa que sou pautado muito pelo meu aspecto de defensor da bandeira da ética, da veracidade e da justiça e eu acredito que dentro de um processo hoje de gerenciamento de crise, não tem jeito, um clube como o Flamengo que tem tantas atividades associadas, seja em contratos com televisão, patrocinadores, em relações trabalhistas que vão desde do porteiro até o jogador mais caro, no trato com os associados, você tem ali um universo e esse universo da mesma forma que a gente tem um macro, e a gente fala do processo global, a gente tem um micro que é como se fosse um planetinha dentro deste universo, então, nós temos em um planeta terra vários universos e o futebol tem essa característica específica de criar estes tipos de relações, que se derem certo em um clube acaba dando certo em outros. Então, a minha ideia é, através de um processo de investida em educação os clubes, em um processo de gerenciamento de crise, tem que efetivamente começar a sustentar uma bandeira maior, de tratar as circunstâncias e as situações com um pouco mais de ética e honestidade com menos corrupção e menos divisão focada dentro dos interesses financeiros das pessoas no individual, para um foco muito mais associativo, maior em desenvolvimento de relações sociais. Então, eu entendo que o que a gente hoje poderia colocar neste bate papo é que eu gostaria de pessoas como você, estudantes que estão se preparando para se tornarem profissionais dentro desta área, pudessem desenvolver trabalhos e formação através da educação, para que essas atividades sejam pautadas muito mais em procedimentos que são de moralidade e de legalidade.