

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM JORNALISMO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**LUCIANA SILVA VITORINO**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE CRISE  
ADOTADAS PELO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO DIANTE  
DO ACIDENTE NO CT DO NINHO DO URUBU**

**VOLTA REDONDA**

**2020**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM JORNALISMO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE CRISE  
ADOTADAS PELO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO DIANTE  
DO ACIDENTE NO CT DO NINHO DO URUBU**

Monografia apresentada ao Curso de Jornalismo do UniFOA como requisito à obtenção do título de bacharel em Jornalismo.

Aluna:  
Luciana Silva Vitorino

Orientadora:  
Prof. Ms.: Rebeca Baltazar Chaves

**VOLTA REDONDA**

**2020**



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE CRISE ADOTADAS PELO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO DIANTE DO ACIDENTE NO CT DO NINHO DO URUBU elaborado por Luciana Silva Vitorino, apresentado publicamente, através da plataforma virtual TEAMS link: <https://web.microsoftstream.com/video/fb676ec1-096d-420b-83bd-430b093cded5?list=user&userId=3f832565-dd91-4bc4-a6db-6176456710fb>

conforme Resolução CONSEPE nº 067 de 24 de agosto de 2020, envio pelo e-mail Institucional, no ambiente virtual Microsoft Teams, perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Jornalismo.

Aprovada em 13 de novembro de 2020.

Banca Avaliadora:

Professor(a) orientador(a)

Rebeca Baltazar Chaves, Mestre, UniFOA

Professor(a) avaliador(a)

Edilberto Venturelli, Mestre, UniFOA

Professor(a) avaliador(a)

Douglas Baltazar Gonçalves, Mestre, UniFOA

Dedico este trabalho aos meus pais, avós e familiares. Em especial, à minha mãe, Lucileni Aparecida, pela motivação, apoio em minhas escolhas e amor incondicional. À minha prima, Jussiara Soares, pelos conselhos acadêmicos e exemplo de determinação. Aos meus amigos, da vida e da faculdade, que mesmo longe, em meio à pandemia, me passaram leveza e foram colocando quando me senti saturada. À minha orientadora, Rebeca Baltazar, pela paciência e suporte em todas as etapas da pesquisa e aos professores que forneceram seus conhecimentos e me ajudaram a encarar os desafios durante toda graduação. Por fim, ao Flamengo, que como tema deste trabalho, é minha paixão e passatempo preferido.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, aos meus familiares e amigos que sonharam comigo para que isso se tornasse realidade. Felicito a todos que tenho apreço e àqueles que passaram pela minha vida, mas que por destinos adversos não se encontram mais em minha rotina. Gratidão pelas palavras de apoio e momentos de conforto que me fizeram ter estabilidade, prosseguir com meu objetivo pessoal e profissional e, principalmente, contribuir para formar a pessoa que sou hoje.

## RESUMO

A assessoria de comunicação é responsável por manter a boa imagem e reputação da organização e estabelecer uma ponte entre ela, seu público externo e a mídia. Nesse contexto, o presente trabalho analisou o incêndio nos alojamentos da categoria de base do CT do Ninho do Urubu, no Clube de Regatas do Flamengo, em 2019, que deixou dez atletas mortos e três feridos. Logo, a monografia se propôs a realizar uma análise exploratória, no período de um ano, sobre as estratégias adotadas pela assessoria de comunicação do clube, diante do conteúdo publicado sobre a tragédia, no site oficial e no canal do YouTube. Alguns critérios foram estabelecidos na análise, como o assunto, data de publicação e a verificação do cumprimento de protocolo de crise. Foram encontradas 14 publicações voltadas para o ocorrido no site oficial e 13 no canal do YouTube - número que representa somente 4% do total das matérias. Além disso, foi observado um período espaçado entre as publicações sobre a tragédia, confirmando a hipótese inicial de que o Flamengo cumpriu parcialmente o protocolo de gerenciamento de crise, direcionando a maioria das publicações ao marketing estabelecido para o elenco profissional.

Palavras-chave: Assessoria de Imprensa. Crise esportiva. Clube de Regatas do Flamengo.

### **ABSTRACT**

The press office is responsible for maintaining the organization's good image and reputation also for establishing a bond between the organization itself, its public and the media. In the given context, this research has analyzed the fire that swept the youth team's lodging at Ninho do Urubu training center, in the Clube de Regatas do Flamengo, in 2019, which has killed ten athletes and injured three players. Thus, the monography proposes to carry out an exploratory analysis, in the period of one year, about the strategies adopted by the club's press office, against the published content about the tragedy in the official website and YouTube channel. Some criteria were established throughout the analysis, such as the subject, the release date and verifying the fulfillment of the crisis protocol. There were 14 publications found towards the occurred on official website and 13 on the YouTube channel – number that represents only 4% of all the articles. Moreover, was observed a spaced period between the posts about the tragedy, confirming the initial hypothesis that Flamengo has fulfilled partially the crisis management protocol, directing most of the pieces to the marketing set up for the professional cast.

Key words: Press Office; sports crisis; Clube de Regatas do Flamengo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 ASSESSORIA DE IMPRENSA</b>	
<b>2.1 Aspectos históricos.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos.....	15
2.1.2 Assessoria de Imprensa na Europa.....	18
2.1.3 Assessoria de Imprensa no Brasil.....	19
<b>2.2 Funções e produtos da Assessoria de Imprensa.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Assessoria de Imprensa com as inovações midiáticas.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Gestão organizacional.....</b>	<b>26</b>
<b>2.6 Assessoria de Imprensa e Marketing Esportivos no futebol.....</b>	<b>27</b>
<b>3 CRISE</b>	
<b>3.1 Conceito de crise.....</b>	<b>30</b>
3.1.1 Características e fases da crise.....	31
<b>3.2 Tipos de crise.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Comitê de crise.....</b>	<b>34</b>
3.3.1 Estratégias de gerenciamento de crise.....	36
3.3.2 Crise no esporte.....	37
<b>4 CRISE NO FLAMENGO</b>	

<b>4.1</b>	<b>Clube</b>	<b>de</b>	<b>Regatas</b>	<b>do</b>	
<b>Flamengo.....</b>					<b>39</b>
4.1.1	Plataformas		digitais	do	
clube.....					<b>44</b>
4.1.2	Marketing	Institucional	do	clube	(2019)
.....					<b>46</b>
4.1.3	Acidente	no	CT	do	Ninho
Urubu.....					<b>48</b>
<b>4.2 Análise.....</b>					<b>52</b>
4.2.1	Publicações	no	site	oficial	
.....					<b>52</b>
4.2.2	Publicações	no	canal	do	
YouTube.....					<b>70</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>					<b>91</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>					<b>93</b>

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1:** Imagem postada nas redes sociais do clube no dia do ocorrido.....**49**
- Figura 2:** Primeira publicação sobre o incêndio no CT do Ninho do Urubu no dia do ocorrido.....**53**
- Figura 3:** Primeiro pronunciamento do Flamengo sobre o acidente.....**54**
- Figura 4:** Segundo comunicado sobre o estado de saúde dos sobreviventes do incêndio.....**55**
- Figura 5:** Esclarecimento do Departamento Médico do Flamengo sobre declaração da familiar de uma das vítimas.....**56**
- Figura 6:** Atualização do quadro clínico dos atletas sobreviventes sob supervisão da equipe médica do Flamengo e dos hospitais.....**57**
- Figura 7:** Reunião envolvendo dirigentes e representantes do Flamengo para esclarecer as decisões que serão tomadas dias após o acidente.....**58**
- Figura 8:** Willian Arão se emociona em coletiva de imprensa após a tragédia sobre a importância dele para os atletas mortos e como está o emocional do elenco profissional.....**60**
- Figura 9:** Carta escrita por um torcedor homenageando os 10 atletas mortos pela tragédia antes da decisão do elenco profissional pelo Campeonato Carioca.....**61**
- Figura 10:** Nota oficial sobre o processo de indenização aos familiares dos atletas vitimados.....**62**
- Figura 11:** Rodolfo Landim identifica aprendizados da tragédia e esclarece como estão sendo feitos os processos de indenização dos familiares.....**63**

<b>Figura 12:</b> Nota oficial de uma liminar permitindo o uso parcial do CT Geoge Helal..	<b>65</b>
<b>Figura 13:</b> Familiares de atletas da base do clube e de algumas vítimas do incêndio, foram convidados para conhecer a Fla-Memória.....	<b>66</b>
<b>Figura 14:</b> Flamengo fecha acordo de indenização com a família de Jhonata Ventura.....	<b>67</b>
<b>Figura 15:</b> Breve lembrança após um ano do ocorrido na matéria sobre a vitória do time profissional pela Taça Guanabara.....	<b>68</b>
<b>Figura 16:</b> Primeiro pronunciamento oficial do clube sobre o ocorrido, com o CEO, Reinaldo Belotti.....	<b>70</b>
<b>Figura 17:</b> Coletiva de imprensa de Diego Ribas, mostrando sua visão sobre o ocorrido e sua ligação com os meninos da base.....	<b>72</b>
<b>Figura 18:</b> Coletiva de imprensa de Willian Arão sobre o sentimento de homenagear os meninos mortos no acidente.....	<b>73</b>
<b>Figura 19:</b> Vídeo em homenagem aos meninos da base durante a partida do time profissional na Taça Guanabara.....	<b>74</b>
<b>Figura 20:</b> Vídeo relembrando momentos especiais da categoria de base do Flamengo.....	<b>75</b>
<b>Figura 21:</b> Vídeo traz os momentos que marcaram o Fla x Flu no Maracanã.....	<b>77</b>
<b>Figura 22:</b> Missa de sétimo dia em memória aos garotos do Ninho, no Santuário São Judas Tadeu.....	<b>78</b>
<b>Figura 23:</b> Coletiva de imprensa dos representantes do Flamengo sobre o andamento dos processos de indenização.....	<b>79</b>

<b>Figura 24:</b> Reapresentação dos meninos da categoria de base para a temporada de 2019.....	<b>81</b>
<b>Figura 25:</b> Inauguração das novas instalações da base do CT do Flamengo.....	<b>82</b>
<b>Figura 26:</b> Representantes do clube prestam esclarecimentos sobre o desdobramento do acidente, dias antes da tragédia completar um ano.....	<b>83</b>
<b>Figura 27:</b> Cobertura do jogo Flamengo x Madureira no dia que completou um ano da tragédia no Ninho do Urubu.....	<b>84</b>
<b>Figura 28:</b> Melhores momentos do jogo Flamengo x Madureira no dia que completou um ano da tragédia no Ninho do Urubu.....	<b>86</b>

## LISTA DE SIGLAS

Aerp - Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República.....	<b>20</b>
AI – Assessoria de Imprensa.....	<b>12</b>
BOPE - Batalhão de Operações Policiais Especiais.....	<b>80</b>
CEO – Diretor Executivo.....	<b>35</b>
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito.....	<b>32</b>
CT – Centro de Treinamento.....	<b>12</b>
DIP - Departamento de Imprensa e Propaganda.....	<b>20</b>
DPRJ – Defensoria Pública do Rio de Janeiro.....	<b>51</b>
FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> .....	<b>23</b>

Fenaj - Federação Nacional dos Jornalistas.....	20
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	24
IML - Instituto Médico Legal.....	49
MP - Ministério Público.....	12
PP - Publicidade e Propaganda.....	12
RP - Relações Públicas.....	12

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1:** Tabela qualitativa sobre todas as notícias do site oficial no período analisado.....**89**

**Tabela 2:** Tabela qualitativa sobre todas as notícias do canal do YouTube no período analisado.....**90**

## 1 INTRODUÇÃO

A assessoria de imprensa (AI) é um segmento da área de comunicação presente nas organizações, originalmente, desde 1916, nos Estados Unidos. Com o passar do anos e a intervenção digital, a atividade certifica sua importância nas instituições. A assessoria é responsável por fazer uma espécie de ponte entre a empresa e a mídia e/ou público externo. Uma das principais funções do segmento é saber lidar com momentos de crise que toda instituição está suscetível a enfrentar, considerando a velocidade da propagação das informações midiáticas.

As crises têm como característica se materializar e mudar a rotina dos envolvidos, que na busca por soluções enfrentam boatos, pressão da mídia e do público externo, entre outros fatores. No ambiente esportivo não seria diferente. É o que demonstra o incêndio, no dia 8 de fevereiro de 2019, no Centro de Treinamento (CT) George Helal, popularmente conhecido como Ninho do Urubu, do Clube de Regatas do Flamengo.

O fogo atingiu o dormitório das categorias de base de futebol e casou a morte de dez atletas e deixou três feridos, com idades entre 14 e 16 anos, deixando marcas na história do esporte. Após o ocorrido, o ano de 2019 para o Flamengo, também foi histórico perante a série de títulos que o time profissional conquistou, consequentemente deixando os desdobramentos do acidente fora de foco.

Em setembro de 2020, ainda com as investigações do Ministério e da Defensoria Pública em andamento, o portal de notícias UOL, divulgou e-mails trocados, em maio de 2018 (quase um ano antes do acidente) entre dirigentes do CT e a companhia de energia CBI, do Rio de Janeiro, informando sob ciência dos problemas elétricos no sistema de energia do clube. Mesmo não sendo o foco da pesquisa, o conteúdo muda os caminhos da investigação sobre as causas do acidente, visto que a gestão atual não tinha conhecimento dos problemas – de acordo com os depoimentos prestados pelos representantes da diretoria da época.

Levando essas questões em consideração, a presente pesquisa pretende delimitar as medidas e o comportamento adquiridos pela equipe de comunicação do Flamengo, mediante um levantamento bibliográfico, através de uma análise exploratória no conteúdo divulgado em duas importantes plataformas de comunicação do clube – site oficial e o canal do YouTube, a FLA TV.

Baseado nessas considerações pretende-se questionar o posicionamento e as estratégias adotados (ações de suporte e contingência de crise) pela gestão comunicacional do Clube de Regatas do Flamengo após a tragédia. Denota-se que o Flamengo, mesmo após um ano do ocorrido, ainda não se posicionou responsável pelas causas do acidente. Acredita-se ainda que foram criadas estratégias de contingenciamento, embora não tenham sido realizadas de forma eficiente, atualizando a torcida e a mídia, com mais frequência, sobre os desdobramentos do acidente – devido a sua magnitude. Um motivo seria a campanha de marketing criada para a ascensão do elenco profissional no mesmo ano.

O objetivo geral da pesquisa é fomentado em compreender o papel e os procedimentos adotados por um departamento de assessoria de imprensa mediante uma situação de crise institucional. O procedimento será realizado da seguinte forma: identificar todas as notícias disponíveis no site oficial e nos vídeos no canal do Youtube do Flamengo, no período de um ano (08/02/2019 a 08/02/2020); categorizar quanto ao conteúdo publicado – informações priorizadas sobre o acidente; verificar se as notícias e os vídeos publicados pela AI do clube cumprem o protocolo de gerenciamento de crise e quais foram as estratégias comunicacionais e o foco adotados após o acidente.

Dado o exposto, a proposta do estudo se justifica visto que é imprescindível a adesão de um setor de AI dentro das instituições. O tema se faz pertinente e relevante, diante do tempo limitado de pesquisa, da ampla rotatividade e participação externa das plataformas selecionadas do clube e, com destaque, ao fato de que os inquéritos das indenizações familiares ainda estão em abertos. Ademais, o estudo também pode contribuir visto que existem poucas pesquisas voltadas para o contingenciamento de crise esportiva e nenhuma sobre o acidente do Flamengo em específico, logo a originalidade.

Para alcançar as respostas da questão levantada neste projeto, a pesquisa consiste na realização de um levantamento bibliográfico dividido em três capítulos. O primeiro passeando sobre a história da AI, apresentando sua definição e disposição dos produtos e serviços ofertados pelo segmento; estabelece a conexão da gestão comunicacional corporativa com a inovação midiática; por fim, conclui fazendo analogia da assessoria com o *marketing* no esporte.

Já no segundo capítulo, a crise é conceituada com suas tipologias e características, explicando a necessidade de uma gestão de risco e a possibilidade da prevenção empresarial através de um comitê de crise. Em seguida, as possíveis estratégias de contingenciamento são apontadas e, por fim, considerasse alguns exemplos e diferenças da crise instaurada no esporte.

O terceiro e último capítulo se baseia no levantamento bibliográfico da história do Clube de Regatas do Flamengo - foco no incêndio do Ninho do Urubu e no marketing institucional aplicado em 2019. Por fim, será realizada uma análise exploratória diante de todas as publicações postadas nas plataformas (site oficial e canal do YouTube do clube), entre 08/02/2019 e 08/02/2020, filtrando o conteúdo voltado para o acidente e observando alguns aspectos do material (data e hora da publicação, se possuem ilustrações, classificação e assunto dos conteúdos).

Em específico nos vídeos do YouTube, indicar o número de curtidas, comentários e visualizações e o tempo de duração dos vídeos. Durante a seleção do conteúdo de análise também foram aplicadas uma das técnicas de assessoria de imprensa – a clipagem, que seleciona e categoriza os conteúdos de acordo com sua tipologia e a netnografia, que busca compreender o comportamento humano através do ambiente digital. Em seguida, a verificação do cumprimento de protocolo de crise baseado no levantamento bibliográfico para pesquisa. Ademais, o registro do conteúdo das publicações que não estavam ligadas ao acidente durante o período selecionado para análise.

Ao final, serão realizadas duas tabelas quantitativas resumindo os dados analisados, para melhor ilustrar a proposta, abrangendo o número total de matérias publicadas no período e quantas são específicas sobre acidente.

## 2 ASSESSORIA DE IMPRENSA

Neste capítulo será abordada a definição de Assessoria de Imprensa, o histórico de surgimento nos Estados Unidos, Europa e Brasil. Serão apresentadas as funções exercidas pelo assessor, quais são as ações possíveis de serem produzidas por ele ao longo da profissão. Em seguida, será conceituada, brevemente, a transformação da assessoria para o mundo virtual imediatista e quais são as principais mudanças. Além disso, será levantada, de forma introdutória, o que representa a imagem e a gestão de uma instituição ou pessoa diante de determinadas situações. O final do capítulo será voltado para as particularidades da Assessoria de Imprensa esportiva no futebol, objeto da pesquisa, atrelado ao Marketing Esportivo.

### 2.1 Aspectos históricos

#### 2.1.1 Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos

A chegada da globalização interferiu em todos os aspectos da vida humana, inclusive no Jornalismo. Apesar de ter crescido, uma vez que todas as instituições, atualmente, precisam de um profissional em assessoria de imprensa e, conseqüentemente, ter atribuído técnicas atuais, supõe-se que o segmento possa ter surgido muito antes do que alguns imaginam. Segundo Ferraretto e Ferraretto (2009), cartas sobre realizações e ordens da dinastia *Han*<sup>1</sup>, eram distribuídas em 202 a.C. e no *Fórum Romano*<sup>2</sup> em 69 a.C.

O oriente teve acesso tardio, mas primordial na criação dos meios de comunicação de massa. De início, no século XV, o alemão Johannes Gutenberg, criou a prensa móvel, ferramenta contribuinte para educação e, culturalmente, para literatura, visto que facilitava a impressão de livros, logo as informações poderiam ser agrupadas e verificadas quando necessário. Somente trezentos anos depois,

---

<sup>1</sup> Uma das mais relevantes dinastias da China antiga. Surgiu em meio à uma crise política, pelo líder Liu Bang. Tinha como prioridade, conquistar aliados da Ásia central, por meios de presentes (perfumes, peças de cerâmica, bronze, joias). Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/historia/china-antiga-2-as-cinco-primeiras-dinastias-chinesas.htm>. Acesso em: 15 mai. 2020.

<sup>2</sup> Foi o centro da vida pública romana no séc. VII a.C. Local de realização de atividades comerciais, jurídicas, políticas. Disponível em: <https://www.rome-museum.com/br/forum-romano.php>. Acesso em: 15 mai. 2020

chegaram a rotativa<sup>3</sup>, desenvolvida por Friedrich Koenig, em 1811, e o linotipo<sup>4</sup>, por Otto Mergenthaler, em 1885.

A modernização da imprensa veio apenas com a Revolução Industrial, que iniciou no século XVIII na Europa, por questões econômicas, e aos poucos foi ganhando o mundo até chegar em sua terceira fase atual. Segundo o historiador britânico Eric Hobsbawm (1969), o intuito da revolução foi a substituição das tarefas manuais pelo uso de máquinas<sup>5</sup>. Os empresários da época se destacavam pela prioridade na busca do lucro com a produção e, com isso, os funcionários eram sobrecarregados com carga extensa de trabalho e em péssimas condições. Logo, os trabalhadores ocasionaram diversas mobilizações contra as atitudes de seus patrões, que ficaram com a reputação negativa socialmente. Foi aí que surgiu a necessidade de ter um representante organizacional para cuidar da imagem dos grandes proprietários das empresas.

Em 1900, os Estados Unidos viviam o período pós Guerra de Secessão<sup>6</sup>, que foi responsável pela transição de poderes (da mão de produtores rurais para grandes proprietários industriais) e, com o interesse da produtividade, concorriam pelo destaque no mercado. Tudo era válido. De acordo com Chaparro et al. (2018), a situação se agravava para os grandes empresários – os quais passavam por uma fase turbulenta e de desafios nas organizações. Isso foi motivo suficiente para a sociedade se revoltar e a imprensa informar o aflito dos envolvidos, através de denúncias, colocando em xeque a imagem dos chefões. Nessa época, os jornalistas que faziam esse tipo de serviço sensacionalista ganharam espaço e foram nomeados *muckrakers*, diante de suas publicações que rendiam milhares de tiragens pelo país. Foi a chance de muitos abrirem os próprios negócios e migrarem para o segmento investigativo.

---

<sup>3</sup> Impressora capaz de realizar milhares de cópias em poucas horas – eram muitas para época. FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. Assessoria de imprensa: teoria e prática. 5 ed. São Paulo: Summus, 2009, p. 17.

<sup>4</sup> Máquina que funde caracteres tipográficos substituindo o modo manual fio a fio. Id, 2009. Não paginado.

<sup>5</sup> HOBBSAWM, Eric. Da Revolução industrial inglesa ao Imperialismo. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1979. 323 p. Tradução desconhecida. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31754260/%28c%29\\_Hobsbawn\\_%281969%29\\_Da\\_Revolucao\\_Industrial\\_Inglesa\\_ao\\_Imperialismo.PDF](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31754260/%28c%29_Hobsbawn_%281969%29_Da_Revolucao_Industrial_Inglesa_ao_Imperialismo.PDF). Acesso em: 15 mai. 2020.

<sup>6</sup> Mais conhecida como Guerra Civil Americana, de 1861 a 1865, após a eleição de Abrahm Linconl à Presidência do país. Disponível em: <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/guerra-civil-americana.htm>. Acesso em: 15 mai. 2020.

Um exemplo para marcar a chegada do apoio comunicacional nas instituições, foi a criação das relações públicas e da assessoria de imprensa pelo jornalista norte-americano, Ivy Lee, que viu em 1906, uma oportunidade de largar o jornalismo para colocar em prática suas ideias e limpar a imagem de empreendedores da época publicando notícias na imprensa. Segundo Chaparro (2010 *apud* SOUZA, 2018, p. 16) seu primeiro cliente foi o odiado John Rockefeller, em razão de ter pedido a morte de grevistas em sua siderúrgica, Colorado Fuel and Iron Co.

Ao contrário do desejo de qualquer empreendedor, de se manter afastado de especulações da imprensa, Lee montou uma estratégia de comunicação necessária para informar o que a imprensa gostaria de saber: “A primeira providência de Ivy Lee foi dispensar os detetives, pois todas as barreiras entre a família Rockefeller e o público precisavam ser derrubadas” (ANDRADE, 1983, p. 61-62 *apud* CHAPARRO et al., 2018, p. 6). Aos poucos, a imagem dele foi sendo recuperada e conquistada pela sociedade novamente.

O plano foi um gatilho para o jornalista investir em uma empresa que prestasse serviços de relações públicas aos empreendedores. Uma carta explicando suas intenções foi enviada aos editores:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharam que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (CHAPARRO et al., 2018, p. 6).

Aos poucos, o investimento foi trazendo um retorno positivo ao universo jornalístico e muitos profissionais migraram para área organizacional. Ivy Lee ao longo de sua carreira foi se aliando aos empreendedores que queriam criar uma espécie de relacionamento e se beneficiar diante da opinião pública, mascarando a corrupção administrativa para aplicar em viagens, eventos e interesses pessoais. Conforme Andrade (1983), Lee chefiou a operação “fecha-boca” que proporcionou propostas irrecusáveis a jornalistas para falarem bem de seus clientes para imprensa. Com isso, muitos canais publicitários argumentavam as atitudes dos

jornalistas como vendidas e parecidas com o trabalho que eles já desenvolviam. Muitos discordavam dos feitos dele, mas era impossível negar sua contribuição para o andamento da profissão.

Não se pode dizer que Lee tenha usado nessa ocasião técnicas exatas de Relações Públicas (RP) e Publicidade e Propaganda (PP), mas, de qualquer maneira, conseguiu solucionar a questão e chamou a atenção dos donos de poderosas empresas para o problema, desde que as relações públicas se mostraram eficientes em resolver pontos fundamentais daquelas organizações. Data daí o prenúncio de uma nova era, quando começou a humanização dos negócios. Coube também a Lee a glória de ter colocado relações públicas no âmbito de alta administração. (ANDRADE, Cândido Teobaldo de, 1983, p. 61 *apud* CHAPARRO, Manuel Carlos et al., 2018, p. 7)

Com a chegada da Primeira Guerra Mundial (1914 -1918) e da crise de 1929, os empresários sofreram economicamente e milhões de trabalhadores foram demitidos no período. Para o Jornalismo, o período foi de puro fortalecimento de parcerias e desenvolvimento das RP e AI, uma vez que candidatos políticos se agarravam ao mecanismo para reforço eleitoral e a sociedade norte-americana exigia informações para compreender os acontecimentos. Ainda em Chaparro et al. (2018), o segmento foi se aperfeiçoando e ganhando espaço até nas grades curriculares, do curso de Administração, em grandes universidades americanas, como Yale e Columbia.

Para os americanos, campeões em considerarem os meios de comunicação fontes de contato com o público, as relações públicas podem ser definidas, portanto, como uma atividade organizacional de confiança e que estabelece a imagem e reputação das instituições mantendo o relacionamento com o público (*idem*, 2018). Os campos de relações públicas, assessoria de imprensa e publicidade e propaganda, podem ser executados por profissionais de comunicação – independente da posse do diploma de Jornalismo. A assessoria de imprensa ganhou espaço com definição e funções exclusivas.

### 2.1.2 Assessoria de Imprensa na Europa

Na Europa, a prática de assessoria de imprensa é vinculada as relações públicas, portanto é uma atividade divergente do Jornalismo. Isso consta no Código

de Ética dos Jornalistas, na legislação e nas plataformas de ensino europeu. Em Portugal, por exemplo, se um jornalista deseja atribuir funções de AI, ele deve se desvincular do Jornalismo, como um desligamento temporário, para seguir a outra área (MOUTINHO, Ana Viale; SOUSA, Jorge Pedro et al., 2010 p. 42).

De acordo com Martín (1995, *apud* ESTEVES, 2016, p. 17), na Europa, a AI é relacionada às relações públicas, uma vez que o profissional precisa estudar os objetivos e mecanismos de desenvolvimento para estabelecer um relacionamento com a imprensa (relatórios, comunicados, fotografias), surge do assessor a organização de eventos, coletivas de imprensa, criação de conteúdos que sejam divulgados como propaganda, fazendo esse tipo de veiculação e, conseqüentemente, se aproximando dos serviços de publicidade.

Muitos países foram se apropriando à prática de gestão comunicacional em empresas investindo em departamentos e gabinetes especializados, como França, Noruega, Inglaterra e Holanda. Em destaque, a Alemanha postergou o surgimento das atividades por conta da Segunda Guerra Mundial e a disseminação da ideologia nazista. Moutinho e Sousa et al. (2018), após levantamento em universidades europeias, afirmam que não existe um curso comunicacional que lecionem na grade curricular a disciplina de “Assessoria de Imprensa” – apenas na formação em Ciências da Comunicação, da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em Portugal.

### 2.1.3 Assessoria de Imprensa no Brasil

No Brasil, é obrigatória a posse do diploma de Jornalismo para o exercício da função de assessor. Em destaque, Rego (1987, p. 27 *apud* FERRARETTO e FERRARETTO, 2009, p. 20) discorre que os primeiros indícios da atividade foram com o Serviço de Informação e Divulgação do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, em 1909, envolvendo uma gestão organizacional básica, e o Departamento de Relações Públicas da São Paulo *Tramway Light and Power Company*, a popular *Light*, implantou no Brasil a distribuição mensal de *house organs*<sup>7</sup> para os funcionários da companhia elétrica, por volta de 1925.

---

<sup>7</sup> Jornais e revistas produzidos pela assessoria de imprensa para o público interno das empresas que podem assumir determinadas configurações adaptadas à ideologia da instituição. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/houseorgan.php>. Acesso em: 15 mai. 2020.

Uma década depois, o país vivia o Estado Novo, comandado pelo presidente Getúlio Vargas, com características autoritárias e nacionalistas. Em 1 de dezembro de 1938, foi estabelecido o decreto nº 3.371, exigindo o cargo de assessor do governo federal ao secretário da Presidência da República, como chefe de gabinete civil. Em seguida, surgiu o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) para disseminação da mensagem do governo vigente por meio de propagandas censuradas. Durante o processo, mudanças repressivas de estratégia foram protocoladas até o encerramento do serviço com a aplicação do golpe militar que perdurou de 1964 a 1985. (FERRARETTO e FERRARETTO, 2009, p. 20)

A Volkswagen pode ser considerada uma das pioneiras na implantação de uma equipe de assessoria de imprensa para fazer o trâmite empresa-imprensa. A popular Unipress, foi criada pelos jornalistas Reginaldo Finotti e Alaor José Gomes, em 1961, que deixaram suas favoráveis carreiras em redações de veículos importantes no país, para o desafio de “um conceito de transparência, nas relações da Volkswagen com a Imprensa e com a Comunidade”, conforme revela Chaparro (1987, p. 48-49 *apud* CHAPARRO et al., 2018, p. 14) tornando o departamento uma fonte primária de consultas para editores, pauteiros e representantes econômicos.

Durante o período ditatorial, a Aerp (Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República) detinha verba e acesso por autorização do regime para a divulgação propagandística do governo militar. Única fonte permissível de comunicação informacional. Os jornalistas se desdobravam para executar suas tarefas nas condições de censura: “O jornalista [...] desempenhava um papel diametralmente oposto às regras básicas da atividade” (VIVEIROS; EID, 2007, p. 39 *apud* OLIVEIRA, 2017, p. 17-18).

As coisas começaram a melhorar com a redemocratização na década de 1980, visto que os segmentos jornalísticos e políticos entenderam a necessidade de implantar a AI para responder à mídia. Foi um método para recuperar a economia antecipando uma visível crise improvável de recuperação. Logo, Ferraretto e Ferraretto (2009) explicam que, o jornalista econômico se fortaleceu e serviu de exemplo para interessados pela carreira e para os jornalistas que migraram para as relações públicas e gabinetes de assessorias do país. Visto que, na década seguinte, era permitido sustentar a função de AI em uma empresa e, em outro tempo, fazer parte de um veículo de comunicação.

Conforme o exposto, a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj) (2007) declara que a origem em outros segmentos, como as relações públicas e a propaganda, se desvencilharam da AI, à medida que a profissão foi se destacando no mercado de trabalho e ganhando autonomia para determinar o que é ou não notícia e servir como modelo a nível internacional.

## **2.2 Funções e produtos da Assessoria de Imprensa**

A Fenaj (2007) define a especialização como um serviço administrativo que controla o fluxo de informações jornalísticas das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa. Resultando em vínculos com repórteres e se organiza para comunicar a sociedade de forma a sedimentar sua imagem de forma positiva, através da mídia, sendo objetivo e responsável. Seguem abaixo outras possíveis atividades do cotidiano de um assessor, que algumas podem ser efetivadas com as demais áreas de RP e PP, elaborada por Ferraretto e Ferraretto (2009, p.11):

- a) relacionamento com os veículos de comunicação, abastecendo-os com informações relativas ao assessorado por meio de *releases*, *press kits*, sugestões e outros elementos;
- b) realização da clipagem, controlando e arquivando informações sobre o assessorado divulgadas nos meios de comunicação, bem com avaliando dados provenientes do exterior da organização que possam interessar aos seus dirigentes;
- c) organização e constante atualização de uma *mailing list*;
- d) edição de *house organs*, periódicos destinados aos públicos interno e externo (boletins, revistas ou jornais), sejam eles impressos ou eletrônicos;
- e) elaboração de outros produtos jornalísticos, como fotografias, vídeos, programas de rádio ou televisão e material para divulgação no site da organização;
- f) produção de impressos variados, tais como *folders*, folhetos, manuais ou relatórios anuais, sempre que sua redação em linguagem jornalística puder facilitar a comunicação com determinados públicos;
- g) participação no estabelecimento de estratégias de comunicação (coletivas e entrevistas).

Diante das funções citadas acima, as possibilidades de atuação do profissional com as transformações na prática da atividade se expandiram: “[...] um profissional ligado a determinada assessoria de imprensa pode editar publicações, Internet, atuar com planejamento, gestão de equipes, política, comunicação interna, relações públicas, marketing, divulgação e em uma série de outras tarefas” (SEABRA, 2006, p. 96 *apud* SOUZA, 2018, p.35).

É de primordial esclarecimento a separação das práticas de cada especialização de AI, RP e PP. Todas possuem legislação, códigos de ética e técnicas específicos para a execução das atividades. De acordo com o Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa, elaborado pela Fenaj (2007), a Assessoria de Comunicação frisa que a execução das três áreas em conjunto formam o equilíbrio ideal para viabilizar o plano de uma imagem comprometida com o público interno e externo, por meio de canais de comunicação, filtrando o que é de interesse público e o que pode virar notícia, avaliando a atuação da equipe com instrumentos que dimensionem os resultados e preparando as fontes para que o resultado final seja positivo. Sendo assim, um dos profissionais pode ser o responsável pela área de comunicação da instituição ou entidade.

Levando em consideração que o Código de Ética (2007) estabelece que o jornalista pode atuar como assessor, mas respeitando o Art. 7º no qual o jornalista não pode “realizar cobertura jornalística para o meio de comunicação em que trabalha sobre organizações públicas, privadas ou não-governamentais, da qual seja assessor, empregado, prestador de serviço”. Além disso, a prática de AI não pode ser confundida com a de RP, porque a Associação Brasileira de Relações Públicas, define que o profissional do ramo deve organizar e estabelecer programas de execução interno e externo (PERUZZO, 1986, p. 33 *apud* FERRARETO E FERRARETO, 2009, p. 12). Por fim, consta no Regulamento da Profissão de Jornalista, o exercício privativo da AI – somente aos jornalistas diplomados.

Duarte (2018) apresenta os serviços e produtos comuns utilizados pelos profissionais para auxiliarem no segmento: acompanhamento de fontes e porta-vozes (organização e preparação adequadas das fontes para o assessorado lidar com a opinião pública); administração da AI (gestor dos recursos disponíveis e canal de facilitação do público interno com o externo e vice-versa); análise do noticiário (avaliação da forma com que os temas e as informações são apresentadas nas

diferentes mídias); apoio a outras áreas (cooperação entre as áreas para que as tarefas sejam feitas com foco e missão de atingirem o mesmo objetivo); gestão de redes sociais (usar estratégias para manter atualizado o meio comum de contato do assessorado com o público-alvo); apoio a eventos (o assessor precisa estar presente no planejamento montando possibilidades de acesso à informação por parte dos veículos de comunicação); atendimento à imprensa (fundamental ter domínio dos interesses e conhecimento da imprensa para bom relacionamento com jornalistas).

Além disso, também contempla a elaboração de artigos, pautas, *press kit*, *releases*, textos, (FAQ<sup>8</sup>) – responde perguntas frequentes sobre determinados assuntos; nota oficial - documento estratégico distribuído para o público com um caráter esclarecedor sobre assuntos específicos e de urgência; comunicado – refere-se a um assunto ainda não repercutido na imprensa), publeditorial (deve ser evidenciado que é um informe publicitário pago por uma organização terceirizada e inserido em determinados veículos), relatórios, fotos, *mailing*, *clipping*; treinamento de fontes para entrevistas coletivas, concursos (alternativa para despertar a aproximação e a dedicação com a imprensa através de uma matéria com conhecimento histórico e cultural seguindo uma série de cuidados) e visitas dirigidas para aproximar jornalistas da organização.

### **2.3 Assessoria de Imprensa com as inovações midiáticas**

A internet chegou com a atividade de AI já ativa no mercado, embora ainda promissora com recursos oferecidos para elaborações de projetos e execução de atividades. Segundo Castells (2003, p. 13 *apud* SOUZA, 2018, p. 29) a internet surgiu pelos Estados Unidos, na Guerra Fria, mobilizando recursos militares do país para enfrentamento superior a União Soviética. A rede operacional de computadores criada para manter o sigilo das informações entre os membros da equipe foi nomeada como Arpanet, desenvolvida pela empresa Advanced Projects Agency (ARPA).

No Brasil, a Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações) foi uma das primeiras empresas investindo em levantamento de dados de abrangência nacional.

---

<sup>8</sup> Significado literal para “Perguntas mais Frequentes”. Disponível em: <https://www.inbenta.com/pt/blog/o-que-e-faq/>. Acesos em: 15 mai. 2020.

Aos poucos, os funcionamentos básicos foram compreendidos de acordo com as descobertas das etapas. Em 1982, por exemplo, a empresa investiu no projeto Ciranda, que distribuiu modems para os funcionários terem a oportunidade de instalar a internet em suas casas. A rede era monitorada pelos protocolos estipulados mundialmente. O projeto foi se expandindo para determinadas áreas e, em 1999, já eram somados mais de 63 milhões de usuários ao redor do mundo. (idem, 2003 *apud* SOUZA, 2018).

O termo de ciberespaço veio para simplificar e nomear as possibilidades de interação que acontecem na internet. Levy (2000, p. 92 *apud* SOUZA, 2018, p. 30) define como um espaço de interconexão entre os computadores e as memórias igualitárias que produzem informações de digitalização. Ele ainda apresenta mecanismos comuns do veículo: a interconexão, a inteligência coletiva e as comunidades virtuais.

A internet foi tomando espaço e se adaptando ao cotidiano das pessoas, uma vez que é uma possibilidade de expansão mercadológica e de conhecimento à base da tecnologia. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apesar de algumas regiões do Brasil ainda não terem acesso à internet, por motivos financeiros, falta de rede na localidade etc., foi registrado, no final de 2018, que 135,9 milhões de brasileiros possuem acesso à internet<sup>9</sup>. Como em todas as áreas profissionais, a internet foi mostrando a facilidade da disseminação de informações e como um espaço obrigatório de adaptação.

A Internet revolucionou o mundo do computador e das comunicações como nada antes dela. A invenção do telégrafo, telefone, rádio e computador lançaram as bases para esta integração de capacidades sem precedentes. A Internet é, simultaneamente, uma aptidão para emissão a nível mundial, um mecanismo para a disseminação da informação e um *medium* para a colaboração e interação entre os indivíduos e os seus computadores, sem olhar à localização geográfica (LEINER, et al., 1997).

No Jornalismo não foi diferente. Ainda na década de 1990, começaram a surgir as primeiras plataformas digitais e transmissões ao vivo de canais de comunicação, jornais impressos e televisivos. Como método para aumentar a rotatividade e a audiência, a mídia dissemina o conteúdo provocando uma troca

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/04/29/em-2018-quase-46-milhoes-de-brasileiros-ainda-nao-tinham-acesso-a-internet-aponta-ibge.ghtml> Acesso em: 16 mai. 2020.

simultânea de ideias, perspectivas e experiências por parte dos usuários. (BARBEIRO; LIMA, 2013, não paginado).

Para o jornalista, algumas das vantagens são as opções infinitas para criar conteúdo para suas instituições representativas – sem contar possibilidade de interação na produção e divulgação dos noticiários com o público. O lado negativo é que esse trabalho se torna mais crítico e carente de credibilidade, uma vez que todos os usuários possuem as mesmas possibilidades que o profissional em diversos dispositivos, por exemplo, um indivíduo fazer uma transmissão ao vivo na *web*, acompanhada de imagens e textos representativos do ocorrido em uma única plataforma, é a chamada convergência das mídias.

Conforme as novas tecnologias midiáticas permitiram que o mesmo conteúdo fluísse por vários canais diferentes, assumindo formas distintas no ponto da recepção. Na crescente concentração das mídias, a convergência ocorre também quando as pessoas assumem o controle das mídias. Vimos que nas múltiplas plataformas de mídia fluem relacionamentos, memórias, fantasias e desejos. Além disso, as pessoas se multiplicam no ciberespaço, mas mantêm o comportamento de massa. (JENKINS, Henry, 2009, não paginado *apud* MOSCHETTA, Andressa P.; RASERA, Marcela, 2011, p. 178)

Portanto, o jornalista precisa se atualizar aos desafios que estão em seu segmento e ser um profissional multifuncional participando de todas as fases do desenvolvimento de material jornalístico para não correr o risco de ser descartado por alguém mais preparado. Ademais, deve ser passível as demasiadas críticas que as empresas comunicacionais recebem do público através de comentários nas publicações impossíveis de isenção na *web*. As matérias podem ser enriquecidas com *hiperlinks*<sup>10</sup>, fotografias, vídeos, enquetes etc. para manter o relacionamento com o público (BARBEIRO; LIMA, 2013).

Na assessoria de imprensa essa mudança se torna um desafio, uma vez que a variação do público é constante. A necessidade de adaptar as funções básicas do segmento de AI com as mutações digitais é essencial para o destaque no mercado. Para Duarte (2006 *apud* SOUZA, 2018), um assessor de uma instituição ou pessoa pública que possui redes sociais ou um site, por exemplo, precisa estar atento aos interesses do público sobre o assessorado para oferecer um serviço mais completo

---

<sup>10</sup> São links que se direcionam de uma página da *web* para outra página e/ou arquivo. Disponível em: <https://sites.google.com/site/sitesrecord/o-que-e-um-hiperlink>. Acesso em: 19 mai. 2020.

que os demais. Conhecer o público-alvo é um bom caminho para ser criativo ao produzir conteúdo que trarão *feedback* e visibilidade às plataformas do cliente.

## 2.4 Gestão organizacional

Partindo do princípio, a assessoria de imprensa é uma ponte entre os desejos da sociedade com a empresa e vice-versa, logo a significação de cada público precisa ser esclarecida para que não haja falha comunicacional e os interesses se confundam. De acordo com Martinuzzo (2013, p. 21), o público interno é formado por funcionários; acionistas e/ou sócios; ocupantes de cargo de comando; fornecedores diretos; consultores; trabalhadores terceirizados, então ele precisa ser motivado para continuar na instituição e entregar bons resultados através de um diálogo claro e objetivo entre os dirigentes e os setores operacionais. Cabe ao assessor pensar em estratégias eficientes, que seja possível um *feedback* entre os públicos, levando em conta a filosofia da empresa. Intranet (rede com acesso restrito aos funcionários), murais, *house organs*, entre outros, são sugestões cabíveis.

Já externamente é composto pelos “clientes; eleitores; apoiadores; voluntários; comunidades onde as organizações estão inseridas; mídia/imprensa; as três esferas dos poderes públicos, em níveis municipal, estadual e federal; sindicatos; ONG’s diversas” (MARTINUZZO, 2013, p. 21) com o objetivo de propagar a identidade da instituição por meio de ações, projetos e informações relacionadas aos interesses externos. Por ser mais de um perfil, cabe a gestão organizacional entender as necessidades de cada um e criar ações específicas para atingir o resultado desejado. Exemplo: criação de sites, páginas em redes sociais, contatos através de e-mails e telefones etc.

Todos esses procedimentos são essenciais para construir a identidade da empresa, manter a boa imagem e consolidar sua reputação no mercado integrando as duas vertentes. A boa imagem de uma empresa está ligada ao valor de mercado que uma marca possui e carrega uma reputação construída ao longo dos anos à mercê de muitos aspectos, como o relacionamento com o público, que é construído a base de uma comunicação integrada: “A reputação representa a percepção que o público tem da organização, suas atitudes favoráveis em relação à ela, aos atributos

positivos associados a ela” (AREAS, 2007, p.11). Então, como em tudo na vida, o que é batalhado para ser obtido precisa ser protegido para permanecer.

Portanto, a construção de um *media training* na empresa é a base para que a boa imagem seja mantida, uma vez que as organizações treinam seus representantes para lidar com a imprensa (FRANÇA, 2014, p. 56). Se possível, a inserção de um porta-voz, conhecedor da identidade da empresa, nos planos é fundamental para auxiliar no cuidado e posicionamento empresarial diante de uma situação que comprometa seus clientes, ainda mais no cenário tecnológico atual em que as informações são facilmente expostas e manipuladas para diferentes propósitos.

## **2.5 Assessoria de Imprensa Esportiva no Futebol**

A necessidade de ter uma base organizacional sólida é um dos pilares para manter a reputação e boa imagem da instituição. No esporte, mais especificamente no futebol, não seria diferente, uma vez que possui grande apreço popular e movimenta bilhões na economia mundial. Segundo Prata et al. (2017, p. 183), em 1933, a legislação brasileira surgiu com a necessidade de profissionalizar os jogadores de futebol. E, mais tarde, em 1960, com a Lei Zico, surgia o intuito de transformar clubes de futebol em empresas. Depois de alguns anos, passou por reajustes e, se tornou a Lei Pelé que prevalece atualmente.

Sendo assim, o crescimento midiático e nos clubes-empresa exigiu a chegada da assessoria de comunicação no esporte, que apesar de ter o mesmo conceito jornalístico (segmento importante para fazer conexão entre a imprensa e o assessorado, no caso, atleta ou equipe), possui algumas particularidades necessárias. Conhecer a rotina do time que faz parte e manter contato com os dirigentes do clube dá credibilidade e eficácia ao trabalho do assessor (idem, 2017, p. 192).

Logo, de acordo com Barbosa (2013, p. 15), na década de 1990, Rodrigo Paiva, atual Chefe de Comunicação da CBF (Confederação Brasileira de Futebol) foi o precursor na segmentação quando iniciou as atividades no Clube de Regatas do Flamengo. Também foi assessor de entidades esportivas e serviu de exemplo para que a diretoria de outros clubes criasse uma equipe de comunicação como forma estratégica de se aproximar da imprensa e aprimorar seus serviços internos.

[...] A mídia dá um espaço muito grande para o futebol e a assessoria de imprensa na modalidade precisa cuidar dos assuntos e notícias que interessam tanto à imprensa, quanto ao clube e seus jogadores. A assessoria centraliza as informações, tendo controle de toda notícia que sai do clube. Além disso, com a tamanha proporção que o futebol tem na mídia, os cuidados devem ser grandes, porque tudo que for feito, ou falado, terá uma dimensão muito grande também. (FARIA, 2012, p.32 *apud* BARBOSA, 2013, p. 17)

Outrora era comum vermos a facilidade que os veículos de comunicação tinham para acessar os atletas. Os jornalistas entravam no campo e em vestiários após os jogos em busca de uma declaração dos jogadores, acompanhavam a rotina de treinamentos, realizavam entrevistas em locais fora de trabalho do atleta, entre outras situações que foram podadas. Hoje em dia, o assessor de imprensa faz uma filtragem desse acesso dando limite e coordenando o que é válido ser exposto sobre seu assessorado. Mostaro (2011) mostra as mudanças ocasionadas com a presença da AI nos clubes e a interferência que é gerada na função dos jornalistas.

O fato dos atletas serem treinados para falar com a imprensa em coletivas ou entrevistas agendadas (únicas ocasiões permitidas) limitam o alcance de informações de veículos de comunicação que não podem investir na aproximação com os clubes e envolvidos; o relacionamento entre o jornalista e o atleta corre risco de ser comprometido, uma vez que os jornais buscam materiais exclusivos e furos de reportagem e o atleta é orientado a comedir as informações sobre a carreira no futebol justamente para manter a baixa exposição. Com isso, as empresas de comunicação se atrelam a elaboração de matérias com sentido de entretenimento que não vão agregar ao universo esportivo.

O Marketing Esportivo faz parte desse universo como um aliado a AI. Visto que, segundo Siqueira (2014), o Marketing pode ser definido como uma observação da ligação entre as corporações e os clientes. Ao incluir a classificação “Esportivo”, os clubes-empresa, basicamente, utilizam dele para captar e fidelizar clientes. Às vezes é confundido com “Marketing Esportivo para empresas”, que usam do esporte como mecanismo para atingir seus objetivos. Por conseguinte, os resultados econômicos e institucionais exigem atenção especial por parte da gestão do clube, logo definir o público-alvo, segmentar um posicionamento e ativar os conceitos estratégicos de marketing são fundamentais para atingir o objetivo principal.

No Brasil, o tema se aprimorou na década de 1970 com o afrouxamento da Fifa ao permitir que marcas estampassem propagandas nas camisas de times, após

várias tentativas de multinacionais. A crise de 1980 limitou o crescimento do marketing esportivo no país que passou a evoluir na década seguinte: “A partir do final dos anos 90, os clubes perceberam que eles mesmos poderiam arrecadar com marketing, através de promoções junto aos torcedores, criação de novos produtos com a marca da agremiação, deixando de vender apenas materiais esportivos [...]” (SOUZA, 2008, não paginado). São parcerias que trazem evoluções significativas e históricas aos clubes. Por exemplo, a união de 25 anos de Flamengo-Petrobras que contribuiu com uma cota fixa para a conquista de três Campeonatos Brasileiros, duas Copas do Brasil, a Copa Mercosul 1999 e nove títulos cariocas do clube (idem, 2008).

Logo, a relação entre o marketing e a assessoria de imprensa esportivos aumentam a visibilidade de um clube, venda de produtos esportivos e a divulgação de patrocínios em situações estratégicas ocasionando na movimentação das engrenagens econômicas do esporte. Ademais, Santos (2013) discorre que o jogador desde a sua preparação inicial de carreira precisa entender que ele é um produto e terá seus comportamentos limitados para que sua imagem não seja alvo de publicidades negativas.

Contudo, as mudanças exigidas pelo mundo digital e consumidor esportivo tornam a participação fundamental do assessor nas instituições, em razão de que riscos e, possíveis crises, podem surgir como em qualquer área. Levando em conta que algumas das ações principais a serem consideradas na crise, de acordo com Bittar (2012) é o levantamento de dados com a maior transparência e a formulação de uma estratégia de esclarecimento, estarão às assessorias de imprensa esportivas preparadas para lidar com o gerenciamento de uma crise através de um protocolo evitando abalar a reputação dos clubes?

### 3 CRISE

Neste capítulo pretende-se conceituar o que é crise, apresentando suas características e definindo suas fases. Em seguida, serão apresentados os tipos de crises exemplificando as situações em que se encontram. Por fim, será estabelecida a importância das estratégias e do comitê de crise nas instituições em geral e, também, no esporte.

#### 3.1 Conceito de crise

Toda instituição tem como necessidade manter a reputação e a boa imagem através de um sistema estratégico e essencial de comunicação com os públicos, realizado pela assessoria de imprensa. Quando essa imagem, suscetivelmente, sofre deslize por fatores interno ou externo, todas as medidas em diante precisam ser repensadas e organizadas, uma vez que as informações são facilmente espalhadas pela mídia na condição tecnológica atual. Com isso, a AI precisa entrar em ação com uma administração específica e decisiva relacionando a estrutura interna com o discurso midiático e a concorrência do mercado para combater ou amenizar a famosa crise.

Do grego *krisis* é entendida como um momento de decisão, de separação. Segundo Bittar (2012), a crise, em resumo, é entendida como uma coisa negativa pode ganhar visibilidade e a organização pode não ter força para contê-la internamente, com isso compromete a estrutura e os negócios, interferindo nas condições econômicas, sociais e políticas do planeta. Para Veras (2006, p. 32 *apud* OLIVEIRA, 2017, p. 24), a crise é “um acontecimento imprevisível que pode provocar prejuízos significativos a uma empresa e, conseqüentemente, aos seus integrantes”.

Forni (2013) diferencia os conceitos, constantemente equivocados, de “crise” e “emergência”, uma vez que a emergência interrompe súbita das operações normais, mas é recuperável e contornável. Já a crise se instaura e transforma a rotina da instituição, marcada por ameaças e pela pressão do tempo, afetando terceiros e as condições mercadológicas com um potencial para gerar uma mancha na imagem.

Muitos estudiosos se baseiam em experiências marcantes para definir o que é crise, logo as empresas precisam ter conhecimento amplo no assunto para agir com

eficiência antes de tomar decisões precipitadas. O risco, visto como um potencial causador de danos, é um antecessor da crise que precisa de atenção e monitoramento interno. Ele é um ponto de partida para o reconhecimento da vulnerabilidade empresarial e nascimento de uma gestão cultural de prevenção as irregularidades (idem, 2013).

### 3.1.1 Características e fases da crise

A crise traz características identificáveis que a destacam de outros aspectos turbulentos comuns nas instituições. Por exemplo, o fato de acometer prejuízo na estratégia de relacionamento entre os públicos e sua reputação ocasionando o risco de vida dos envolvidos sabendo que, possivelmente, poderia ser evitado.

Francisco Viana (2001), em sua obra *De Cara com a Mídia*, completa dizendo que

O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propaga. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas (VIANA, 2001, p. 167 *apud* FORNI, 2013, p. 13)

Baseado nos elementos acima e na velocidade comunicacional, causada pelo avanço tecnológico, as informações são expostas pela mídia e podem ser elaboradas por qualquer pessoa. Atualmente, é impossível uma crise instaurar numa instituição e o sigilo ser mantido entre suas paredes. Principalmente, se ela for de imagem, uma vez que a credibilidade dos envolvidos está em jogo: “constituem um tipo particular de crise, diferentes de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras” (ROSA, 2001, p. 24 *apud* SOUZA, 2018, p. 24).

A partir do momento em que a turbulência se instaura na instituição ou governo, os assessores são direcionados a seguirem ordens de seus representantes. Ao mesmo tempo, precisam exercer a função de porta-voz e mediador do escândalo que se torna midiático, entendendo que existem fases naturais da crise até que ela seja controlada e encerrada com êxito.

Segundo Armando Medeiro de Faria, em sua obra *Crise em Comunicação* (2006), citada por Genú (2007), aponta que John B. Thompson (2002) denomina e detalha esses estágios em: revelação, divulgação, clímax e consequências. A

primeira fase de “revelação”, é formada por investigações conduzidas por profissionais do jornalismo que podem revelar informações ocultas até o momento. Rumores, boatos e vazamentos marcam essa parte, uma vez que é a base para as pesquisas dos jornalistas. Já a segunda etapa de divulgação é a exposição da crise na mídia, com posicionamentos positivos e negativos iniciados após a divulgação de uma nota de coluna ou uma notícia na página interna de um jornal que terão desdobramentos futuros. É a oportunidade de a instituição esclarecer e validar sua versão à opinião pública.

A terceira fase de clímax ou desenlace que é definida por revelações que podem pôr fim nas acusações e no escândalo que está em jogo: assumindo a culpa, afastando envolvidos do cargo, elaboração de relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) etc. Já a última parte são as inevitáveis, consequências. Os jornalistas e a opinião se posicionam, a maioria, pela própria imprensa, sobre o ocorrido e, por vezes, desencadeiam ações concretas, como processo judicial, verificação de programas e medidas etc.

Em vista disso, segundo Bittar (2012), a crise repercute de acordo com o interesse da mídia e da opinião pública. Ademais, dependendo da sua tipologia, podem ser acrescidas de sensacionalismo e se transformarem em espetáculo a partir de atitudes reativas por parte da empresa.

### **3.2 Tipos de crise**

Estudiosos afirmam que é impossível tipificar todas as crises que podem ocorrer numa empresa privada ou de setor público. Quando a organização (diretoria e equipe de crise) identificam o que estão passando e preparam um posicionamento oficial, as consequências e o tempo de duração podem ser menores com um custo, relativamente, baixo e satisfatório. Diante disso, o autor João José Forni (2013, p. 29-31) relacionou alguns tipos de crise recentes em instituições ao redor do mundo:

- a) direito do consumidor: desrespeito ao direito do consumidor; mau atendimento; defeitos nos produtos; interrupção de serviços essenciais: energia, água, telefone.
- b) ética empresarial: processo industrial inadequado; lavagem de dinheiro; corrupção; tráfico de influência, uso da máquina pública; vazamento de informação confidencial; informação falsa.

- c) meio ambiente: acidentes ambientais e industriais; desmatamento; degradação ou contaminação do meio ambiente; comprometimento do solo, por obras não autorizadas ou com violações à lei.
- d) reações trabalhistas ou de pessoal: acidentes de trabalho com mortos ou feridos graves; greves, passeatas e invasões; programa de demissões; ameaça de perda de executivos ou de administradores intermediários; morte de executivos; não pagamento de direitos trabalhistas; terceirização indevida ou proibida; sabotagem industrial; assédios de todo tipo (de raça, moral, sexual, de gênero); sucessão, com conflitos de familiares ou herdeiros.
- e) catástrofes naturais: granizo; enchentes; deslizamento de encostas; incêndios; rompimento de barragens (por desastre natural); ressacas; raios; avalanches; todas com comprometimento de outros serviços essenciais.
- f) segurança pública: violência nas ruas ou estabelecimentos públicos, nas grandes cidades; violência no trânsito; acidentes com transportes públicos; greve da Polícia ou outras áreas da segurança; violência policial; fuga ou revolta de presos; corrupção policial; envolvimento de autoridades com quadrilhas ou policiais corruptos; tiroteio dentro das instalações; assaltos a estabelecimentos públicos, com ou sem reféns; falta de fiscalização em eventos públicos: *shows*, competições esportivas; manifestações etc.
- g) poder público: crise no Judiciário: acusações contra juízes; morosidade; crise no Legislativo, com acusações contra parlamentares; envolvimento de autoridades em denúncias de corrupção, uso da máquina pública; nepotismo.
- h) danos patrimoniais: causados por desastres naturais; incêndios; desabamentos; invasões ou depredação intencional; depredação pela população, ativistas ou marginais; interrupção brusca da produção da empresa.
- i) controle financeiro: prejuízo em balanços; colapso no preço das ações; perda rápida do valor de mercado; perda de crédito; endividamento ou inadimplência elevada, com repercussão no atendimento.
- j) contencioso jurídico: processos legais contra a empresa; possibilidade de concordata; falência; possibilidade de fechamento da empresa ou de parte dela; venda de ativos; ações para ocupação de instalação da empresa.
- k) imagem: sério dano à imagem ou à reputação da companhia ou do governo; problemas de identidade corporativa: uso indevido da marca da empresa ou de produtos; adulteração da marca; difamação, calúnia e boatos não comprovados;

crises malconduzidas; ações da empresa consideradas politicamente incorretas, como discriminação, trabalho escravo ou exploração da mão de obra.

l) tecnologia: invasão do *site* ou dos sistemas da organização; queda do sistema; pane geral; vazamento de dados sigilosos; falta de *backup* dos dados;

m) serviços públicos: apagão elétrico ou desabastecimento de água; falta de obras de saneamento, acarretando danos à população; caos na saúde: hospitais, prontos-socorros etc.; falhas ou fraudes em concursos públicos; falha na segurança; falta de planos alternativos ou de solução, no caso de greves.

n) pendências regulatórias: multas ou passivos com o erário público.

o) crises de gestão: perda de executivos-chave para o mercado; sequestro (executivos, funcionários ou familiares); crises de administração; sucessão; pagamento de suborno para obter favores do poder público.

p) ambiente político: disputas eleitorais; disputas por cargos; uso da máquina pública em proveito próprio ou de terceiros; conflitos internos ou externos; denúncias contra a família.

É necessário entender que a imprensa atua com a formação de opinião social e o tempo e os mecanismos comunicativos disponíveis são elementos para a criação de um plano preventivo, uma vez que as crises podem atingir as empresas de duas formas, segundo Oliveira (2003 *apud* GENÚ, 2007, p. 18):

**Anunciadas**, ou seja, situações que têm potencial de gerar uma crise e cuja data de início a empresa conhece previamente. Na maioria das vezes, é ela própria quem gera esse conflito. Já as **não anunciadas** são as que pegam a empresa de surpresa, por exemplo, explosão de uma fábrica, contaminação em produtos alimentícios. Apesar de não serem anunciadas, a análise de riscos feita preliminarmente permite prever quais são as crises que cada tipo de organização pode vir a enfrentar. Portanto, ser 'pego de surpresa' é relativo. (OLIVEIRA, 2003, p. 21, grifo nosso)

Em destaque do objeto da pesquisa, o imprevisível acidente no CT do Ninho Urubu do Clube de Regatas do Flamengo se classifica como 'Reações trabalhistas ou de pessoal', uma vez que causou a morte de dez atletas e deixou três feridos na madrugada de fevereiro de 2019. Mesmo não podendo prever o ocorrido, é de responsabilidade da instituição se reportar e seguir protocolos para que a situação seja contida e esclarecida aos demais.

### 3.3 Comitê de crise

É nítido que nenhuma empresa está totalmente preparada para passar por um momento de crise, embora, de acordo com Bittar (2012), quando os dirigentes de

uma instituição entendem que ela é vulnerável, independente da sua grandiosidade e relevância mercadológica, o planejamento das atividades torna o processo mais fácil. A imprensa se alimenta da crise, dependendo da forma que é conduzida, pode ser considerada uma aliada para divulgação das notícias. A medida em que a instituição se cala para a imprensa, as chances de boatos e rumores serem criados são maiores, ocasionando na displicência da própria imagem.

Logo, a criação de uma gestão comunicacional, antes dos incidentes, para direcionar os futuros passos da empresa e diminuir a repercussão das informações é de suma importância, o chamado comitê de crise. Segundo Forni (2013), a década de 1980 foi marcada por diversas crises institucionais, logo os empresários decidiram criar o comitê de crise, com pessoas da área administrativa para elaborar estratégias e lidar com o poder de decisão.

O comitê é formado pelo presidente da organização, diretor executivo (CEO<sup>11</sup>), um porta-voz, representantes de cada setor de cada área afetada, os departamentos médicos, operacionais, técnicos e jurídicos. Essas pessoas devem ser treinadas pela AI, visto que essa é capacitada para lidar com a ambição dos jornalistas, para identificar os pontos frágeis e, a partir disso, traçar objetivos de solução. As opiniões precisam se unificar com a linguagem da empresa para que a mensagem seja disseminada com segurança e controle pelo porta-voz, que saiba priorizar a credibilidade e conheça os públicos e a empresa – que tenha habilidade para falar sobre assuntos polêmicos e esteja disposto a ouvir.

O comitê de crise dá o caminho para os executivos e empregados agirem durante o evento; possibilita as empresas ou autoridades cuidar da crise, sem se descuidar do negócio [...] ele também prepara o material para utilizar nas crises com antecedência; busca apoio e opiniões para solucionar a crise, fora da organização. (FORNI.J, 2013, p. 160)

Martinuzzo (2013) apresenta algumas ferramentas de comunicação que podem ser usadas para ajudar a passar por momentos antes, durante e pós crise: modelo de planilha de mapeamento de situação crítica; modelo de *checklist* de todas as ações previstas; modelos de comunicados diversos; *mailing* de público de

---

<sup>11</sup>Sigla do inglês: *Chief Executive Officer*. Disponível em: <https://www.significados.com.br/ceo/#:~:text=CEO%20%C3%A9%20a%20sigla%20inglesa,pessoa%20no%20cargo%20de%20CEO>. Acesso em: 15 mai. 2020.

interesse; modelo de registros de ligações/mensagens recebidas e feitas; modelos de planilhas para *clipping* de mídias.

Dado ao exposto, as atividades do comitê de crise são “formular, revisar, aprovar e divulgar internamente o plano de gerenciamento de crises da organização, redigir o manual de crises, se necessário; coordenar e avaliar as auditorias de crise”. Ademais “determinar os objetivos, estratégicos e táticos, de gestão de crises da organização, tomar decisões, assumindo responsabilidades, com o respaldo da diretoria”. (FORNI, 2013, p. 164).

### 3.3.1 Estratégias de gerenciamento de crise

Administrar uma crise com dimensão da necessidade de um plano de organização demonstra como a empresa lida com as tempestades e, a partir disso, absorve experiências para repensar as atitudes que geraram o caos e transformar o ambiente produtivo. O primeiro procedimento a ser tomado pelo comitê de crise é a elaboração de uma estratégia de esclarecimento com o maior número de dados oficiais possíveis do ocorrido para informar diretamente os públicos e corrigir eventuais erros que a mídia divulga – também na intenção de interromper futuras crises.

O processo de gerenciamento de crises, portanto, começa com a gestão de risco, o que implica “vigilância” permanente para evitar o pior. Fazer gestão de risco significa perseguir a cultura dessa vigilância responsável, em que cada empregado ou diretor seja também um “gerente de risco”. Não permitir a criação de uma complacência e, em certos casos, um acomodamento, que possa levar a organização a minimizar potenciais crises. Esse processo se completa com a comunicação de risco: ações de comunicação também voltadas para mitigar ou evitar a crise. (FORNI, 2013, p. 79)

É importante que a empresa aja na transparência e se posicione a favor da cidadania, que é a responsável por seus lucros e construção da reputação através da opinião pública para quem a mídia se reporta. Se sensibilizar com a crise aproxima o público externo da empresa e previne acontecimentos indesejados. Com um planejamento, a empresa consegue se posicionar com mais eficácia e rapidez diante de uma crise instaurada. Conseqüentemente, os desdobramentos não mancharão a imagem da instituição e a empresa poderá focar na análise do fator gerador e nas estratégias de comunicação para manter seu público-alvo através de mensagens positivas sobre os produtos e serviços fortalecendo a marca da

empresa. Mentir e omitir fatos não é a maneira correta de gerir uma crise (BITTAR, 2012).

Martinuzzo (2013), no livro 'Seis questões da Comunicação Organizacional: estratégia em rede' estabelece um plano de contingenciamento para que a turbulência seja enfrentada sem sofrimentos: convocar o gabinete de crise que pode conter personagens diversos, de acordo com o problema em questão. Importante que todos mantenham a calma para identificar a origem e as causalidades da crise – se a organização é vítima ou causadora do problema.

Detectar se os danos são materiais ou simbólicos e qual é o público-alvo envolvido. Com o máximo de informações reunidas, a mensagem exige clareza e precisão evitando contradições e lacunas. Em seguida, é necessário estabelecer os canais de comunicação para inteirar quem não faz parte do encontro. O porta-voz, que não necessariamente faz parte do setor de comunicação, é o responsável por disseminar o que foi estabelecido. Como característica, deve possuir credibilidade e honestidade.

Organizar uma agenda de atendimento à imprensa (coletivas; exclusivas; debates; discussões *online*) dando abertura a refutações e esclarecendo as dúvidas. Fazer jus ao material dos segmentos de AI, RP e PP. Se atentar a necessidade de explicar a versão organizacional e atualizada da história ao decorrer da crise. Veiculando o ocorrido, as providências tomadas e a prevenção. Sintetizando o passo a passo da gestão de crise: apurar, resolver, punir, evitar, comunicar sempre (on e off-line).

### 3.3.2 Crise no esporte

No esporte, o desempenho do assessor de imprensa, na linha de frente da repercussão de uma crise e as medidas prevista, não é diferente. De acordo com Silva e Gonçalves (2015), o futebol é a editoria de esporte mais lida no Brasil e no mundo. A influência do jornalismo esportivo é tão forte que existem veículos específicos (canais no YouTube, *blogs*, programas esportivos televisivos, entre outros) somente para tratar sobre o assunto, afetando diretamente a opinião pública.

Prata (2017) cita atitudes como: problemas extracampo com jogadores, rebaixamento do time no campeonato, dívidas da instituição com o governo, brigas

entre torcidas, entre outros. Quanto maior notoriedade tiver o time, maior se torna a repercussão da crise e as chances de a imagem da instituição ficar com arranhões.

As crises, na maioria dos casos, poderiam ser evitadas, mas quando as possibilidades não são consideradas nas empresas, a ideia é respirar e criar um plano comunicacional antes de agir. Prata (2017) ainda exemplifica a situação do Sport Clube Corinthians Paulista, que em 2007, viveu seu pior momento, quando o presidente do clube teve seu cargo renunciado, uma vez que era agente de operação de lavagem de dinheiro. Ademais, o Corinthians ainda foi rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro no mesmo ano. As estratégias comportamentais de contratação de um novo técnico para o time e a renovação de alguns contatos se destacaram para solucionar a crise.

Alinhado a isso, serão analisados no próximo capítulo, as medidas e o comportamento aplicados pelo Clube de Regatas do Flamengo diante da sua maior crise, nos 125 anos de história, o incêndio no CT do Ninho do Urubu. Será que os planos de contingência apresentados acima foram efetivos e comunicados?

## 4 CRISE NO FLAMENGO

No último capítulo dessa pesquisa, será contada brevemente a história do Clube de Regatas do Flamengo, envolvendo suas construções ideológicas, títulos e ídolos. Passando sobre o marketing institucional desenvolvido durante 2019; pelas redes sociais do clube; a descrição da tragédia no CT George Helal – com informações sobre o andamento das investigações judiciais.

Em seguida, buscando compreender as estratégias e o comportamento adotados pela equipe de assessoria de comunicação do Flamengo após o acidente, será feita uma análise exploratória, no site oficial e canal do YouTube do clube, diante das publicações sobre o ocorrido, no período de 08/02/2019 a 08/02/2020.

### 4.1 Clube de Regatas do Flamengo

Segundo o site oficial do clube<sup>12</sup>, o Flamengo surgiu bem diferente do que muitos pensam, pelo remo. Seis amigos decidiram se reunir para criar um grupo de regatas no Flamengo, bairro em que moravam, no Rio de Janeiro. O desafio inicial era conseguir um barco. Após juntarem finanças, conseguiram uma embarcação que passou por reformas antes de ser utilizada, em outubro de 1895.

De acordo com o site do clube, na época, esses jovens estavam fazendo uma travessia partindo da praia do Caju, em Ramos, em direção à praia do Flamengo. O mau tempo na cidade carioca prejudicou o andamento do primeiro dia de testes do novo barco, chamado “Pherusa”, que deixou os jovens atletas à deriva durante quatro horas. Embora, logo após ter sido consertado, o barco foi roubado do grupo. Com muito custo, uma nova embarcação foi comprada e recebeu o nome de “Scyra”.

Os novos treinos do grupo seguiram como planejado. Durante uma reunião, em novembro daquele ano, na Praia do Flamengo, na casa de Nestor de Barros, um dos componentes, decidiu criar o Grupo de Regatas do Flamengo. Segundo Formentin (2014), azul e amarelo ouro foram as cores iniciais dos uniformes. Porém, pelo alto custo do tecido, que era exportado da Inglaterra, em 23 de novembro de 1896, as cores foram alteradas para preto e vermelho, em linhas horizontais.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/nossa-origem>. Acesso em: 09 set. 2020.

As competições foram trazendo resultados positivos e trouxeram frutos, como uma baleeira de dois remos, nomeada como Irerê, nomenclatura indígena fazendo conexão do Brasil com sua cultura. Em 28 de outubro de 1902, passou pela transformação Clube de Regatas do Flamengo, logo a data é considerada o Dia do Flamenguista e do padroeiro do clube, São Judas Tadeu.

Aos poucos, o futebol foi criando forma e espaço no coração dos cariocas. Em 1911, já existiam algumas equipes pela cidade, como o Fluminense Football Clube, que estava passando por uma má fase no relacionamento dos integrantes. Com isso, Alberto Borgeth, remador do clube, propôs à presidência rubro-negra uma sessão de futebol no clube que, rapidamente, foi aprovada.

No dia 8 de novembro de 1911 surgiu o Departamento de Esportes Terrestres Rubro-Negro. O primeiro time não tinha campo para treinar, logo recorreriam a Praia do Russel, que contribuiu para a alta popularidade entre os que gostavam do esporte. Em 1912, ocorreu a primeira partida do clube contra o Mangueira, no campo do América Futebol Clube – vencendo a partida por 15 a 2. Dois anos depois, conquistou o primeiro Campeonato Carioca contra o Fluminense por 2 a 1.

A história do camisa do clube, intitulada popularmente como “manto sagrado”, foi uma espécie de construção de identidade até chegar ao formato oficial. A primeira camisa do time foi a “papagaio vintém”, quadriculada em vermelho e preto. Em 1914, o Flamengo passou a usar o uniforme “cobra coral”. Esse tinha listras horizontais rubro-negras, convivendo com listras mais finas brancas.

De acordo com o blog Flamengo Alternativo<sup>13</sup>, com edição do jornalista carioca Emmanuel do Valle, ocorreu algumas reflexões até o clube oficializar o uniforme com as listras vermelhas e pretas na horizontal. Em 1916, algum membro reparou que as cores escolhidas para a camisa no momento lembravam as cores da bandeira da Alemanha, que na época estava participando da Grande Guerra (1914-1918), liderando a Tríplice Aliança em conflito territorial com a Tríplice Entente.

O Brasil ainda não havia declarado guerra aos alemães, mas os protestos no Rio de Janeiro e a nacionalidade britânica de alguns jogadores do clube, foram responsáveis para que o Flamengo oficializasse o uniforme apenas com as listras horizontais vermelhas e pretas. A estreia foi dupla, uma vez que o clube passou a

---

<sup>13</sup> Disponível em: <https://flamengoalternativo.wordpress.com/>. Acesso em: 03 ago. 2020.

mandar os jogos em seu próprio campo, na Rua Paissandu, no bairro do Flamengo, em um terreno que tinha alugado junto a família Guinle, dona do Copacabana Palace, na época. No dia consagrou a vitória de 3 a 1 sob a Associação Athletica São Bento, de São Paulo. “Mas foi em 1920 que o Flamengo sagrou-se — campeão de terra e mar – vencendo os campeonatos de futebol e remo daquele ano como demarca o hino oficial do clube” (FORMENTIN, 2014, p. 99).

Com as vitórias veio a popularidade, que ia além do Rio de Janeiro. O rádio, fonte de informação da época, alimentava a rotina de jogos dos torcedores em cada canto do Brasil. Por sorte, algumas emissoras cariocas, alcançavam outros estados do país (idem, 2014). A torcida que se fazia presente no Maracanã, ainda com a presença das chamadas ‘gerais’, estava construindo uma espécie de devoção que perdura até hoje. É uma das principais marcas que chamam atenção quando se referem à torcida.

As torcidas organizadas e consulados foram se formando ao redor do Brasil e do mundo para apoiar o time em campeonatos. Segundo o site oficial, hoje em dia já somam mais de 200 grupos. A Raça Rubro-negra, maior movimento de torcida do clube, por exemplo, surgiu em 24 de abril de 1977 e hoje conta com mais de 61 mil integrantes. Segundo Formentin (2014), quem escolheu o nome foi o primeiro presidente da torcida, Claudio Cruz, que justificou a escolha por homenagear — [...] a capacidade do clube de transformar derrotas eminentes em vitórias consagradas.

A participação consecutiva em campeonatos ao longo da história trouxe 35 títulos cariocas, duas taças Libertadores da América, seis títulos brasileiros, três Copas do Brasil, uma taça Mercosul e um Mundial Interclubes<sup>14</sup>. O primeiro título da Libertadores em 1981, consagrou um elenco de referências para a história do clube. O time ainda ganhou o Mundial, contra o Liverpool, no mesmo ano. Em 1987, o Flamengo foi contra as dificuldades e desbancou o favorito ao título, o Atlético Mineiro, nas semifinais, e bateu o Internacional na final, com gol de Bebeto, por 1 a 0. Na Copa do Brasil, o primeiro título aconteceu em 1990, segunda edição do campeonato. Enfrentou o Bahia nas quartas de finais e o Náutico nas semifinais. Na final, no comando do técnico Jair Pereira, enfrentou o Goiás (primeiro jogo: 1 a 0; segundo jogo 0 a 0).

---

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/titulosdoflamengo>. Acesso em: 03 set. 2020.

Em 1992, o Maestro Junior consagrou o pentacampeonato brasileiro contra o Botafogo, um dos grandes rivais. 17 anos depois, em 2009, veio a época de Adriano Imperador, Petkovic e do técnico e ex-jogador do clube, Andrade. Flamengo foi campeão brasileiro contra o Grêmio, por 2 a 1, com gols de Ronaldo Angelim e David Braz.<sup>15</sup> Dez anos depois, em 2019, sob comando do técnico português, Jorge Jesus, o time atingiu a Tríplice Coroa, sendo campeão brasileiro, carioca e da Libertadores.

Com os títulos vieram os ídolos. O elenco que ganhou a Libertadores e o Mundial Interclubes, em 1981, entrou para história do clube e apego dos torcedores. Zico, Júnior, Adílio, Andrade, Mozer, Nunes e companhia foram responsáveis por alguns títulos marcantes para o clube. Em 2009, Andrade voltou ao clube como técnico e fazer hexacampeão um Flamengo que estava na zona de rebaixamento da tabela do Brasileirão, no início da temporada. “Vários jogadores que faziam parte daquele time atuaram também em 1980, 1982 e 1983. Leandro, Andrade e Zico jogaram no time campeão brasileiro de 1987. No título de 1992, era Júnior que estava em campo” (FORMENTIN, p. 135, 2014).

Entre todas, a era Zico foi considerada a mais marcante para o clube e os jogadores das futuras gerações. Segundo Mansur e Ribeiro (2009), a figura Zico fez história não só pelos títulos, mas pela capacidade e a oportunidade de se envolver e conquistar a torcida numa época em que ser jogador de futebol já tornava o atleta um ídolo inacessível. O fato do Galinho de Quintino (um dos apelidos de Zico) ser rubro-negro teve um peso e um olhar diferenciado na trajetória pelo clube. “No imaginário coletivo, a presença desses jogadores forma-se em uma aura que é permeada pela garra presente daquela geração. A confiança que o time espelha entre os jogadores chega também à torcida” (FORMENTIN, p. 139, 2014).

O reconhecimento da torcida rubro-negra e sua presença em todo Brasil e no mundo, faz jus a sua importância em decisões do clube ao longo dos campeonatos disputados. O chamado “manto sagrado”, vira um objeto simbólico para o torcedor. Isso é oficializado no clube desde 10 de outubro de 2007. A camisa com o número 12 foi “aposentada”. De acordo com Pereira (2010 *apud* FORMENTIN, 2014), o torcedor Reginaldo Beltrano Carreira Chaves escreveu uma carta ao presidente da

---

<sup>15</sup> Disponível em: <https://flamengoalternativo.wordpress.com/category/titulos/>. Acesso em: 03 set. 2020.

época, Márcio Braga, com doze razões para que a camisa virasse uma homenagem ao torcedor. O 12º jogador em campo.

Ademais, os hinos oficiais e criados para determinadas situações vividas na cultura flamenguista que instigam a identidade do grupo, são usadas como inspiração para outras músicas presentes na música popular brasileira. Como o samba-enredo 'Uma vez Flamengo', que marcou o desfile do Carnaval de 1985, do Grêmio Recreativo Escola de Samba Estácio de Sá, no grupo Rio de Janeiro; a música 'Fio Maravilha' feita por Jorge Ben, em 1972, em homenagem ao jogador rubro-negro que foi destaque no clube, na mesma época; a menção em 'Aquele Abraço', de Gilberto Gil, considerando um elemento com magnitude na cultura carioca e brasileira, dentre outras dezenas de composições.

Atualmente, a estrutura física do Flamengo é dividida entre o CT George Helal, o Ninho do Urubu, na estrada de Vargem Grande (RJ) e a Gávea, na Lagoa. De acordo com o site oficial, a Gávea é a sede principal do clube<sup>16</sup>. Na década de 1930, foi concedido o direito da construção do Estádio José Bastos Padilha, em homenagem ao presidente da época. A sede social comporta salas de reuniões e troféus, auditório, aparelho administrativo e diretoria. Já na área esportiva ficam as quadras, os ginásios, parque aquático, bares, restaurante e uma área de lazer.

O espaço ainda comporta o museu do Flamengo, com acervos de audiovisual sobre a história do clube. Esse e outros espaços são abertos para visitação e locação para eventos. "A Gávea abriga o remo, natação, polo aquático, nado sincronizado, basquete, vôlei, ginástica olímpica, judô, futsal e tênis, além do Estádio José Bastos Padilha, que abriga os treinos e toda a estrutura do futebol profissional do Flamengo."

O Centro de Treinamento George Helal, passou por uma grande reforma, que se iniciou em 2016, com a criação de módulos, com dormitórios, que ficaram para as categorias de base e se concluiu com o espaço destinado ao elenco profissional, no final de 2018. Pensando em um projeto para as próximas gerações, a gestão valorizava o desenvolvimento e o crescimento dos jogadores – servindo como bagagem para a trajetória dos atletas. Ainda na gestão de Eduardo Bandeira de Mello, o vice-presidente de comunicação do clube, Wellington Silva, diz que o

---

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/gavea>. Acesso em: 15 set. 2020.

Flamengo procurou criar a infraestrutura ideal, com conforto e dignidade, para o trabalho dos profissionais de imprensa que fazem as coberturas no CT.<sup>17</sup>

Por não possuir um estádio oficial, o Estádio Jornalista Mario Filho, o Maracanã, sempre foi tratado com uma relação territorial e de pertencimento, logo é considerado a casa do clube. Com capacidade para até 70 mil pessoas, é o estádio que a torcida rubro-negra carioca se sente em casa, uma vez que foi palco das importantes decisões e títulos do clube.

#### 4.1.1 Plataformas digitais do clube

O Clube de Regatas do Flamengo possui ativamente, como fonte de informação direta com os torcedores e a mídia, o site oficial, o canal no YouTube, o Instagram, Facebook, Twitter e, mais recente, o TikTok.

O perfil do Instagram<sup>18</sup> do clube contém 8,8 milhões de seguidores e mais de 17 mil publicações. Na biografia, consta o @TimeFlamengo para saber mais informações sobre outros esportes olímpicos do clube. Ainda lá direciona para vários links<sup>19</sup> de parceria do Flamengo: projetos, redes sociais do clube; o link para o programa sócio-torcedor; o canal no YouTube especial para os torcedores mirins, o Flamiguinhos; o link para a Dougout.com, nova plataforma digital, que reúne informações sobre os jogadores e clubes do mundo com acesso gratuito. Já os destaques fixados, são sobre momentos especiais: 'Histórias', 'Estatísticas', 'Site Oficial', 'Interação' com a torcida e um dedicado para '2019'.

Já o Twitter<sup>20</sup> do Flamengo, possui mais de 6 milhões seguidores. Foi criado em julho de 2009 e já possui mais de 238 mil tweets. Na biografia, é possível encontrar links para o site oficial, o Twitter do clube em espanhol, @flamengo\_es e o Twitter das outras modalidades esportivas olímpicas, o @TimeFlamengo. Ademais, o direcionamento para a assinatura do programa sócio-torcedor, Nação Rubro Negra. Pode ser considerada a rede social mais atualizada do clube, visto que

---

<sup>17</sup> Dirigentes apresentam a nova estrutura do CT do Flamengo. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=nIX0b\\_YuSNk](https://www.youtube.com/watch?v=nIX0b_YuSNk). Acesso em: 20/09/2020.

<sup>18</sup> Instagram oficial do clube. Disponível em: <https://www.instagram.com/flamengo/>. Acesso em: 15 set. 2020.

<sup>19</sup> Significado de elo, vínculo ou ligação. Disponível em: <https://www.significados.com.br/link/>. Acesso em: 15 set. 2020.

<sup>20</sup> Twitter oficial do clube. Disponível em: <https://twitter.com/flamengo>. Acesso em: 15 set. 2020.

possui uma limitação de caracteres, logo a dinâmica da interação para informações rápidas e atualizações dos lances em dias de jogos.

Na página do Facebook<sup>21</sup> do clube, são encontrados notícias, fotos, vídeos, aplicativos especiais e promoções exclusivas com produtos oficiais. A página contém mais de 12 milhões de curtidas e seguidores e, em média, 15 mil pessoas fizeram check-in. É a rede social mais acompanhada do Flamengo, talvez pela acessibilidade e maior quantidade de usuários no Facebook. Os links de acesso na biografia direcionam para a ouvidoria do clube, para o site oficial e um telefone de contato.

O canal FLA TV<sup>22</sup> foi criado em 27 de fevereiro de 2006, possui mais de 432 milhões de visualizações e mais de 5 milhões de inscritos. O canal possui link para todas as plataformas digitais e para o canal infantil do clube, a Flamiquinhos. Possui milhares de vídeos sobre jogos, transmissões ao vivo de partidas e coletivas de imprensa, bastidores de treinos de todas as categorias, campeonatos de outros esportes sediados pelo clube e quadros com atividades sobre curiosidades dos jogadores. A maioria dos vídeos envolvem o elenco profissional.

O site oficial<sup>23</sup>, fonte para os torcedores e repórteres, traz as informações atualizadas sobre o clube divididos em categorias e classificações. Possui o link de todas as redes sociais do Flamengo, também do site da Adidas, patrocinador do clube, para a venda dos produtos oficiais.

Essas duas últimas plataformas, foram escolhidas para analisar o papel da assessoria de comunicação do Flamengo ao noticiar o acidente. Por isso, não foram priorizados outros portais de notícias esportivas. Como justificativa, são levadas em consideração a dificuldade na filtragem dos conteúdos publicados nas outras redes sociais. Atentando-se para a possibilidade de não ter acesso a alguns materiais do período. Ademais, as publicações das outras redes costumam ser acompanhadas do link direcionando para o site oficial ou canal do YouTube. Logo, a credibilidade de ambos.

O Instagram, por exemplo, é uma rede social de imagens e vídeos, por isso busca o engajamento através de uma linguagem direta, com hashtags e informações

---

<sup>21</sup> Página do Facebook do clube. Disponível em: <https://www.facebook.com/FlamengoOficial/>. Acesso em: 15 set. 2020.

<sup>22</sup> Canal do YouTube do Flamengo. disponível em: <https://www.youtube.com/user/flamengo/featured>. Acesso em: 16 set. 2020.

<sup>23</sup> Site oficial do clube. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/>. Acesso em: 16 set. 2020.

breves. O modo de busca é feito pela rolagem no feed do perfil até o período de acidente – tendo em vista mais de 17 mil publicações. Já o site e o YouTube, também trazem notícias sobre outros assuntos, mas garante a precisão na busca pelos conteúdos desejados.

#### 4.1.2 Marketing Institucional do clube

O clube iniciou 2019 trazendo notícias sobre a contratação do técnico Abel Braga e de reforços no elenco profissional para a temporada. Em seguida, começou a trajetória pelo Campeonato Carioca, Brasileirão e Copa Libertadores da América – até os títulos. Destaca-se que antes do acidente, o clube publicou informações apenas sobre o elenco profissional. Após o incêndio, a instituição teve que se direcionar para o acidente, mas ao mesmo tempo, usou estratégias para continuar a campanha projetada para o elenco profissional.

Segundo Froemming (2008), o Marketing Institucional é definido como aquele que não tem como objetivo imediato a venda dos produtos da organização. Seu escopo é reforçar a imagem desta, auxiliando o posicionamento institucional. Visa estimular atitudes e comportamentos favoráveis nos diversos segmentos de público, conseguindo seu apoio e parceria.

O Flamengo estabeleceu as ações de marketing do ano focado no elenco profissional. Principalmente com o programa Nação Rubro-Negra, de sócio-torcedor, oferecendo promoções e benefícios, em jogos e produtos, mensurados de acordo com os planos fechados pelos torcedores. Desde 2018, o programa conta com departamento exclusivo de atendimento ao cliente. Afirmando o que é observável, o vice-presidente de comunicação e Marketing do Flamengo, Gustavo Oliveira<sup>24</sup>, declara que com a força do elenco contratado para a temporada, a torcida se empolga na compra dos ingressos e isso ajuda o clube a otimizar e atrair os torcedores para os serviços.

O Marketing de Relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores – a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo (ZENONE, 2007, p. 115).

---

<sup>24</sup> Informações sobre a otimização dos clientes no programa Nação Rubro-Negra. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/flamengo-tem-media-de-mais-43-mil-presentes-como-mandante-no-carioca>. Acesso em: 05 out. 2020.

O clube seguiu um modelo de ações estratégicas e institucionais na campanha de 2019 desde o início da temporada. A chegada de patrocinadores, apoiadores e parceiros trouxeram uma dinâmica na organização e no planejamento do time. Com exposição das marcas em ambientes e uniformes dos atletas dos esportes do clube. O Flamengo tinha como patrocinador master, o Banco digital BS2 – com contrato fechado até dezembro de 2020, com estimativa prevista de uma arrecadação superior a R\$ 30 milhões; a parceria com o Sportsbet.io, site de apostas esportivas; o aplicativo de viagens rodoviárias, Buser; a empresa Benevix, de benefícios e planos de saúde. Outros colaboradores que se destacaram ao longo do ano foram: o Azeite Royal e a companhia capixaba do setor de energia, Total. Todos os patrocínios são válidos para as equipes femininas e para a categoria de base de futebol.

O clube apostou em movimentações valorizando as conquistas e as vitórias do clube. Como a série, “Sem Filtro: Flamengo”, lançada pela plataforma de streaming esportivo, DAZN, sobre os bastidores dos jogos e treinos do elenco profissional e comissão técnica, ao longo do segundo semestre de 2019. O projeto da Máquina Manto Express, também foi lançado, em agosto, na estação do Jardim Oceânico do Metrô Rio. A iniciativa facilita a compra de camisas oficiais do clube, como uma máquina de refrigerantes e doces.

Em resumo, foram promovidas diversas atividades envolvendo torcedores, principalmente aos assinantes do programa Nação Rubro-Negra de sócio-torcedor: festas para a torcida no Maracanã; sorteios; encontro de torcedores e jogadores e recém contratados e reunião de embaixadas e consulados do clube; eventos de lançamentos de uniformes, na sede da Gávea; ações voltadas para causas sociais.

Assim, melhorar a infraestrutura, as instalações físicas e a oferta de atividades do clube em benefício dos sócios, pode representar uma diminuição de recursos disponíveis para a compra de jogadores e menor competitividade da equipe de futebol, em prejuízo do torcedor (FREITAS E FILHO 2011, p. 46).

Um caso que ilustrou as ações estratégicas, foi a mudança no local da venda de ingressos dos visitantes, na Libertadores, para o jogo Flamengo x Penãrol, em abril, no Maracanã, por medidas de segurança e garantia por parte do rubro-negro. Normalmente, essa venda seria feita pela internet. Os ingressos foram vendidos na

Barbearia do Zé, em Copacabana, um dos parceiros do Programa Nação Rubro-Negra.<sup>25</sup>

Outro caso, foi antes da final da Libertadores contra o River Plate. Representantes de ambos os times visitaram uma organização social, em Lima, no Peru, que atende crianças e jovens, de 0 a 17 anos, em condições de vulnerabilidade e desigualdade. A união entre os clubes foi realizada para transmitir uma mensagem de inclusão e garantia de direitos aos menores. De acordo com o presidente, Rodolfo Landim, ações educacionais como essa, reforçam a agenda prioritária de Responsabilidade Social do Flamengo.<sup>26</sup>

Como resultado das ações, a venda de camisas e outros produtos da temporada triplicaram ao longo de 2019. Em agosto, o Flamengo bateu o recorde anual, com mais de um milhão de ingressos vendidos, em 21 jogos como mandante, no Maracanã. Dos dez maiores públicos pagantes no Brasil, oito são do Flamengo. O time fechou o ano de 2019, batendo recordes pelo Campeonato Brasileiro, conquistando 90 pontos, ao longo da temporada, com 78,9% de aproveitamento. Fez um segundo turno excepcional, comparado aos outros anos, teve o maior público presente do campeonato e uma média de público de 59,2 mil torcedores por partida.

De acordo com a BDO RCS (2011), o Flamengo possui uma marca líder também entre os jovens e lidera de forma incontestável a preferência dos torcedores do Rio de Janeiro. Outro ponto forte da sua marca é a grande participação em todos os estados do Brasil, o que acaba gerando um importante benefício para sua marca, graças ao grande número de jogos transmitidos para diferentes cidades no Brasil.

#### 4.1.3 Acidente no CT do Ninho do Urubu

Na madrugada de 8 de fevereiro de 2019, um incêndio alastrou os alojamentos das categorias de base do CT George Helal, no Ninho do Urubu, em Vargem Grande. Os bombeiros chegaram ao local, por volta de 05h38, e conseguiram controlar o fogo em menos de uma hora, mas foi tarde demais para

---

<sup>25</sup> Esclarecimento sobre a partida contra o Penãrol. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/esclarecimentos-sobre-venda-de-ingressos-para-torcedores-do-pe-arol>. Acesso em: 05 out. 2020.

<sup>26</sup> Ação social realizada, em Lima no Peru, por Flamengo e Penãrol. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/flamengo-e-river-plate-participam-de-acao-social-em-lima-no-peru>. Acesso em: 05 out. 2020.

salvar os dez atletas que morreram: Christian Esmério, 15 anos; Arthur Vinícius de Barros Silva Freitas, 14 anos; Pablo Henrique da Silva Matos, 14 anos; Bernardo Pisetta, 15 anos; Vitor Isaias, 15 anos; Samuel Thomas Rosa, 15 anos; Athila Paixão, 14 anos; Jorge Eduardo, 15 anos; Gedson Santos, 14 anos; e Rykelmo Viana, 16 anos. A identidade das vítimas foi realizada pelo Instituto Médico Legal (IML).

Já Cauan Emanuel, de 14 anos, Francisco Diogo e Jhonata Ventura, ambos de 15 anos, ficaram feridos e foram encaminhados para hospitais especializados no tratamento de queimaduras.

As investigações indicam que o incêndio foi iniciado a partir de um curto-circuito no ar-condicionado do alojamento. De acordo com o Globo Esporte<sup>27</sup>, em contato com assessoria de imprensa do Corpo de Bombeiro da cidade, o Flamengo não tinha o Certificado de Aprovação (CA), de regularização dos dispositivos contra o incêndio previstos na lei vigente.

Por volta de 11h da manhã, o presidente do clube Rodolfo Landim, fez um pronunciamento na porta do CT, declarando que demorou para se pronunciar, porque estava envolvido em uma distribuição de tarefas importantes e ações emergenciais até aquele momento. Afirmou que o incêndio é a maior tragédia do clube, pediu desculpas e lamentou pelo ocorrido. Ainda disse que estavam fazendo o possível para dedicar apoio aos familiares das vítimas.

Nas redes sociais do clube foi postada a mesma imagem de luto. O primeiro pronunciamento oficial nas plataformas de comunicação do clube, foi publicado somente no dia seguinte, 9 de fevereiro, no site e no YouTube, com uma entrevista coletiva do CEO, Reinaldo Belotti.

**Figura 1:** Imagem postada nas redes sociais do clube no dia do ocorrido.



<sup>27</sup> Conversa da assessoria de imprensa do Corpo de Bombeiros do RJ com o GE. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-ainda-nao-tinha-laudo-final-dos-bombeiros-para-o-ct-em-vargem-grande.ghtml>. Acesso em: 16 set. 2020.

Disponível em: <https://www.facebook.com/FlamengoOficial/posts/2730011540349538>. Acesso em: 08 set. 2020.

De acordo com o clube, os processos de indenização estavam sob investigação da Defensoria e do Ministério Público. O Flamengo assume a responsabilidade, visto que o acidente foi dentro de uma sede do clube, envolvendo atletas menores de idade, mas ainda não se sabe as causas precisas do ocorrido. O clube ainda informou que foi acionado um protocolo de crise para rever o que poderia ter interferido para o incêndio e levando como experiência para evitar situações semelhantes futuras.

Alegou que os acordos de indenização são feitos com as famílias através de advogados. O Flamengo luta por um valor justo que “amenize a dor” dos familiares, fixando uma pensão no valor de R\$ 10 mil, por mês, incidindo correção monetária, juros moratórios e demais ônus legais – fora a indenização. Alegou ainda que o valor proposto superava o quanto os atletas da categoria de base recebiam por mês atuando no clube. Até o momento dessa pesquisa, apenas quatro famílias e meia (visto que os pais de Rykelmo Viana são separados e o acordo foi fechado somente com o pai da vítima. A mãe entrou na Justiça pedindo R\$ 6,9 milhões de indenização) chegaram em um consenso com o clube.

Como o Ministério Público e a Defensoria do Estado são contra o clube, em fevereiro de 2020, eles aumentaram o valor mínimo de indenização, passando para R\$ 1 milhão. Além de pedir a condenação do Flamengo por danos extrapatrimoniais individuais, por cada vida colocada em risco. Com relação a indenizações de danos morais coletivos, os órgãos pedem o montante de R\$ 20 milhões.<sup>28</sup> Caso o pagamento não seja efetuado, a cada aniversário do ocorrido, serão acrescentados mais R\$ 5 milhões na dívida.

O acidente voltou a ser centro de atenções na mídia, visto que, em 9 de setembro de 2020, o portal de notícias UOL<sup>29</sup> divulgou uma série de e-mails trocados entre representantes do Ninho do Urubu, na gestão de Eduardo Bandeira de Mello, em maio de 2018, e a companhia de instalações elétricas, CBI, certificando

---

<sup>28</sup> Aumento do valor de indenização do MP por parte do clube. Disponível em: <https://odocumento.com.br/mp-pede-indenizacao-maior-para-familias-de-mortos-no-ninho-do-urubu/>. Acesso em: 16 out. 2020.

<sup>29</sup> E-mails revelam que o Flamengo já sabia dos problemas elétricos desde maio de 2018. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/09/09/e-mail-revela-que-fla-sabia-de-problemas-eletricos-em-alojamento-do-ninho.htm>. Acesso em: 20 set. 2020.

que haviam problemas no quadro elétrico atrás dos contêineres (alojamento da base), nos disjuntores e na fiação do jardim. Muitos equipamentos funcionavam na base da “gambiarra”.

Na época, o Flamengo chegou a realizar o pagamento para concerto desses problemas, no valor de R\$ 8,55 mil reais, mas o serviço não foi realizado. Também não houve cobrança por parte do clube. "As irregularidades abaixo não serão tratadas no momento, pois, conforme informação, o local será demolido e substituído por novas instalações até o final do ano de 2018, deixando claro que caso haja fiscalização e autuação, o argumento mesmo que evidente não justifica a irregularidade, ficando a critério do órgão fiscalizador a penalidade ou intervenção", disse Wilson Ferreira, funcionário do Departamento Pessoal do Flamengo, por e-mail, aos outros responsáveis pelo CT. Logo, ficou por isso mesmo, até o dia do acidente fatal, em fevereiro do ano seguinte.

Cintia Guedes, coordenadora cível da Defensoria Pública do Rio de Janeiro (DPRJ), afirmou para UOL, que as investigações mudaram de rumo diante a responsabilidade do clube diante das causas das mortes<sup>30</sup>: "Essa documentação vai ajudar bastante, tanto na área cível quanto na criminal. Agora dá para saber quem sabia, quem não fez ou quem deixou de fazer. Para a denúncia criminal que está sendo preparada pelo Ministério Público, ajudará bastante”.

As autoridades exigem novos depoimentos dos indiciados, visto que o clube tinha ciência do risco que estavam submetendo aos adolescentes. Em junho, a alta cúpula da gestão do Bandeira de Mello, já havia sido indiciada pelo crime de incêndio culposo – antes da revelação dos e-mails. Segundo o UOL<sup>31</sup>, o ex-presidente do clube declarou não ter acesso aos e-mails e quer saber por que as investigações não apuraram esse quesito. O diretor executivo de administração, que permaneceu no clube, mesmo com a mudança de gestão, ainda não prestou depoimento. Nem a diretoria atual do clube. Essa mudança também dá abertura para que as famílias recorram à Justiça para exigir mudanças nos acordos de indenização.

---

<sup>30</sup> Mudança no rumo das investigações do acidente no CT. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/09/10/e-mails-mudam-investigacao-e-cpi-de-incendio-no-ninho-revelacoes-graves.htm>. Acesso em: 11 out. 2020.

<sup>31</sup> Investigação dos e-mails provoca mudança nos rumos judiciais do acidente. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/09/10/e-mails-mudam-investigacao-e-cpi-de-incendio-no-ninho-revelacoes-graves.htm>. Acesso em: 05 out. 2020.

## 4.2 Análise

De acordo com tudo que foi conceituado ao longo da pesquisa, analisar-se o site oficial e o canal no YouTube do Clube de Regatas do Flamengo diante o incêndio que deixou dez atletas mortos e três feridos no CT do Ninho do Urubu, na madrugada de 8 de fevereiro de 2019.

O intuito geral é compreender a atuação do comitê de crise do Flamengo após o acidente, uma vez que, baseado no levantamento bibliográfico, as instituições são orientadas a cumprir um protocolo de gerenciamento para lidar com as crises. Segundo Forni (2013), crises geradas por acidentes no local de trabalho que deixam mortos e feridos graves é classificada como “Reações trabalhistas ou de pessoal.” Logo, o Flamengo se enquadra nesse quesito.

Foi utilizada uma metodologia de assessoria de imprensa nas buscas das publicações no *site* oficial e no canal do YouTube do Flamengo, a clipagem. Foram feitas página por página, uma vez que não existia outro esquema de filtragem de publicações nessas plataformas. Diante disso, a técnica de netnografia<sup>32</sup> também foi aplicada. A fim de compreender, através de métodos e etapas para selecionar e coletar os dados necessário nas plataformas digitais.

O período de análise selecionado foi de 08/02/2019 a 08/02/2020. Os elementos observados nas publicações do acidente são: data e hora da publicação, se possuem ilustrações, classificação e assunto dos conteúdos. Nos vídeos do YouTube, também é verificado o número de curtidas, comentários, visualizações e o tempo de duração dos vídeos. Em seguida, será sintetizado o conteúdo das outras publicações feitas no período determinado. No final, através de tabelas quantitativas, serão registradas quantas matérias são sobre o acidente e quantas abordam outros temas.

### 4.2.1 Publicações no site oficial

O site oficial totalizou 14 matérias destinadas ao incêndio: três informativos sobre o estado de saúde dos sobreviventes; duas homenagens (uma carta

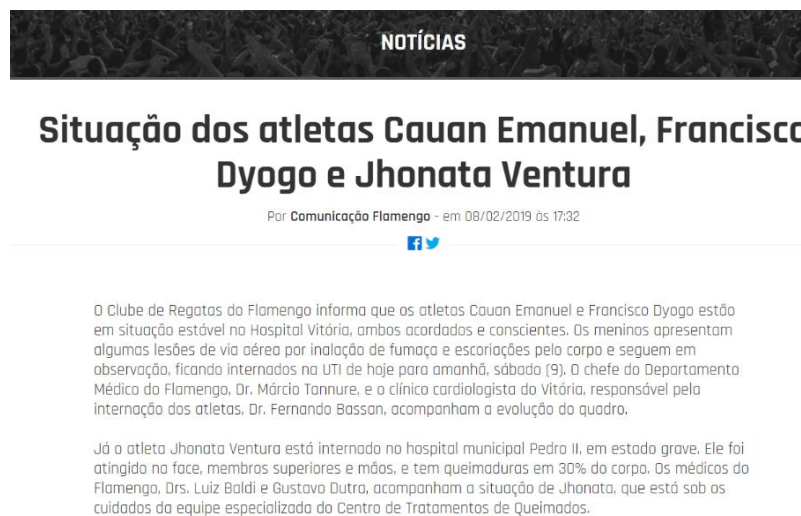
---

<sup>32</sup> A etnografia foi desenvolvida pelo professor de Marketing com especialização em mídias sociais, da Universidade Iorque de Toronto, Robert Kozinets, durante seu doutorado, para entender por que as pessoas eram fãs de Star Wars e Star Trek. Disponível em: <https://belicosa.com.br/o-que-e-netnografia/>. Acesso em: 21 nov. 2020.

preparada pelo torcedor e uma lembrança de um ano do ocorrido na notícia do jogo do elenco profissional); dois esclarecimentos; duas notas oficiais; uma reportagem; quatro notícias (duas com vídeo na íntegra).

Como exposto na Figura 2 abaixo, a primeira postagem no site oficial foi realizada no dia do ocorrido, sexta (08/02/2019) às 17h32, sobre a situação do estado de saúde dos atletas sobreviventes.

**Figura 2:** Primeira publicação sobre o incêndio no CT do Ninho do Urubu no dia do ocorrido.



Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol-de-base/situacao-dos-atletas-kauan-emanuel--francisco-dyogo-e-jhonata-ventura?fbclid=IwAR2mMVNIAsSiHmxPrC5ZdevuWr12NvOjH4ME5mMOWAOo2bNwZ6KS7UVp-ZQ>. Acesso em 28 ago. 2020.

O conteúdo pode ser classificado como um comunicado, porque apresenta breves informações sobre o estado de saúde dos atletas sobreviventes e os hospitais onde eles estão recebendo o tratamento e acompanhamento médico da equipe do Flamengo. O conteúdo não possui de imagens/vídeos nem *links* para outros informativos.

Segundo o guia de organização para o contingenciamento de crise, preparado por José Antônio Martinuzzo (2013), a autora observa que o ideal é reunir o máximo de informações sobre o ocorrido, para transmitir ao público externo, com precisão, rapidez e clareza – evitando abertura para contradições e lacunas. A equipe de comunicação do clube fez a primeira postagem, no site oficial, somente um dia após

o ocorrido, informando apenas situação de saúde dos atletas sobreviventes – não mencionando o acontecido nem citando todas as vítimas envolvidas, que estavam sob responsabilidade do clube.

A próxima postagem (Figura 3) no site foi realizada no dia seguinte, sábado (09/02/2019), às 17h34. É o vídeo da coletiva de imprensa de esclarecimento realizada pelo CEO do Flamengo, Reinaldo Belotti, escolhido como porta-voz do clube, na ausência do presidente Rodolfo Landim, para gerenciar a crise – sem abertura para pergunta aos jornalistas. A intenção era explicar pontos importantes questionados pela torcida e pela imprensa.

**Figura 3:** Primeiro pronunciamento do Flamengo sobre o acidente.



Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/pronunciamento-do-ceo-do-clube-reinaldo-belotti>. Acesso em 28 ago. 2020.

O material está disponível na íntegra. Pode ser classificado como reportagem, uma vez que apesar de demandar urgência na publicação, para evitar boatos da mídia, apresenta aprofundamento e esclarecimento nas falas da fonte. Possui uma imagem representativa de Reinaldo. Ainda sob o manual de Martinuzzo (2013), é apontado a importância de um porta-voz para representar a instituição com humildade e segurança sobre o que está falando e que mantenha a disponibilidade para ceder coletivas e entrevistas à imprensa.

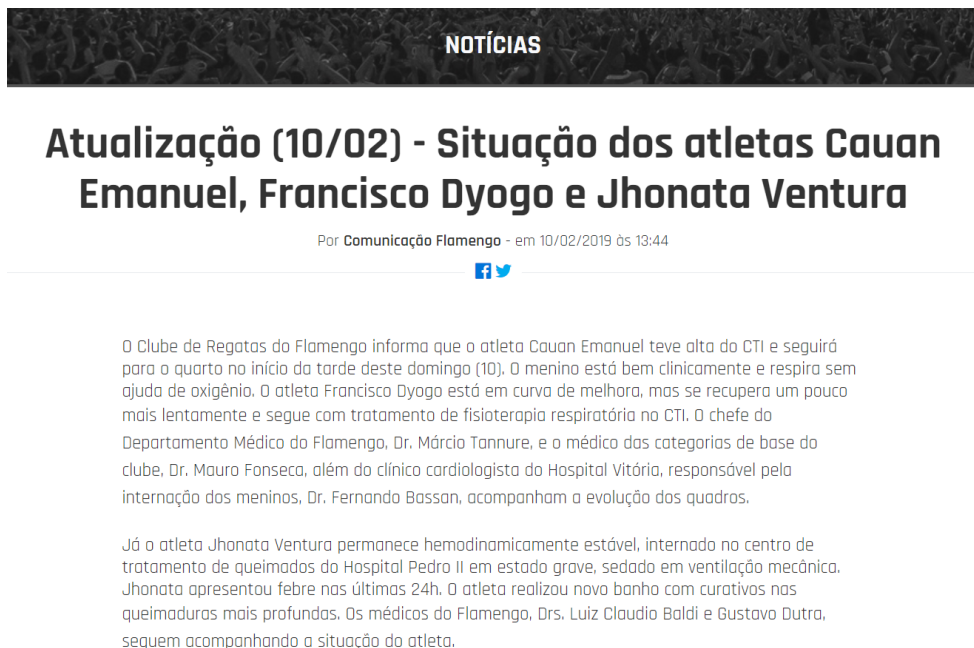
Mediante a gravidade do incêndio, Forni (2019), disse sobre o acidente, que baseado na sua gravidade, era necessária uma coletiva dos representantes com, no máximo, seis horas após o ocorrido – trazendo informações precisas, diferente do que foi realizado por Reinaldo. Baseado na entrevista de 2011, do especialista em gestão da comunicação de crise, Jonathan Boddy, Forni (2019) afirma que o CEO

de uma organização, tem a função contribuir para questões de níveis estratégicos e ser publicamente acessível durante o incidente e dar respostas ao ocorrido.

Nesse momento, podemos perceber, portanto que o espaço permite a criação de boatos e especulações sobre a origem do acidente e compromete a imagem do Flamengo em todos os sentidos. Essa ação, possivelmente, poderia ser evitada considerando a magnitude do clube e os recursos disponíveis para se preparar e se defender.

No terceiro dia depois do acidente, duas publicações foram veiculadas no site, sendo a primeira delas (Figura 4) uma atualização da nota divulgada dois dias antes.

**Figura 4:** Segundo comunicado sobre o estado de saúde dos sobreviventes do incêndio.



**NOTÍCIAS**

## Atualização (10/02) - Situação dos atletas Cauan Emanuel, Francisco Dyogo e Jhonata Ventura

Por Comunicação Flamengo - em 10/02/2019 às 13:44

[f](#) [t](#)

O Clube de Regatas do Flamengo informa que o atleta Cauan Emanuel teve alta do CTI e seguirá para o quarto no início da tarde deste domingo (10). O menino está bem clinicamente e respira sem ajuda de oxigênio. O atleta Francisco Dyogo está em curva de melhora, mas se recupera um pouco mais lentamente e segue com tratamento de fisioterapia respiratória no CTI. O chefe do Departamento Médico do Flamengo, Dr. Márcio Tannure, e o médico das categorias de base do clube, Dr. Mauro Fonseca, além do clínico cardiologista do Hospital Vitória, responsável pela internação dos meninos, Dr. Fernando Bassan, acompanham a evolução dos quadros.

Já o atleta Jhonata Ventura permanece hemodinamicamente estável, internado no centro de tratamento de queimados do Hospital Pedro II em estado grave, sedado em ventilação mecânica. Jhonata apresentou febre nas últimas 24h. O atleta realizou novo banho com curativos nas queimaduras mais profundas. Os médicos do Flamengo, Drs. Luiz Claudio Baldi e Gustavo Dutra, seguem acompanhando a situação do atleta.

Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/atualizacao---situacao-dos-atletas-cauan-emanuel--francisco-dyogo-e-jhonata-ventura->. Acesso em: 28 ago. 2020.

O conteúdo é o segundo comunicado postado pelo clube no domingo (10/02/2019), às 13h44, sobre o estado de saúde de cada atleta sobrevivente, comentam sobre o quadro clínico de cada um e o suporte médico do Flamengo e dos hospitais. O conteúdo não possui imagens/vídeos nem *links* para outros informativos.

É importante destacar a constante atualização do clube diante da situação dos sobreviventes. De acordo com Bittar (2012), é sinalizado como estratégia, a sensibilidade das empresas com o problema – reduzindo o temor criado, fazendo com que a empresa seja vista de maneira favorável. Dependendo da maneira que a informação é exposta, pode ser a pólvora para um desdobramento negativo.

No final da tarde, mais uma publicação foi divulgada. Dessa vez o clube intitula como “Esclarecimentos – Departamento Médico de Futebol do C. R. Flamengo” (Figura 5). Já com esse título é possível constatar que o conteúdo não se trata de um release ou algo mais informativo, pois não segue os padrões das técnicas jornalísticas de ‘Sujeito + verbo + predicado’.

**Figura 5:** Esclarecimento do Departamento Médico do Flamengo sobre declaração da familiar de uma das vítimas.



Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/flamengo-se-reune-com-autoridades-para-esclarecimentos-sobre-tragedia-no-ct>. Acesso em 28 ago. 2020.

O conteúdo é classificado como nota de esclarecimento do Departamento Médico do Flamengo, publicado também no domingo (10/02/2019), às 17h35, diante de uma declaração feita por Simone de Souza, tia de Jorge Eduardo, atleta e vítima fatal do incêndio. Para agilizar o processo de liberação do corpo do jogador e a realização do enterro, Simone levou os documentos de identificação de Jorge, diretamente no IML que estavam os corpos, alegando que o Flamengo não estava preocupado com aquela demanda.

O Flamengo declara que realizou alguns passos para liberação dos corpos, como o envio da documentação, presente no clube, de cada atleta para autópsia. Para agilizar o processo, o clube esclarece também que recomendou aos familiares que enviassem ao Flamengo algum documento particular das vítimas para ser repassado ao Instituto Médico Legal.

O conteúdo não possui imagens/vídeos nem *links* para outros informativos. Não é uma publicação que surgiu como fonte do clube, mas um esclarecimento de notícias que foram publicadas pela grande mídia, sem um depoimento das famílias sobre o motivo de atraso da liberação do corpo das vítimas<sup>33</sup>.

“Neste momento, a mídia coloca a organização no centro dos acontecimentos. Para os *stakeholders*, principalmente empregados e mídia, as empresas são lentas e evasivas, quando não dissimuladas, em prestar informações quando acidentes fatais acontecem” (FORNI, 2018, p. 189).

Pelo fato de que o clube não esclareceu aos familiares das vítimas, como estavam sendo feitos a identificação dos corpos das vítimas no IML, deu abertura para que a mídia apurasse com fontes envolvidas no caso, mas que não são responsáveis pelo função do clube, logo não sabem o que está acontecendo de fato, além da possibilidade de deduzir informações que não procedem. Foi o que aconteceu com a Tia de Jorge Eduardo. Conclui-se a falta de comunicação por parte do Flamengo. No dia seguinte, novamente duas publicações acerca do acidente foram veiculadas no site oficial do clube. A primeira delas (Figura 6), veiculada às 13h31, atualiza pelo terceiro dia seguido as melhoras no quadro de saúde dos atletas, incluindo a alta de Cauan Emanuel. O conteúdo não possui imagens/vídeos nem *links* para outros informativos.

**Figura 6:** Atualização do quadro clínico dos atletas sobreviventes sob supervisão da equipe médica do Flamengo e dos hospitais.

---

<sup>33</sup> Tia de Jorge Eduardo, uma das vítimas, alegando que o Flamengo ‘não tinha nada’ para agilizar o reconhecimento do corpo do atleta e dar um velório digno. Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/tia-vitima-incendio-ninho-critica-nao-tem-nada.html>. Acesso em: 28 ago. 2020.

## NOTÍCIAS

## Atualização (11/02) - Situação dos atletas Cauan Emanuel, Francisco Dyogo e Jhonata Ventura

Por Comunicação Flamengo - em 11/02/2019 às 13:31



O Clube de Regatas do Flamengo informa que o atleta Cauan Emanuel está de alta hospitalar e deve ir para casa no final da tarde desta segunda-feira (11). Já o atleta Francisco Dyogo segue em curva de melhora, mas continua com demandas ventilatórias de oxigênio e ainda precisa de suporte com cateter nasal; por conta disso permanece internado no CTI.

O chefe do Departamento Médico do Flamengo, Dr. Márcia Tannure, e o médico das categorias de base do clube, Dr. Mauro Fonseca, além do clínico cardiologista do Hospital Vitória, responsável pela internação dos meninos, Dr. Fernando Bossan, acompanham a evolução dos quadros.

O atleta Jhonata Ventura teve a sedação suspensa, melhora dos parâmetros respiratórios e está estável hemodinamicamente. Jhonata não apresentou febre nos últimos 24h e realizou nova broncoscopia que mostrou melhora das lesões pulmonares. Também foi realizado novo banho das queimaduras mais profundas, que não mostraram piora das lesões. Foram realizados novos curativos tópicos e o menino segue aos cuidados de terapia intensiva do CTI do Centro de Tratamento de Queimados do Pedro II. Os médicos do Flamengo, Drs. Luiz Claudio Baldi e Serafim Borges acompanham a situação do atleta.

Disponível em: [https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol-de-base/atualizacao--11-02----situacao-dos-atletas-cauan-emanuel--francisco-dyogo-e-jhonata-ventura?fbclid=IwAR1ASs2oYKbeXblDxXaH3dkaR4gD\\_kaRCMypsiOdVvrGvOXqL5PbKDMUZp8](https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol-de-base/atualizacao--11-02----situacao-dos-atletas-cauan-emanuel--francisco-dyogo-e-jhonata-ventura?fbclid=IwAR1ASs2oYKbeXblDxXaH3dkaR4gD_kaRCMypsiOdVvrGvOXqL5PbKDMUZp8). Acesso em 28 ago. 2020.

É observável uma espécie de culpa do clube, visto que as vítimas são menores de idade e estavam sob responsabilidade do Flamengo. Já que o cuidado com as vidas perdidas não é mais possível, a constante atualização da saúde dos sobreviventes pode ter sido uma forma do clube cumprir o que foi prometido sobre a prioridade em dar suporte aos meninos que sobreviveram. Segundo Bittar (2012), isso é aceitável se existe capacidade e interesse para comunicar-se de forma transparente, continuada e próxima às pessoas.

Na noite do mesmo dia, o clube se manifestou com um conteúdo mais informativo do que vinha publicando desde então e se posicionou como parceiro das investigações e do Ministério Público (Figura 7).

**Figura 7:** Reunião envolvendo dirigentes e representantes do Flamengo para esclarecer as decisões que serão tomadas dias após o acidente.

## NOTÍCIAS

## Flamengo se reúne com autoridades para esclarecimentos sobre tragédia no CT

Clube reitera que apoia investigações e assume responsabilidade e indenizações às famílias; Ninho do Urubu passará por vistoria esta terça-feira (12)

Por Comunicação Flamengo - em 11/02/2019 às 19:40



Um encontro na sede do Ministério Público, na manhã desta segunda-feira (11), reuniu representantes do Flamengo e autoridades do governo para discutir ações após o incêndio no Centro de Treinamento George Helal, na última sexta-feira (8).

O clube foi representado pelo presidente Rodolfo Landim, Rodrigo Dunshee, vice-presidente Geral e Jurídico, Reinoldo Belotti, CEO, Alcides Antunes, presidente do Conselho Deliberativo, e Flávio Willeman, vice-presidente Jurídico da gestão do ex-presidente Eduardo Bandeira de Mello. Também estiveram presentes representantes da prefeitura do Rio de Janeiro, Defesa Civil, Corpo de Bombeiros, Ministério Público do Trabalho, Polícia Civil e Defensoria Pública.

Após a reunião, Landim reiterou que o Flamengo apoia as investigações dos órgãos competentes e seguirá dando assistência às famílias das vítimas. Ainda ficou decidido que, na manhã desta terça-feira (12), haverá uma vistoria conjunta no CT, em Vargem Grande, em que será avaliado pelo MP se deve haver interdição total ou parcial do local. Por ora, o clube suspendeu qualquer pernoite de atletas e funcionários no Ninho do Urubu.

"O foco principal, no primeiro momento, foi dar assistências aos familiares. Ao longo desses dias, o clube trouxe eles para o Rio de Janeiro, e colocou uma série de profissionais à disposição: psicólogo, assistente social. Falamos da nossa disposição junto às autoridades caso haja qualquer tipo de pendência, estaremos focados e trabalhando para corrigir isso no menor prazo possível. Temos a expectativa positiva de resolver logo. Não poupamos recursos para que pudéssemos minimizar a dor e o sofrimento. Falamos da vontade de indenizar as famílias o mais rápido possível. O objetivo do clube é buscar junto a Defensoria Pública um processo de mediação que possa fazer com que isso termine o mais rápido possível", disse o presidente Landim, que completou lembrando também da importância da assistência que o Flamengo sempre prestou aos Garotos do Ninho.

"Passamos a nossa preocupação em relação aos rapazes que têm a vida organizada entorno do CT. São meninos que vieram de vários locais do país. Eles têm educação, assistência médica, odontológica e psicológica. É fundamental que demos continuidade ao trabalho que temos lá", concluiu.

Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/flamengo-se-reune-com-autoridades-para-esclarecimentos-sobre-tragedia-no-ct>. Acesso em: 29 ago. 2020.

A conteúdo veiculado na segunda-feira (11/02/2019) às 19h40, pode ser classificado como notícia. Trata-se de uma reunião envolvendo representantes do Flamengo e da Defensoria e do Ministério Público do Rio de Janeiro para anunciar o que será feito a partir daquela semana. O Flamengo informou que assume responsabilidade sob as vítimas do ocorrido e que, a princípio, a intenção era dar suporte aos familiares dos atletas que morreram. Após aquele momento, seguirão os processos para as famílias fecharem os acordos de indenização o mais rápido possível.

As autoridades dos órgão públicos, participam do andamento das indenizações junto com o clube e anunciaram uma vistoria para o fechamento total ou parcial do CT no dia seguinte (12/11/2019). O material traz o depoimento de algumas autoridades presentes na reunião. Não possui nenhum link para outras informações, nem imagens ou vídeos.

Na reunião, a equipe de gestão de crise estava composta pelo presidente da organização, o CEO e o vice-presidente geral e Jurídico. Nesse aspecto, o porta-voz

do clube foi o presidente. Primeira vez que o Flamengo publicou oficialmente o aparecimento do presidente após o acidente. Momento importante para esclarecer a crise e o que tem sido feito. Se tratando de questões judiciais, se justifica a presença do vice-presidente jurídico. “O assessor jurídico só deve ir a uma coletiva em último caso, para pautas muito complicadas, quando for necessário o apoio de tal segmento” (FORNI, 2019, p. 184).

Mesmo com toda repercussão que o caso ganhou na mídia nacional e internacional, o clube não veiculou nenhum conteúdo no quinto dia depois do acidente. Somente no dia posterior, na quarta-feira (13/02/2019), às 10h03, foi transmitida ao vivo na íntegra (Figura 8), a coletiva de imprensa do volante do elenco profissional, Willian Arão, sobre o estado emocional do elenco e como foi a convivência com os meninos da categoria de base, no Ninho do Urubu, durante o seu período de adaptação no clube.

**Figura 8:** Willian Arão se emociona em coletiva de imprensa após a tragédia sobre a importância dele para os atletas mortos e como está o emocional do elenco profissional.



Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/arao-se-emociona-com-pedido>. Acesso em 29 ago. 2020.

O conteúdo é classificado como notícia. A entrevista foi realizada um dia antes da partida adiada, por conta da tragédia, de semifinal pela Taça Guanabara, contra o Fluminense. Como homenagem, a mãe de Jorge Eduardo e Rykelmo

Viana, pediram para que ele jogasse a partida com o nome dos meninos na camisa. Arão se emocionou e disse que é um processo demorado para conviver com a dor, mas eles precisam seguir e honrar a camisa pelos meninos que viam o elenco profissional como espelho. O material traz uma imagem representativa de William. Não possui link para outros informativos, apesar da coletiva de imprensa estar disponível no canal FLA TV.

A emoção é o sentimento ilustrado como forma de identificação entre o jogador profissional em contato com o que ele já foi algum dia – jovem na categoria de base. O clube permitir que um jogador do elenco profissional fale sobre o acidente, de acordo com Bittar (2012), é dar condições para que o público interno responda a mídia com propriedade, visto que eles foram informados sobre o que está acontecendo. Apesar de mencionar os meninos, a notícia não traz novas informações sobre o caso.

A próxima postagem (Figura 9) foi realizada no dia seguinte, quinta-feira (14/02/2019), às 15h18. O conteúdo é classificado como homenagem, uma carta escrita por um torcedor, associando o que é ser flamenguista (incluindo os atletas mortos) com os quatro elementos da natureza: ar, fogo, água e vento. Menciona também a homenagem que seria feita às vítimas durante a partida de semifinal, pelo Campeonato Carioca, do elenco profissional, contra o Fluminense no Maracanã, no mesmo dia.

**Figura 9:** Carta escrita por um torcedor homenageando os 10 atletas mortos pela tragédia antes da decisão do elenco profissional pelo Campeonato Carioca.

**NOTÍCIAS**

## Os 10 Avatares

Por Arthur Muhlenberg - Autor Convidado - em 14/02/2019 às 15:19

f t



*Por: Arthur Muhlenberg - autor convidado*

Para os rubro-negros ditos normais vestir nossas cores, abarrotar arquibancadas e empurrar o time para frente e para o alto sob qualquer condição nunca foi uma opção. É da nossa natureza, tudo impresso em nosso DNA. E muito além do determinismo genético, acreditamos com fervor religioso que amar e estar sempre onde o Flamengo estiver seja a nossa missão precípua sobre a Terra. Ainda que ultimamente a terra, a água e o fogo venham castigando os rubro-negros com extrema severidade, tenha certeza que, mesmo dilacerada, a torcida do Flamengo na noite desta quinta-feira estará toda no Fla-Flu. Alguns de corpo presente, outros em espírito, todos em paixão.

Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/os-10-avatars>. Acesso em: 29 ago. 2020.

Escrita por Arthur Muhlenberg, torcedor rubro-negro e autor convidado, a carta cita a partida do dia, Fla x Flu, semifinal da Taça Guanabara. De forma poética, o autor constrói uma relação entre o amor ao clube, o luto e a necessidade de seguir em frente e lidar com a dor da perda. Possui uma imagem representativa de um jogo do Flamengo, no Maracanã. Não traz link para outros informativos.

Envolvendo sentimento do torcedor de modo a expor o conteúdo em uma das plataformas digitais, o material pode demonstrar a sensibilidade e as intenções do Flamengo diante do ocorrido. Embora seja questionado pela autora, o fato de a carta não ter sido escrita pela assessoria de comunicação do clube. Arthur possivelmente poderia ser contratado para desempenhar essa função. Ao mesmo tempo, a carta se direciona à decisão do elenco profissional no Campeonato Carioca. Mesmo não sendo o ideal para o momento de luto, pode ter usado o marketing para mudar o direcionamento da visibilidade do Flamengo em crise, com a necessidade de colocar a torcida a seu favor.

A seguir, o conteúdo classificado como nota oficial, pode ser observado na Figura 10. O material foi anunciado apenas seis dias após a postagem anterior, na quarta-feira (20/02/2019), às 21h13.

**Figura 10:** Nota oficial sobre o processo de indenização dos familiares dos atletas vitimados.

## NOTÍCIAS

**Nota oficial - Indenizações às famílias**Por **Comunicação Flamengo** - em 20/02/2019 às 21:13

Em relação às ações que vêm sendo desenvolvidas pelo Clube de Regatas do Flamengo no intuito de acelerar o processo de pagamento das indenizações às famílias dos atletas vitimados no último dia 8, gostaríamos de esclarecer que:

- 1) Na tarde desta quarta-feira (20/02) foi instaurada o procedimento de mediação no Núcleo de Mediação do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, sob a coordenação do Desembargador Cesar Cury;
- 2) Amanhã (quinta-feira), às 14h, será realizada no Tribunal de Justiça a audiência inicial com a participação de familiares dos 10 atletas que faleceram e dos 3 que sofreram ferimentos;
- 3) Neste primeiro encontro formal, a proposta é de que as famílias recebam todas as informações sobre a mediação, de maneira a que elas possam ter um amplo conhecimento sobre o processo;
- 4) Vale destacar que a mediação - neste formato e conduzida pelo Tribunal de Justiça - é o modo mais rápido, justo e eficaz para atender aos anseios dos familiares das vítimas da tragédia;
- 5) O Clube de Regatas do Flamengo seguirá atuando para que os familiares sejam indenizados de forma justa e no menor período de tempo possível, minimizando a dor e o sofrimento das famílias.

Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/nota-oficial-indenizacoes-as-familias>. Acesso em: 29 ago. 2020.

A nota esclarece sobre o andamento do processo de pagamento de indenizações do Flamengo aos familiares das vítimas o mais rápido possível através do Tribunal de Justiça – para minimizar a dor e o sofrimento das famílias, com o dinheiro. O conteúdo não possui imagens ou vídeos, nem tem link encaminhando para outro informativo.

Apesar de ter pulado a etapa de esclarecer de forma rápida o ocorrido, nota-se que o clube, inicialmente, deu esclarecimentos sobre as providências tomadas, em específico, as ações do processo de indenização aos familiares, envolvendo o Ministério Público. Como não foi descrito na nota, é possível que tenham surgido especulações na mídia sobre o andamento dos processos, que o clube já decidiu comunicar diretamente no site oficial.

Além do mais, é observável pela autora, a necessidade do Flamengo em resolver todas as indenizações, mas não para amenizar o sofrimento familiar, até porque independente do valor, o pagamento não vai trazer os meninos de volta. Nota-se que o clube deseja concluir todos os acordos familiares, para se livrar, de alguma forma, da polêmica e não ter que lidar mais com o caso. Mesmo com as investigações sobre a origem do acidente, ainda em andamento. Esse fato auxilia para tornar a divulgação da nota superficial.

Um lapso temporal de 15 dias é destacado da última postagem até a transmissão ao vivo da segunda coletiva de imprensa dos representantes do clube

(Figura 11), na íntegra, no domingo (24/02/2019), às 13h38. O conteúdo é composto por uma foto do presidente do clube, Rodolfo Landim, e no final possui o link para assistir a coletiva completa no canal do Youtube.

**Figura 11:** Rodolfo Landim identifica aprendizados da tragédia e esclarece como estão sendo feitos os processos de indenização dos familiares.

**NOTÍCIAS**

## **Rodolfo Landim afirma que Flamengo está trabalhando da melhor forma pelas famílias das vítimas**

Presidente do clube fala aos jornalistas sobre processos envolvendo vítimas da tragédia do Ninho do Urubu

Por **Comunicação Flamengo** - em 24/02/2019 às 13:38



O presidente do Clube de Regatas do Flamengo, Rodolfo Landim, realizou uma entrevista coletiva na manhã deste domingo onde prestou esclarecimentos sobre a tragédia ocorrida no Centro de Treinamento George Helal, no dia 11 de fevereiro, que vitimou 10 jovens atletas das divisões de base. Ao lado do CEO Reinaldo Belloti e o do vice-presidente geral Rodrigo Dunshee de Abranches, Rodolfo Landim atendeu os jornalistas por mais de uma hora, onde explicou como é feito o processo de indenização dos famílias, falou sobre os valores divulgados e mostrou, mais de uma vez, que o clube está trabalhando com toda a dedicação para resolver o caso da melhor forma possível para as famílias.

"Desde ocorrida a tragédia, a maior em 123 anos, eu cheguei a ter contato com as famílias no primeiro dia e nos dias seguintes. Quando o Reinaldo fez um pronunciamento, eu estava reunido com as famílias. Foi um trabalho cuidadoso e carinhoso, com a participação de psicólogos e médicos e todos os profissionais que tinham relação direta com os familiares. E com enorme respeito e consideração por elas. É uma mensagem que eu passo de uma instituição de 123 anos e vocês podem ter certeza de que o Flamengo está cuidando e muito bem das famílias das vítimas", disse logo no início da coletiva.

A forma como as negociações serão conduzidas também foi abordada na entrevista. Rodolfo Landim explicou que o clube pediu, desde o início, que a Defensoria Pública mediasse o processo para agilizar e chegar a um consenso.

Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/rodolfo-landim-afirma-que-flamengo-esta-trabalhando-da-melhor-forma-pelas-familias-das-vitimas>. Acesso em: 29 ago. 2020.

Na coletiva de imprensa, aberta aos jornalistas, com a companhia do CEO, Reinaldo Belotti, e do vice-presidente geral e jurídico, Rodrigo Dunshee, o presidente do Flamengo admite que é o maior acidente nos 124 anos do clube, mas que o contato feito nas primeiras semanas após o acidente, com os familiares das vítimas e dos atletas sobreviventes, está indo bem e com o maior cuidado.

A mediação da Defensoria Pública, para agilizar e certificar todos os casos e chegar num acordo final foi exigência do clube após o ocorrido, mesmo o processo e os valores estudados sendo mantidos em sigilo, inicialmente. O presidente pôde garantir que estavam trabalhando com valores maiores que a jurisprudência.

Uma das falas finais de Landim foi: “Todo acidente como esse traz oportunidades para melhoras. Algumas já foram citadas aqui, em relação às práticas que vinham sendo adotadas, como supervisão dobrada e outras oportunidades que podemos discutir e melhorar. Foi uma fatalidade. Zero de dúvida. Infelizmente aconteceu. E não posso imaginar que havia alguma coisa que o Flamengo pudesse ter feito”.

É observável pela autora, a organização da coletiva, com uma dinâmica que deveria ter se estabelecido logo após o acidente, envolvendo o comitê de crise e a presença dos representantes num momento tão sério. Novamente o comitê de crise esteve presente na coletiva, o que converge com o aspecto do guia de Martinuzzo (2013), destacando a importância de manter os representantes para desempenhar suas funções e colaborar para o melhor andamento da crise.

Devido a gravidade do acidente foram realizadas apenas duas coletivas de imprensa. Importante destacar que entrevistas coletivas são fundamentais para esclarecimentos e precisam ser frequentes na agenda da assessoria do clube – ainda mais na fase inicial da turbulência.

Mais um intervalo de 15 dias até a seguinte postagem (Figura 12). O conteúdo é uma nota oficial. Foi publicado na segunda-feira (11/03/2019), às 19h18, a respeito da liminar liberando o uso parcial do CT. Apenas os campos, vestiários, refeitórios (exclusivo para funcionários e atletas) e as academias. Com pena de revogação, caso os envolvidos descumprissem a ordem judicial. O material traz uma imagem da liminar. Não possui link para outros informativos.

**Figura 12:** Nota oficial de uma liminar permitindo o uso parcial do CT Geoge Helal.



Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/nota-oficial---liberacao-do-ct>. Acesso em: 29 ago. 2020.

Um mês após o ocorrido, o Flamengo recorreu para liberação parcial do CT e informou a conquista ao público externo. Voltar à rotina no local do ocorrido talvez não fosse o melhor para os jogadores, mas com um discurso de muitos deles que a vida precisava seguir e que as vitórias seriam dedicadas aos atletas mortos, é uma possibilidade de tocar a raiz do problema e estar cauteloso às possíveis decisões futuras. Segundo o guia de contingenciamento de Martinuzzo (2013), é importante comunicar o desenrolar da crise – trazendo informação novas.

A situação da postagem abaixo (Figura 13) pode ser considerada inusitada para alguns, mas foi uma estratégia de marketing usada pela assessoria de comunicação ou relações públicas do Flamengo para manter um bom relacionamento com a família das vítimas. O material publicado na sexta-feira (15/03/2019), às 19h25, é classificado como reportagem. Se trata da visita de alguns familiares dos jogadores da base, inclusive parentes de vítimas do incêndio, a Fla-Memória, para conhecer mais sobre a história do clube.

**Figura 13:** Familiares de atletas da base do clube e de algumas vítimas do incêndio, foram convidados para conhecer a Fla-Memória.

## NOTÍCIAS

## Familiares de vítimas da tragédia no Ninho visitam Fla Memória

Parentes conhecem a história do clube e revelam desejos dos jovens atletas sobreviventes

Por César Nogueira - em 15/03/2019 às 19:25



Foto: Marcelo Cortes

Uma visita pra lá de especial. À convite do vice-presidente do futebol de base, Vitor Zanelli, familiares de alguns jogadores das categorias inferiores do clube, dentre eles quatro sobreviventes da tragédia ocorrido no Ninho do Urubu (Cauan, Felipinho, Felipão e Pablo), visitaram nesta sexta-feira, o Fla-Memória, na sede social da Gávea. De acordo com Zanelli, a visita tinha a intenção de mostrar um pouco mais do Flamengo para as famílias.

"O departamento do futebol de base teve essa ideia de convidar alguns familiares para essa visita ao Fla-Memória e conhecer um pouco mais de nossa história. Alguns deles já conheciam o clube e o ninho, já outros não", explicou Zanelli.

Vera Lucia de Brito Barros é avó de Cauan Emanuel, atacante da categoria sub-16, e que foi o primeiro atleta a ter alta do hospital. Para Vera, foi um sonho conhecer a sede oficial.

Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/familiares-de-vitimas-da-tragedia-no-ninho-visitam-fla-memoria>. Acesso em: 29 ago. 2020.

A reportagem traz depoimentos de mães de jogadores do sub-16, que desejam continuar atuando pelo Flamengo e honrar a camisa pelos companheiros de clube que morreram no acidente. Traz imagem dos familiares – alguns até sorrindo – no local. Não possui link para outros informativos.

A forma de conquistar e cativar os familiares das vítimas, num momento frágil e de luto, mantendo-os sob apoio do clube durante as investigações, pode ser observado uma estratégia de marketing que influencia as decisões judiciais diante do ocorrido. A ação também é uma oportunidade de conhecer a família dos atletas – que não tinham a oportunidade de conhecer os envolvidos.

A última postagem do site oficial (Figura 14) em 2019, foi sobre o fechamento do primeiro acordo indenizatório com a família de um dos atletas. Jhonata Ventura, o atleta sobrevivente que teve mais seqüela do incêndio, ainda estava se recuperando

das queimaduras quando assinou os documentos ao lado da mãe e do vice-presidente geral e jurídico, Rodrigo Dunshee.

**Figura 14:** Flamengo fecha acordo de indenização com a família de Jhonata Ventura.



Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol-de-base/flamengo-fecha-acordo-indenizatorio-com-a-familia-de-jhonata-ventura?fbclid=IwAR3c7INUDGvpumRaKn44bPGCsZcOJ6byJCza8tHdk5GojmetFoGNbBHoYVvk>. Acesso em: 29 ago. 2020.

A matéria publicada na segunda-feira (06/05/2019), às 12h25, pode-se classificar como notícia. Após dois meses internado, Jhonata se vê aliviado com o acordo judicial e focado em sua recuperação. A notícia traz uma imagem do vice-presidente geral e jurídico, Rodrigo Dunshee e do jogador durante o fechamento do acordo. Não traz links direcionando para outros informativos.

Visto que o clube poderia ter feito mais, essa foi a última matéria publicada sobre o acidente, no site oficial, em 2019. Martinuzzo (2013) destaca a necessidade de lançar mão dos segmentos disponíveis de comunicação para a devida importância da crise, porém isso não era mais prioridade para o clube. Até a entrega desta pesquisa, os acordos de indenização ainda não encerraram, Jhonata foi o atleta que fechou o acordo indenizatório mais rápido. Talvez o fato de presenciar o

andamento do processo e ainda ser um atleta que pode retornar aos campos pode ter facilitado a decisão.

O último material da análise do site foi publicado após oito meses da última postagem. O material (Figura 15) pode ser entendido como uma notícia. Foi postada no sábado (08/02/2019), às 20h22, após a vitória do elenco profissional sob o Madureira na Taça Guanabara.

**Figura 15:** Breve lembrança após um ano do ocorrido na matéria sobre a vitória do time profissional pela Taça Guanabara.

**NOTÍCIAS**

## Pra sempre por vocês! Mengão vence o Madureira por 2 a 0 pela Taça Guanabara

Os gols do Mais Querido vieram no segundo tempo com Gabigol e Pedro

Por Rômulo Paranhos - em 08/02/2020 às 20:22

f t



Gabigol tem dois gols em dois jogos na Taça Guanabara. Foto: Alexandre Vidal / Flamengo

No dia que marcou um ano do trágico acidente no Ninho do Urubu, o Flamengo entrou em campo pela última rodada da Taça Guanabara 2020. No Maracanã, onde a torcida fez uma série de homenagens aos dez garotos do Ninho mortos no incêndio, o Mengão venceu o Madureira por 2 a 0 e garantiu a classificação para as semifinais da competição. Os gols do Rubro-Negro foram marcados por Gabigol e Pedro, ambos no segundo tempo.

Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/prasempreporvoces--mengaovenceomadureira-por-2-a-0-pela-taca-guanabara>. Acesso em: 30 ago. 2020.

A notícia faz uma breve homenagem no título às vítimas do incêndio, na vitória do elenco profissional, de 2 a 0. Jogo em que a torcida fez uma série de homenagens aos dez meninos que perderam a vida no acidente. Ao longo da notícias, informações sobre a partida são apresentadas e não citam mais o ocorrido. A notícia traz imagens de um lance do jogo e não possui link encaminhando para outros informativos.

O dia em que completou um ano do acidente, a homenagem que a torcida fez para os atletas mortos, é ofuscada diante da vitória do elenco profissional, semelhante ao cenário do segundo semestre de 2020. A gestão de crise realizada por Martinuzzo (2013), a partir de cinco verbos: apurar, resolver, punir, evitar e comunicar sempre. Não é possível certificar que as quatro primeiras ações foram feitas, mas a quinta, baseada no site oficial foi insuficiente.

Contudo, foi possível perceber, mediante a análise do conteúdo do site do Flamengo, que poucas publicações foram veiculadas durante o período deferido. É possível observar nesse bloco que a assessoria de comunicação não realizou uma publicação sobre o acidente em si; em nenhum momento informaram as mortes e nem o nome dos atletas mortos – que estavam sob responsabilidade do clube; além disso, o clube não atualizou nem notificou sobre as medidas tomadas por causa do acidente e as possíveis prevenções; por fim, foram realizadas apenas duas entrevistas coletivas com o comitê de crise. Por outro lado, o ambiente onde os representantes se reportaram com o público externo era adequado. O comitê de crise também foi mantido durante todo o período analisado.

O objetivo do trabalho também é sintetizar o assunto dos outros conteúdos postados no mesmo período de análise. Logo, o material completo, visualizado página por página, se resume na trajetória do elenco profissional nos campeonatos Brasileiro, Libertadores, Carioca e Copa do Brasil. Ainda com os destaques das contratações e renovações de contratos dos atletas do mesmo elenco. Informações sobre a venda de ingressos no programa sócio-torcedor para as partidas do time também foram o foco.

#### 4.2.2 Publicações no canal do YouTube

Já no YouTube foram publicados 13 vídeos no canal sobre o acidente: um pronunciamento, um esclarecimento, três coletivas de imprensa, seis vídeos de homenagem aos atletas, um vídeo sobre ambientação e um reencontro dos atletas da base após o ocorrido. Todas as figuras abaixo são *prints* de todos os vídeos postados na íntegra.

Assim, como exposto no site oficial, a primeira publicação no canal do YouTube, a FLA TV, (Figura 16) também foi o pronunciamento do CEO, Reinaldo

Belotti, no sábado (09/02/2019). Horário não informado. A coletiva de imprensa não foi aberta para os jornalistas.

**Figura 16:** Primeiro pronunciamento oficial do clube sobre o ocorrido, com o CEO, Reinaldo Belotti.



Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=t9\\_e6KR64dw](https://www.youtube.com/watch?v=t9_e6KR64dw). Acesso em: 01 set. 2020.

O conteúdo possui mais de 16min33s, com mais de 40,1 mil visualizações, com 5,6 mil “Gostei”, 54 “Não Gostei” e mais de 360 comentários<sup>34</sup>. Não possui link para outros informativos na descrição do vídeo.

O vídeo é classificado como um pronunciamento, realizado pelo porta-voz do acidente. Observa-se que na ausência do presidente do clube, Rodolfo Landim, Reinaldo, que faz parte da equipe de comunicação, é o escolhido para representar o clube. Sem abrir para jornalistas, o assunto tratado é sobre os indícios do que pode ter causado o incêndio no CT George Helal, quais foram as medidas imediatas tomadas pelo Flamengo para atender os familiares e o que ficou de lição diante do ocorrido – incluindo a regularização do local com a documentação pendente dos órgãos estaduais do Rio de Janeiro.

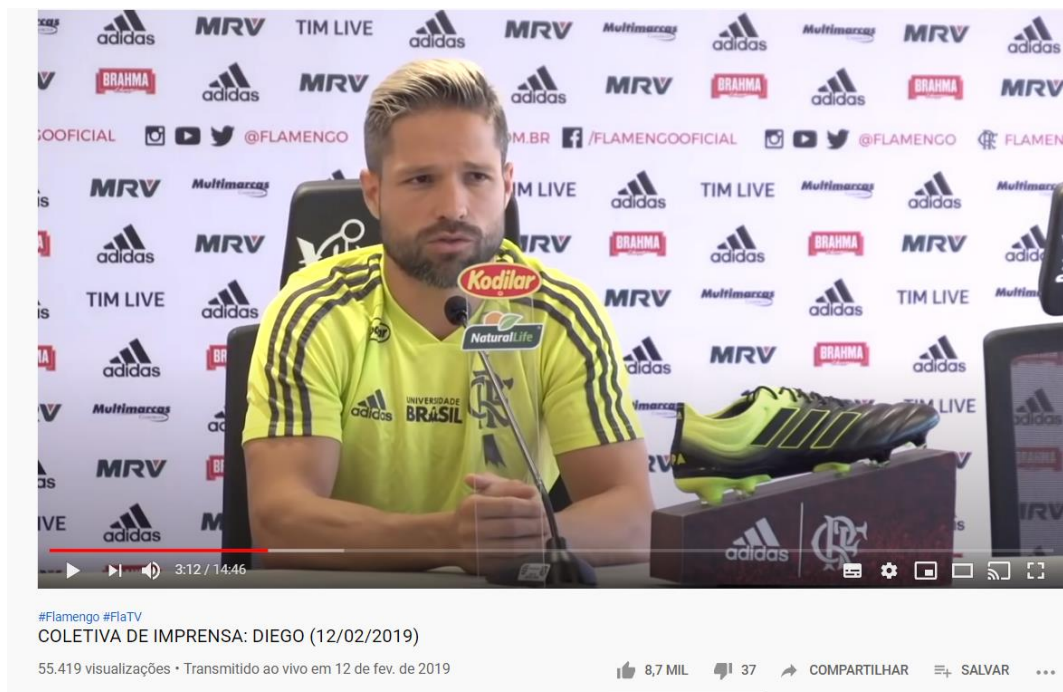
De acordo com o guia de contingenciamento, de Martinuzzo (2013), um membro da equipe é escolhido como porta-voz, nesse caso, ele faz parte da equipe de comunicação, mas no geral, não é obrigatório. Em situações de crise, a

<sup>34</sup> Dados analisados em: 01 set. 2020.

comunicação imediata precisa surgir de algum representante que esclareça rapidamente o que ocorreu, logo a figura do CEO para a função se encaixa, visto que ele não precisa lidar com turbulência através de estratégias.

O segundo vídeo foi postado três dias depois, na terça-feira (12/02/2019) – horário não informado. A segunda coletiva de imprensa foi transmitida ao vivo e ainda está disponível na íntegra. A coletiva (Figura 17) foi comandada pelo capitão, na época, do elenco profissional, Diego Ribas, com a presença de jornalistas.

**Figura 17:** Coletiva de imprensa de Diego Ribas, mostrando sua visão sobre o ocorrido e sua ligação com os meninos da base.



Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=ZswdEc\\_5V4o\\_](https://www.youtube.com/watch?v=ZswdEc_5V4o_). Acesso em: 01 set. 2020.

O conteúdo possui 14min46s, com mais de 55,4 mil visualizações e 245 comentários. Também com 8,7 mil “gostei” e 37 “Não Gostei”.<sup>35</sup> Na descrição do vídeo, traz link para a página de sócio-torcedor dentro do site oficial. Diego foi o primeiro jogador que falou publicamente sobre o assunto. Ele relatou a ligação que tinha com os meninos da base, comparando os atletas que estavam no alojamento com seu sobrinho, que treina no sub-14 do clube e poderia ter passado pela situação.

<sup>35</sup> Dados analisados em: 01 set. 2020.

O capitão cita a evolução do CT desde a sua chegada, em 2016, ainda sob comando da antiga diretoria até o momento do acidente. Emocionado por um longo período, o jogador concorda que é a maior tragédia do clube e para honrar e dignificar o sonho que os garotos estavam construindo, o time precisa seguir em frente nas competições – ainda garante estar à disposição dos familiares e atletas sobreviventes.

Como analisado no site oficial, são catástrofes que ficam na memória coletiva – os fatos afetam as pessoas quando a mídia retoma o ocorrido. A oportunidade vira fonte de informações para mídia através de seu depoimento, potencializa a importância do ocorrido e de alguma forma representa a categoria de base.

Mais uma coletiva de imprensa envolvendo os jogadores do time profissional. Também transmitida ao vivo na íntegra. Como também apresentado na análise do site oficial, o volante Willian Arão fala sobre a emoção de homenagear os garotos do Ninho na semifinal da Taça Guanabara contra o Fluminense (Figura 18).

**Figura 18:** Coletiva de imprensa de Willian Arão sobre o sentimento de homenagear os meninos mortos no acidente.



Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=Z\\_FSVkBbEUBU](https://www.youtube.com/watch?v=Z_FSVkBbEUBU). Acesso em: 01 set. 2020.

Como registrado na análise do site oficial, o conteúdo é classificado como coletiva de imprensa foi postado na quarta-feira (13/02/2019). Tem 18min52s, com mais de 41,7 mil visualizações, com mais 100 comentários, 5,7 mil “Gostei” e 37

“Não Gostei”<sup>36</sup>. Na descrição do vídeo, traz link para a página de sócio-torcedor dentro do site oficial.

Antes da partida, que havia sido adiada por conta do acidente, Willian relatou na coletiva, o pedido das mães de dois atletas vítimas do incêndio, para ele entrar em campo com o nome dos jogadores na camisa. O jogador se emocionou ao compartilhar os momentos em que encontrava os meninos da base pelo CT, com os olhos brilhando para tirar uma foto ou acompanhar um treino.

“Vai ser muito difícil para mim, não será um jogo qualquer. Sabemos que terão muitas homenagens e serão feitas lindas coisas para eles. Temos um jogo e vamos honrar tudo que eles fizeram quando vestiram o Manto do Flamengo. Vou carregar o nome de dois deles comigo e o sonho deles também no Maracanã lotado. Vou dar o máximo como sempre fiz. Vou honrar o sonho deles”, disse o jogador.

A autora identifica mais uma vez a possível estratégia de usar a imagem do jogador profissional para retratar a crise. Os jogadores têm a imagem de ídolo e inspiração para o público, logo pode ser um abordagem utilizada pelo clube para manter a boa imagem.

Como reforço do material já analisado, um outro ponto é destacado: Bittar (2011) diz que a empresa tem de conseguir o engajamento do público interno, pois os primeiros formadores de opinião podem ser os mais fiéis aliados. A visibilidade do elenco profissional já é incontestável, em meio à crise, mais ainda.

O próximo conteúdo foi programado para o dia seguinte, na quinta-feira (14/02/2019). O vídeo printado abaixo (Figura 19) traz a homenagem feita aos meninos da base, durante a partida do elenco profissional contra o Fluminense.

**Figura 19:** Vídeo em homenagem aos meninos da base durante a partida do time profissional na Taça Guanabara.

---

<sup>36</sup> Dados analisados em: 01 set. 2020.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kV6bGFgPzrU>. Acesso em: 01 set. 2020.

O vídeo publicado na quinta-feira (14/02/2019) contém apenas 1min, mais de 41,3 mil visualizações e 280 comentários, 10 mil “Gostei” e 35 “Não Gostei”.<sup>37</sup> Não possui link para outros informativos. O vídeo curto traz cenas da torcida lotando o Maracanã durante a partida de semifinal contra o Fluminense. No final, é cantado, em coro, pelos torcedores a música criada para os “Garotos do Ninho”.

Baseado na homenagem é perceptível que “mesmo lentamente, a comunicação passa a ter função relevante, transforma-se em insumo estratégico para fidelizar clientes, sensibilizar a opinião e interagir com a comunidade” (BITTAR, 2012, p. 16). Observa-se que foi a intenção da instituição para administrar a versão da crise, mesmo que o estrago do incêndio seja irreparável. Ficam as lembranças.

A seguinte postagem (Figura 20) foi veiculada no mesmo dia que a publicação anterior, na quinta-feira. Horário não informado.

**Figura 20:** Vídeo relembrando momentos especiais da categoria de base do Flamengo.

<sup>37</sup> Dados analisados em: 01 set. 2020.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fvTc5XzMrP0>. Acesso em 02 set. 2020.

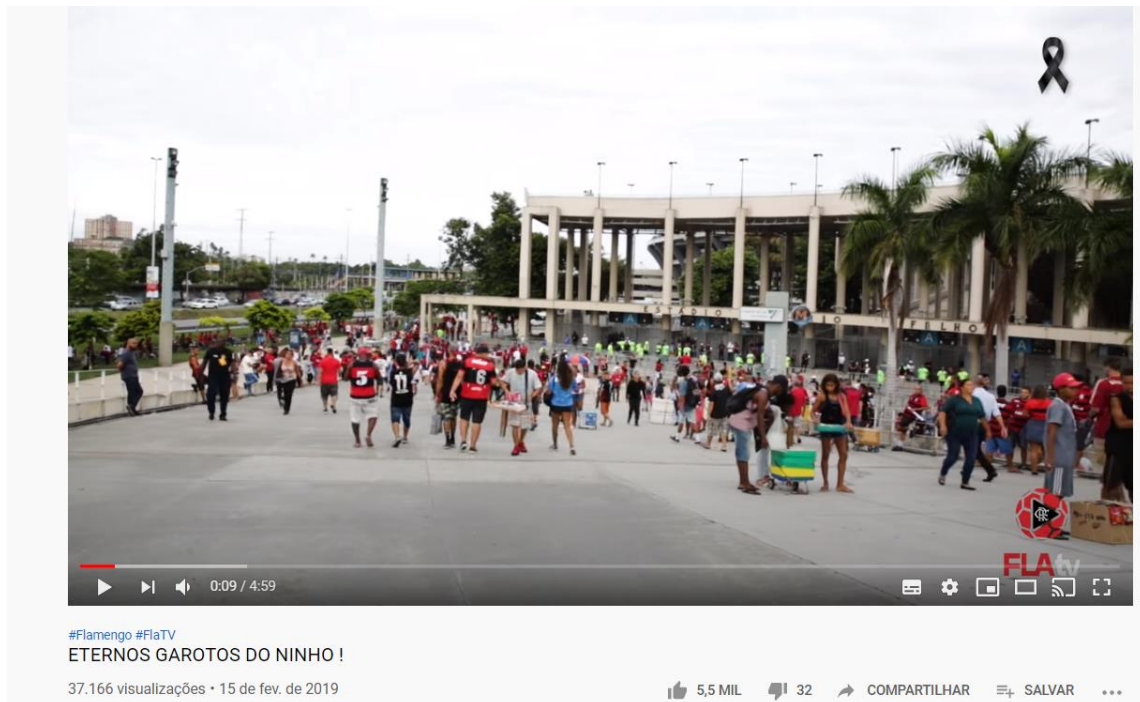
O vídeo possui mais de 31,9 mil visualizações e 320 comentários, 7,2 mil “Gostei” e 15 “Não Gostei”<sup>38</sup>. Não possui links para outros informativos. O conteúdo também classificado como uma homenagem, traz em 2min59s, cenas acompanhadas de um música melancólica, lembranças de momentos especiais vividos pelos meninos das categorias de base em suas trajetórias pelo clube. Desde partidas, viagens, comemorações de aniversários até classificações e glorificações em campeonatos. No final, o “em memória” com imagens dos atletas que perderam a vida.

Baseado na análise da Figura 19, a memória dos envolvidos é abalada, mas é necessário a recordação de momentos alegres e especiais das categorias de base. Um misto de sensibilidade e arrependimento são observáveis com clareza.

O próximo material (Figura 21) é o resumo da partida de semifinal do time profissional. O foco foi maior para as homenagens e lembranças dos atletas da categoria de base reunidos, embora apresente aspectos do desempenho do time profissional na partida. O vídeo foi publicado no dia posterior, sexta-feira (15/02/2019). Horário não informado.

<sup>38</sup> Dados analisados em: 02 set. 2020.

**Figura 21:** Vídeo traz os momentos que marcaram o Fla x Flu no Maracanã.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IHmbn4wgkQo>. Acesso em: 02 set. 2020.

O vídeo classificado como homenagem, contém mais de 37,1 mil visualizações, 5,5 mil “Gostei” e 32 “Não Gostei”, com mais de 260 comentários<sup>39</sup>. Na descrição do vídeo, traz link para a página de sócio-torcedor dentro do site oficial. Em 4min59s de vídeo, o tema tratado é o registro de momentos especiais, em prol do ocorrido, que marcaram a noite de decisão do elenco profissional no Maracanã.

Torcedores de ambos os times dando depoimentos antes da partida, simbolizando a importância da união entre as torcidas no momento de luto. Diante de um Maracanã lotado, os telões exibiam momentos de conquistas e comemorações dos meninos da base. A torcida faz homenagem com balões brancos e músicas dedicadas aos garotos. Os jogadores entram com faixa e camisas representando os jogadores.

O vídeo ainda traz cena da mãe do atleta Rykelmo de Souza Viana, conversando com o Willian Arão, pedindo para que ele entre em campo com a camisa 5, como seu filho usava. No final, o atleta do sub-15, Cauan Emanuel,

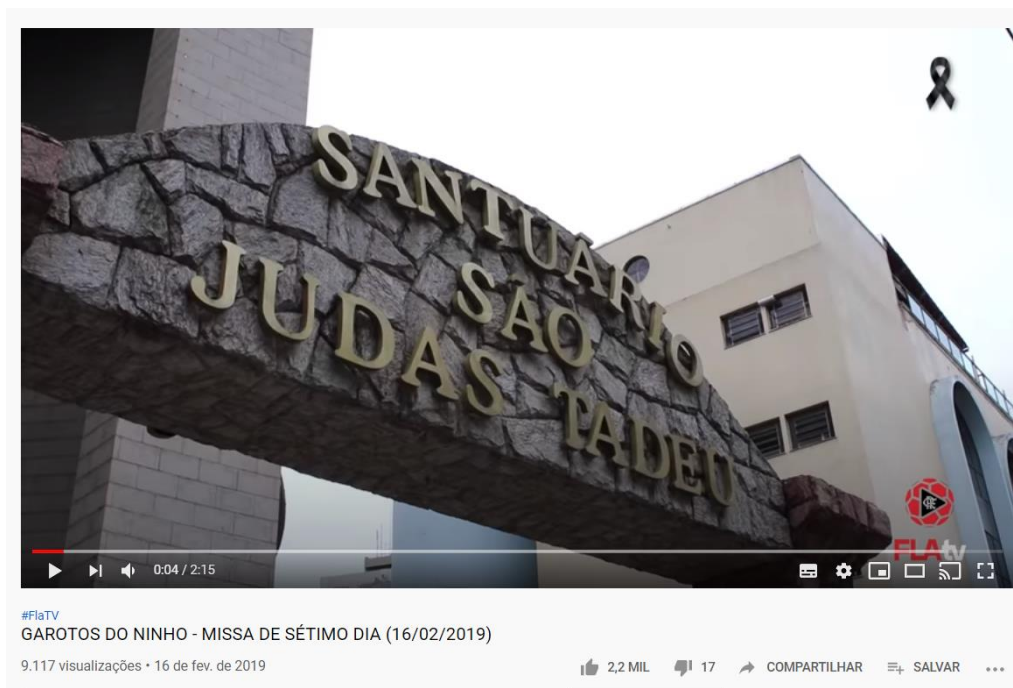
<sup>39</sup> Dados analisados em: 02 set. 2020.

sobrevivente do acidente, conhece o técnico Tite, que lhe dá um presente e diz que o espera na Seleção Brasileira. Cauan compartilha que aquele momento é em nome de todos os jogadores.

A união da volta do elenco profissional após os dias de luto e as homenagens feitas pela torcida é uma forma para se chegar aos veículos de comunicação, com linguagem própria e muito conhecimento, de acordo com o estilo da torcida que atinge todos os estados do Brasil. E os assessores são treinados para extrair conteúdo útil e transformá-lo em linguagem acessível e emocionante.

Momentos da missa de sétimo dia (Figura 22), em memória aos atletas mortos, foram reunidas em um vídeo no mesmo dia da celebração, sábado (16/02/2019). Imagens de torcedores, familiares das vítimas e dirigentes do Flamengo resumem o vídeo.

**Figura 22:** Missa de sétimo dia em memória aos garotos do Ninho, no Santuário São Judas Tadeu.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CG8Q1hqDPUg>. Acesso em: 04 set. 2020.

As cenas da missa foram feitas no Santuário de São Judas Tadeu, no Cosme Velho – RJ. O material pode ser entendido como uma homenagem e possui

2min15s, com mais de 9,1 mil visualizações, com 85 comentários, 2,2 mil “Gostei” e 17 “Não Gostei”<sup>40</sup>. Não possui links para outros informativos.

Com o depoimento de uma componente da embaixada do Flamengo, no Méier, fala sobre a importância de todos se apoiarem no momento e que o Flamengo vai se reestruturar da situação – disse que ainda não acreditava no que havia acontecido. Durante o depoimento, passavam imagens de outras embaixadas ao redor do Brasil celebrando a missa de sétimo dia.

Apesar do tema do vídeo não ter um significado material sobre o ocorrido, a estratégia de ilustrar a fé dos envolvidos, com participação dos representantes do clube, mostra que a comunicação deve ser efetuada, visto que o canal do YouTube é uma fonte de comunicação oficial.

Como postado no site oficial, a mídia a seguir (Figura 23), foi postado oito dias depois. O material é classificado como coletiva de imprensa, foi transmitida ao vivo, com o comitê de crise para esclarecer alguns pontos sobre a tragédia. Respondendo perguntas da imprensa, na companhia do CEO do clube, Reinaldo Belotti e do vice-presidente geral e jurídico, Rodrigo Dunshee de Abranches, o presidente do Flamengo, Rodolfo Landim foi porta-voz da coletiva. Ele disse o que está sendo feito para amenizar a dor dos familiares, principal preocupação desde o ocorrido. Ainda afirmou que para agilizar o processo, a Defensoria Pública está conduzindo as negociações, visto que cada família é uma situação.

**Figura 23:** Coletiva de imprensa dos representantes do Flamengo sobre o andamento dos processos de indenização.

---

<sup>40</sup> Dados analisados em: 05 set. 2020.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=f1rXig8Lf9A>. Acesso em: 04 set. 2020.

A coletiva de imprensa publicada no domingo (24/02/2019), horário não informado. O vídeo tem 1h8min e engloba 83,1 mil visualizações, com mais de 140 comentários, 7,1 mil “Gostei” e 140 “Não Gostei”<sup>41</sup>. A descrição do vídeo traz o link para a página de sócio-torcedor dentro do site oficial. O presidente desmentiu os possíveis valores que haviam sido divulgados pela mídia, alegando que os valores são mais altos que a jurisprudência e as negociações são sigilosas, em vista da segurança dos familiares das vítimas. Ainda disse que a tragédia trouxe ensinamentos aos envolvidos do clube e que os representantes estão tomando as devidas providências para mudar o que estava errado.

Um pausa de 16 dias foi observada até a próxima publicação realizada na terça-feira (12/03/2019) – horário não informado. O vídeo de reapresentação dos meninos das categorias de base (sub-14 ao sub-17) para temporada de 2019 (Figura 24), é sintetizada em uma palestra com todos os jogadores e representantes do BOPE<sup>42</sup> sobre a importância da união, trabalho em equipe e saber lidar com momentos delicados.

<sup>41</sup> Dados analisados em: 05 set. 2020.

<sup>42</sup> O Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) é uma força especial criada pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ). Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Batalh%C3%A3o\\_de\\_Operac%C3%A7%C3%B5es\\_Policiais\\_Especiais\\_\(PMERJ\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Batalh%C3%A3o_de_Operac%C3%A7%C3%B5es_Policiais_Especiais_(PMERJ)). Acesso em: 20 set. 2020.

**Figura 24:** Reapresentação dos meninos da categoria de base para a temporada de 2019.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WeJ7x5VSkPI>. Acesso em: 05 set. 2020.

O conteúdo possui 3min54s, com mais de 71,3 mil visualizações e mais de 120 comentários, 6,7 mil “Gostei” e 18 “Não Gostei”<sup>43</sup>. A descrição do vídeo, passa a trazer o link para seguir as redes sociais do clube e a página para se tornar sócio-torcedor dentro do site oficial.

A psicóloga, Michelle Rizkalla, resume o processo com “do luto à luta”. Os jogadores compartilham a saudade que estavam da rotina de jogos e treinos, reencontrar a comissão técnica e os amigos que conquistaram ali. Lamentam a perda dos outros colegas, mas garantem que precisam seguir em frente por eles.

Genú (2007) afirma a importância de nunca deixar de ser um referencial para a imprensa, fazendo com que ela não procure outras formas de conseguir as informações que considerar pertinentes e importantes. Logo, a volta dos jovens atletas para o local do acidente e retomada dos treinos, demonstra uma forma de superação em meio ao luto.

<sup>43</sup> Dados analisados em: 07 set. 2020.

A inauguração dos novos dormitórios da categoria de base foi tema da próxima publicação na FLA TV (Figura 25). O vídeo foi postado na sexta-feira (07/06/2019). O horário não é informado pelo YouTube.

**Figura 25:** Inauguração das novas instalações da base do CT do Flamengo.



Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=Y2km7YU0\\_a8](https://www.youtube.com/watch?v=Y2km7YU0_a8). Acesso em: 05 set. 2020.

A mídia possui 6min52s, possui mais de 180,4 mil visualizações, com mais de 690 comentários, 16 mil “Gostei” e 121 “Não Gostei”<sup>44</sup>. Na descrição do vídeo, traz link das redes sociais do clube e da página para se tornar sócio-torcedor dentro do site oficial.

Nota-se o espaçamento de tempo, três meses, desde a última publicação até essa. O conteúdo do vídeo traz imagens dos atletas e seus familiares conhecendo as novas instalações do centro de treinamento. Desde o dia 04/06/2019, os atletas retornaram a pernoitar no hotel do CT. Em seguida, são expostas imagens da rotina dos jogadores.

Como analisado anteriormente, a estratégia do marketing para aproximar o torcedor do dia a dia do jogador é uma forma de captação e fidelização de público, em meio à crise. Segundo Bittar (2012), a tendência à segmentação é possível buscar canais alternativos para públicos específicos e a dimensão da explicação deve ser proporcional à versão. Esse foi o último conteúdo postado em 2019 na plataforma do YouTube.

<sup>44</sup> Dados analisados em: 07 set. 2020.

O próximo material (Figura 26) foi um dos mais aguardados pela mídia e o público, visto que o último vídeo sobre o ocorrido foi postado em junho de 2019. O Flamengo reuniu os componentes do comitê de crise, faltando sete dias para a tragédia completar um ano. O pronunciamento foi disponibilizado na íntegra, no sábado (01/02/2020).

**Figura 26:** Representantes do clube prestam alguns esclarecimentos sobre o desdobramento do acidente, dias antes da tragédia completar um ano.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oz-4OnrpM-I>. Acesso em: 06 set. 2020.

O vídeo possui mais de 160 mil visualizações, com mais de 1,6 mil comentários. 19 mil “Gostei” e 640 “Não Gostei”<sup>45</sup>. A descrição do vídeo, passa a trazer o link para seguir as redes sociais do clube e a página para se tornar sócio-torcedor dentro do site oficial.

Com algumas perguntas feitas pela imprensa, a repórter da FLA TV, Luana Trindade, conduz a entrevista com o presidente Rodolfo Landim, o vice-presidente geral e jurídico, Rodrigo Dunshee e o CEO do clube, Reinaldo Belotti. Foram tratadas questões sobre a superação do luto, regularização dos documentos com

<sup>45</sup> Dados analisados em: 07 set. 2020.

órgãos de fiscalização e Ministério Público para garantir a segurança dos jogadores no CT e desmentiu boatos da mídia com relação aos pagamentos das indenizações. A cada pergunta, os três representantes se completavam com pontos de vistas baseados em suas funções e conclusões ao longo da crise.

Um comitê bem afinado e uma diretoria bem atenta certamente irão detectar as vulnerabilidades da organização, tendo presente que não existe a hipótese de total invulnerabilidade ou imunidade a qualquer tipo de crise. A partir do diagnóstico é corrigir os pontos fracos (DUARTE (org.), 2018, p. 426).

Apontando alguns esclarecimentos que poderiam ser feitos na época do acidente, observando que as respostas são baseadas de acordo do interesse do Flamengo. Com objetivo de manter a reputação do clube, mesmo que os desdobramentos e as indenizações não favoreçam o clube. O ponto de promover um discurso respondendo a questionamentos, integrando uma discussão através dos comentários do YouTube – sem deixar a honestidade e a credibilidade de lado.

A mídia seguinte foi a transmissão ao vivo do jogo Flamengo x Madureira (Figura 27), realizada na tarde de sábado (08/02/2020). Na segunda partida do elenco, após a reapresentação para temporada 2020, também foi completado um ano do acidente. A transmissão foi toda em preto e branco.

**Figura 27:** Cobertura do jogo Flamengo x Madureira no dia que completou um ano da tragédia no Ninho do Urubu.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=S0pouiBZ6eg>. Acesso por: 08 set. 2020.

A transmissão contém 5h11min, com mais de 2,3 milhões de visualizações e 67 comentários, 103 mil “Gostei” e 1,8 mil “Não Gostei”<sup>46</sup>. A descrição do vídeo, passa a trazer o link para seguir as redes sociais do clube e a página para se tornar sócio-torcedor dentro do site oficial. Repórteres do Flamengo entrevistam torcedores e dirigentes antes da partida – com relação à homenagem que foi feita para os meninos. O jogo é transmitido apenas em áudio. Após a vitória por 2x0, os jogadores são entrevistados pela FLA TV e é exibida a coletiva do Jorge Jesus sobre o desempenho do time na partida.

Os depoimentos dos atletas sobreviventes e o foco dado aos torcedores na homenagem ao ocorrido é visto como uma conexão do clube com a torcida. Em memória, aos atletas que morreram. Mais uma vez, o time principal é o foco do conteúdo, com maior parte no vídeo, até porque após um ano do acidente, a torcida pode estar em luto, mas com as conquistas de 2019, as prioridades são outras.

Os melhores momentos do jogo do time profissional contra o Madureira foi a última postagem do clube no canal de vídeos durante o período de análise (Figura 28). A publicação foi a terceira do sábado (08/02/2020), após a transmissão da partida. Foi a única vez que mais de um conteúdo envolvendo o acidente foi abordado com diversas percepções dos envolvidos durante todo período de análise. As abordagens usadas pelo Flamengo, para tratar o assunto, também foram diferenciadas.

**Figura 28:** Melhores momentos do jogo Flamengo x Madureira no dia que completou um ano da tragédia no Ninho do Urubu.

---

<sup>46</sup> Dados analisados em: 07 set. 2020.



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YjSrSqv7ng>. Acesso em: 08 set. 2020.

O vídeo dispõe de 2min54s de duração, com mais de 170 mil visualizações e 460 comentários, 16 mil “Gostei” e 156 “Não Gostei”<sup>47</sup>. A descrição do vídeo, passa a trazer o link para seguir as redes sociais do clube e a página para se tornar sócio-torcedor dentro do site oficial.

Com a vitória de 2x0 para o rubro-negro, o vídeo traz os melhores momentos dos lances e dos gols de Pedro Guilherme e Gabriel Barbosa, que haviam chegado recentemente para compor o elenco. As cenas são todas em preto e branco em memória ao ocorrido. Embora, não citem o acidente. O material é resumo do conteúdo anterior. A autora analisa que quando o acidente está atrelado ao elenco profissional o conteúdo rende diversas angulações.

Nos comentários, muitos cobram atitudes das organizações do clube e outros se chocam com um ano do ocorrido. Tudo isso impulsiona a visibilidade do clube. Duarte (2018) diz que há um grau de desconfiança do consumidor ou do contribuinte com a organização em crise. A incerteza da crise pode ameaçar as relações do público com a organização, principalmente se esse laço for tênue. É importante, portanto, escolher bem os canais por onde a comunicação irá se comunicar a respeito da crise. Analisando o relacionamento do Flamengo com a torcida, a fidelidade se manteve, logo as plataformas selecionadas foram efetivas.

<sup>47</sup> Dados analisados em: 09 set. 2020.

Como encerramento da análise nos vídeos publicados no YouTube, a autora identificou pontos semelhantes às publicações do site oficial. A forma com que o público ficou sem informação sobre o que de fato aconteceu e o respeito em informar quem são as vítimas. Dentre os recursos ofertados pelos guias de contingenciamento do referencial teórico se encontra a necessidade de sustentar as informações através de uma comunicação transparente e objetiva, em destaque à gravidade do acidente, que envolveu dez mortos. Logo, a assessoria de comunicação do Flamengo pecou em não preparar uma autodefesa com planos para manter a reputação e a boa imagem – pilares de uma organização.

Foram identificados outros vídeos que citam o acidente no CT George Helal, mas não são voltados para o assunto: a coletiva de imprensa do Gabriel Barbosa, na terça-feira (19/02/2019), sobre a Taça Rio e a expectativa de fazer o primeiro gol com a camisa do Flamengo; o outro vídeo, também é uma coletiva de imprensa, transmitida ao vivo, na quinta-feira (21/02/2019). O meia Giorgian de Arrascaeta fala sobre como estão lidando com o luto, mas o foco é sua atuação em campo e a expectativa para os futuros campeonatos.

Dado o exposto, também está proposto analisar os outros assuntos publicados no canal do YouTube no período da análise. O time profissional, em destaque nos vídeos publicados na FLA TV, estava disputando o início do Campeonato Carioca, Taça Guanabara e Taça Rio. Com isso, os vídeos eram resumidos no dia a dia de treinos, coletivas de imprensa, transmissão em áudio e bastidores das partidas. O canal também traz os bastidores e os melhores momentos dos campeonatos do elenco profissional feminino, das categorias de base e de outros esportes que o clube possui. Em destaque, as finais na NBB (Novo Basquete Brasil) e apresentação da FlaBasquete, títulos nacionais e estaduais do remo, vôlei e da natação.

O quadro Histórias de Arquibancadas conta com alguns vídeos e faz homenagens a nomes importantes na história do clube (Foi Inesquecível). Meses após o ocorrido, a chegada da Conmebol Libertadores e o Campeonato Brasileiro, exibem a prioridade da FLA TV, em chamadas emocionantes e ações envolvendo a torcida – fortalecendo uma das hipóteses do trabalho. Ademais, como apontado na estimativa sobre a campanha realizada em cima do time profissional, são

encontrados os vídeos exclusivos da contratação de reforços para o elenco, o lançamento dos novos “mantos” e quadros com entrevistas descontraídas com os jogadores do elenco profissional (‘Jogo Rápido’ e ‘Fala, (nome do jogador)’).

Com a necessidade de cumprir a função de uma assessoria de imprensa fidelizando a boa imagem do clube, principalmente nas plataformas oficiais de comunicação, local de fonte para os clientes e a mídia durante as crises. “Não há explicação convincente para crise. O que alimenta o boato e favorece a proliferação de versões de terceiros. Como a primeira versão dos interlocutores é buscar informação no site da empresa, se o conteúdo não é rapidamente atualizado, dá a péssima impressão de que todos estão perdidos” (FORNI, 2018, p. 204).

No caso do Clube de Regatas do Flamengo, esse protocolo foi seguido de forma parcial, visto que os primeiros conteúdos postados nas plataformas selecionadas não seguem as recomendações de um gerenciamento de crise. No dia do acidente, dirigentes do clube se posicionaram direto para mídia antes do Flamengo publicar um esclarecimento, mesmo que breve sobre o ocorrido, mas preciso e sem abertura para boatos e lacunas. Ademais, mesmo que no site oficial já houvesse publicação sobre o estado de saúde dos sobreviventes, o conteúdo que relata o acidente é o pronunciamento do CEO, Reinaldo Belotti, no dia 9 de fevereiro.

No site oficial, dentro do prazo definido para análise, foram encontradas 14 publicações sobre o acidente, diante de 370 materiais sobre outros assuntos. Notas oficiais, esclarecimentos, acordos de indenizações, atualizações sobre o quadro de saúde dos atletas e os desdobramentos do acidente são priorizados para o site – visto que é um portal de informações para o público externo.

Já no canal da FLA TV, são postados conteúdos mais leves, acompanhados de músicas, com registro de momentos especiais vividos pelo clube – fora as coletivas de imprensa. Diante disso, foram encontrados 14 vídeos sobre o acidente entre 737 postados no período. Nesse caso, os assuntos são voltados para o desenrolar do acidente e as lembranças em memórias aos dez atletas da categoria de base. A autora constatou também uma maior quantidade de reações positivas,

por parte do público externo, os torcedores em maioria, ao longo dos comentários e das curtidas dos vídeos.

Portanto, são identificados um baixo número de postagens com relação ao acidente mais trágico da história do clube. Considera-se a importância do clube em seguir em frente, porém para uma crise que não teve um ponto final, tem a necessidade de ser frequentemente comunicada e compartilhada com o público externo – até mesmo em respeito aos familiares – certificando os planos e recomendações de gerenciamento de crise. Também nota-se que em todas as plataformas, o assunto principal, com detalhes e entrevistas dos envolvidos, é focada no elenco profissional.

A trajetória do time para conquistar três campeonatos, sendo dois deles com histórico de derrotas e eliminações durante anos, é reproduzida com diversas angulações e percepções de jogadores e torcedores. Visto que o Marketing Estratégico também foi utilizado em vários momentos de evidência do clube – seja para fidelização de clientes através da campanha projetada para 2019. Os outros esportes oferecidos pelo clube são noticiados somente em conquistas ou mudanças eventuais das equipes e atletas.

Para resumir o número destoante de publicações sobre o incêndio no CT – devido a gravidade e marca deixadas na identidade, duas tabelas ilustrando o total de material publicado com relação aos números relacionados ao acidente, do site e do canal do YouTube.

**Tabela 1:** Tabela qualitativa sobre todas as notícias do site oficial no período analisado.

<b>Total de matérias publicadas</b>	<b>370</b>
<b>Matérias específicas sobre o acidente</b>	<b>14</b>
<b>Percentual de relação</b>	<b>3,78%</b>

Fonte: elaborada pela autora.

**Tabela 2:** Tabela qualitativa sobre todas as notícias do canal no YouTube no período analisado.

<b>Total de matérias publicadas</b>	<b>737</b>
<b>Matérias específicas sobre o acidente</b>	<b>13</b>
<b>Percentual de relação</b>	<b>1,76%</b>

Fonte: elaborada pela autora

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo discutiu a importância da inserção de uma assessoria de imprensa nas instituições para lidar com a comunicação e possíveis crises que podem atingir as empresas. Preparar-se para uma crise é fundamental. Caso ela aconteça, um comitê específico precisa estar preparado para as consequências e saber lidar com todas as etapas da situação. De acordo com o levantamento bibliográfico, foi reforçada a importância de um protocolo de contingenciamento para auxiliar nas etapas que sucedem as turbulências.

Logo, foi selecionada a crise que atingiu o Clube de Regatas do Flamengo, em 8 de fevereiro de 2019. Um incêndio nos dormitórios das categorias de base de futebol, do centro de treinamento, deixou dez atletas mortos e três feridos. Diante das publicações feitas num recorte do dia do acidente até completar um ano, o objetivo do estudo de analisar a atuação do comitê de crise (a equipe de comunicação) do Flamengo foi alcançado. Foram estabelecidas duas plataformas de comunicação de constante atualização e credibilidade ao público externo: o site oficial e o canal do YouTube, a FLA TV.

Mediante o exposto, foi possível perceber que a equipe de comunicação do clube seguiu as regras de contingenciamento de crise, mas o tempo entre as publicações se mostraram discrepantes, com relação as outras notícias publicadas. As primeiras atualizações surgiram dias após o ocorrido, depois o tempo aumentou para meses. Em junho, foram feitas as últimas postagens de 2019, em ambas as plataformas. Posteriormente, apenas em fevereiro de 2020, mês em que o acidente completou um ano, o clube voltou a comunicar o ocorrido.

Os processos de indenizações familiares ainda estão em andamento através da Defensoria Pública. Baseado nisso, a pesquisa mostrou de alguma forma, por meio das publicações, a isenção da responsabilidade do Flamengo diante da causa do acidente e das atualizações sobre os casos jurídicos. Talvez o clube não quisesse tocar constantemente no assunto do acidente, mas usar as plataformas digitais para informar a torcida e o público que possuem um vínculo cultural e social com os atletas era uma opção. Mencionar poucas vezes a maior tragédia em 124 anos do clube chega a ser um descaso até mesmo com as vítimas.

Ligado aos aspectos anteriores, através dessa pesquisa, são identificáveis alguns pontos que o Flamengo poderia ter usufruído para manter a sua boa imagem em meio à turbulência. Um fato seria o investimento na infinidade de recursos disponíveis para o Flamengo devido à sua dimensão institucional. Ser transparente com o público e com a mídia - responsáveis por seus lucros e reputação, também era um ponto básico de ser atribuído durante a crise. Com a omissão de fatos, a instituição acaba não focando na análise do fato gerador do problema. Outro aspecto não investido foi a elaboração de coletivas e exclusivas diretamente no clube, com frequência, pelo comitê de crise, para esclarecer dúvidas e estar aberto a refutações. Durante todo o período de análise, foram realizadas apenas duas.

Observou-se ainda que tanto no site, como no canal do YouTube, os noticiários voltados para o acidente representam menos de 4% do total de matérias, mediante a 370 publicações no site e 737 na FLA TV, sobre outros temas do elenco profissional, menos de 15 matérias foram encontradas. Contudo, confirma a hipótese da pesquisa sob a ineficiência na aplicabilidade do protocolo de contingenciamento de crise nas plataformas, visto que o foco gerado da mídia e do próprio clube à campanha institucional estabelecida para o elenco profissional se sobressaiu ao acidente envolvendo a categoria de base menos noticiada no ambiente esportivo.

Cabe destacar que não são levadas em consideração, para essa análise, a exposição de detalhes das indenizações e as consequências do acidente que o Flamengo informou diretamente aos outros portais de notícia, principalmente de editoria esportiva. Embora, a título de considerações finais, é importante justificar que essa pesquisa é voltada para a atuação e o comportamento do clube junto ao público que lhe acompanha. Ademais, por ser um produto histórico, existe a possibilidade de que outros aspectos sejam analisados e, conseqüentemente, outros resultados sejam atingidos a partir dessa pesquisa.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Júlio Gracco Melo de Souza. **Assessoria de Imprensa em Clubes de Futebol: um Estudo de Caso do Botafogo F.R.** 2014. 52 f. Monografia (Especialização) - Curso de Jornalismo, Escola de Comunicação Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/4374/1/JAbreu.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2020.

ANDRADE, Ana Amélia de Barros Marques. **A escassez de bibliografias para Assessorias de Imprensa na Área Esportiva.** Revista Ciências Humanas. Taubaté. v. 3, n. 2, p. 10-66, nov. 2013. Disponível em: <https://rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/237/143>. Acesso em: 3 mai. 2020.

ARAES, Luciana. **Assessoria de Imprensa e Gerenciamento de Crise.** 2007. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação Empresarial, Projeto A Voz do Mestre. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K203374.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K203374.pdf). Acesso em: 4 mai. 2020.

BARBEIRO, Hérodoto; LIMA, Paulo Rodolfo de. **Manual de Jornalismo: para rádio, tv e novas mídias.** São Paulo; Campus, 2012. 190 p. Colaboração Elsevier. Disponível em: <https://issuu.com/brunalab/docs/manual-de-jornalismo-para-radio-tv->. Acesso em: 15 mai. 2020.

BELLA, Priscilla Pompeu Piva di. **Jornalistas, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa: um problema de comunicação.** 2011. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Faculdade Cásper Líbero. São Paulo. 2011. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Jornalistas-Rela%C3%A7%C3%B5es-P%C3%BAblicas.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2020.

BITTAR, Danielle Tristão. **O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise.** 2012. 41 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação Empresarial. Universidade Salgado de Oliveira. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bittar-danielle-a-imagem-da-mercedes-benz.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2020.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática,** 1 ed. Barueri (SP): Manole, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446430/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

BUENO, Wilson da Costa. **'Assessoria de Imprensa no Brasil: caminhos e descaminhos da relação empresa e imprensa na era do ciberespaço'.** Comunicação & Sociedade, nº 26. São Paulo. 1996, p. 137-154. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/8119>. Acesso em: 29 abr. 2020.

CASSIMIRO, Karoliny Aciésia. **Assessoria de Imprensa: a importância do assessor de imprensa em filiais de empresa.** 2017. 60 f. Monografia (Especialização) - Curso de Jornalismo. Unis - Centro Universitário do Sul de Minas.

Minas Gerais. 2017. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/37>. Acesso em: 2 mai. 2020.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/jujumss/rivaldo-chinem-assessoria-de-imprensa-como-fazer>. Acesso em: 5 mai. 2020.

DUARTE, (org.), J. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016147/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

ESTEVES, Alessandra Lemos. **As Novas Tecnologias na Assessoria de Imprensa Brasileira**. 2006. 81 f. Monografia (Especialização) - Curso de Jornalismo, Escola de Comunicação. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1407/1/AEsteves.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

FENAJ, Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa: manual de orientação**. Brasília, DF. 2007, 45 p. (Série Manuais) Disponível em: [https://www.academia.edu/8380021/Manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_-\\_imprensa\\_2007\\_Fenaj](https://www.academia.edu/8380021/Manual_de_assessoria_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_-_imprensa_2007_Fenaj). Acesso em: 7 mai. 2020.

FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**, 5. ed. São Paulo: Summus. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=FeyVAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20 mar. 2020.

FERREIRA, Itala, P., MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação Empresarial - Planejamento, Aplicação e Resultados**. São Paulo: Atlas. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007268/>. Acesso em: 29 abr. 2020

FORMENTIN, Claudia Nandi. **Flamengo: cultura e linguagem de uma “Nação Rubro-Negra”**. Tubarão (SC): Unisul, 2014. 182 p. Tese (Doutorado), Curso de Ciências da Linguagem, Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão. 2014. Disponível em: [https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/473/109887\\_Claudia.pdf?sequencia=1&isAllowed=y](https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/473/109887_Claudia.pdf?sequencia=1&isAllowed=y). Acesso em: 4 mai. 2020.

FORNI, José, J. **Gestão de Crises e Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022971/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

FRANÇA, (org.), A. S. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484157/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

FREITAS, Helio Viana de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo de caso sobre o Clube de**

**Regatas do Flamengo.** Revista Adm.made. Rio de Janeiro. v. 15, n. 3, p. 39-60, set. 2011. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33155800/Freitas\\_Fontes\\_2011\\_A-Governanca-Corporativa-nos-c\\_8829.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFreitas\\_Fontes\\_2011\\_A-Governanca-Corpora.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BAIBX2HXM7%2F20200506%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20200506T211626Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33155800/Freitas_Fontes_2011_A-Governanca-Corporativa-nos-c_8829.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFreitas_Fontes_2011_A-Governanca-Corpora.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BAIBX2HXM7%2F20200506%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200506T211626Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token). Acesso em: 3 mai. 2020.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **MARKETING INSTITUCIONAL.** Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008. 60 p. (Coleção educação a distância. Série livro-texto). Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/181/Marketing%20institucional.pdf?sequence>. Acesso em: 09 out. 2020.

GASPAR, Marcos Antonio et al. **Marketing Esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil.** Podium Sport, Leisure And Tourism Review, São Paulo, v. 3, n. 8, p. 12-28, jan/jun. 2014. Disponível em: <http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/67/pdf>. Acesso em: 5 mai. 2020.

GENÚ, Cristine Marques. **Gerenciamento De Crise: a ação da Assessoria de Imprensa do Superior Tribunal de Justiça (STJ).** 2007. 47 f. Monografia (Especialização) - Curso de Assessoria em Comunicação Pública. Instituto de Educação Superior de Brasília. Brasília. 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/79068062.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2020.

HRENECHEN, Vanessa Cristina de Abreu Torres; SOARES, Arthur Salvador. **Análise da Assessoria de Imprensa como atividade jornalística.** In: EIICS - EVENTO INTERINSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2., 2016, Ponta Grossa. Anais [...]. Ponta Grossa: Unisecal, 2016. p. 1-16. Disponível em: [https://unisecal.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/Assessoria\\_Imprensa\\_Vanessa\\_e\\_Arthur.pdf](https://unisecal.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/Assessoria_Imprensa_Vanessa_e_Arthur.pdf). Acesso em: 1 mai. 2020.

KOWALSKI, Marizabel. **Por que Flamengo?** Piedade (RJ): Universidade Gama Filho, 2013. 388 p. Tese (Doutorado) - Curso de Educação Física. Rio de Janeiro. 2001. Disponível em: [https://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/200622\\_Kowalski%20\(D\)%20-%20Por%20que%20Flamengo.pdf](https://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/200622_Kowalski%20(D)%20-%20Por%20que%20Flamengo.pdf). Acesso em: 22 abr. 2020.

LOPES, Boanerges; VIEIRA, Roberto Fonseca (org.). **Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação: uma perspectiva conciliatória possível.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004. 200 p. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=MNcRuEPcMekC&pg=PA93&lpg=PA93&dq=LOPES,+Boanerges.+O+que+%C3%A9+assessoria+de+imprensa?.+Bras%C3%ADlia:+Brasiliense,+1995.&source=bl&ots=ILBzjR8sFe&sig=ACfU3U0FqR5oz4hgPPoIXBE18YkMvB\\_Cmw&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi0-](https://books.google.com.br/books?id=MNcRuEPcMekC&pg=PA93&lpg=PA93&dq=LOPES,+Boanerges.+O+que+%C3%A9+assessoria+de+imprensa?.+Bras%C3%ADlia:+Brasiliense,+1995.&source=bl&ots=ILBzjR8sFe&sig=ACfU3U0FqR5oz4hgPPoIXBE18YkMvB_Cmw&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi0-)

6ebr6DpAhVcIlkGHWBBoMQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q&f=false.  
Acesso em: 5 mai. 2020.

MADRUGA, Thayane Santos; LUDWIG, Margarete. **As novas tendências em Assessoria de Imprensa: os desafios dos jornalistas na assessoria de imprensa na era digital.** Revista Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão - Revint, Rio Grande do Sul, v. 4, n. 1, p. 291-302, 2016. Anual. Disponível em: [http://revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/eletronica/article/view/5022/pdf\\_125](http://revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/eletronica/article/view/5022/pdf_125). Acesso em: 4 mai. 2020.

MANSUR, Carlos Eduardo. RIBEIRO, Luciano Cordeiro (orgs.). **O time do meu coração: Clube de Regatas Flamengo.** Belo Horizonte: Leitura, 2009-a. Acesso em: 16 set. 2020.

MARTINUZZO, José Antônio. **Seis questões da Comunicação Organizacional: estratégia em rede.** Rio de Janeiro: Mauad, 2013. 140 p. Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/Seis\\_quest%C3%B5es\\_fundamentais\\_da\\_comunica.html?id=R4YQBAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/Seis_quest%C3%B5es_fundamentais_da_comunica.html?id=R4YQBAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 04 mai. 2020.

MAUAD, Sêmia. **Os Segredos de um Bom Assessor.** BOCC: Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. Covilhã, Portugal. 2009. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-muad-os-segredos.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2020

MORÁS, Nicole Sberse. **Assessoria de Imprensa Digital: ferramentas e atividades.** Orientador: Micael Vier Behs. *In*: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 2012, 8. ed, Lajeado (RS). Anais [...]. Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. Chapecó (SC), Intercom, 2012. p. 1-10. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-0775-1.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2020.

MOSTARO, Filipe Fernandes Ribeiro. **Assessoria de Imprensa de clubes x Jornalismo Esportivo: o reflexo das assessorias na cobertura esportiva.** *In*: ENCONTRO REGIONAL DE COMUNICAÇÃO, 9., 2011, Rio de Janeiro (RJ). Artigo. Juiz de Fora (MG): Desconhecido, 2011. p. 1-11. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32603743/Assessoria\\_de\\_Imprensa\\_de\\_clubes\\_x\\_Jornalismo\\_Esportivo\\_-\\_o\\_reflexo\\_das\\_assessorias\\_na\\_cobertura\\_esportiva.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAssessoria\\_de\\_Imprensa\\_de\\_clubes\\_x\\_Jorn](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32603743/Assessoria_de_Imprensa_de_clubes_x_Jornalismo_Esportivo_-_o_reflexo_das_assessorias_na_cobertura_esportiva.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAssessoria_de_Imprensa_de_clubes_x_Jorn) a. Acesso em: 4 mai. 2020.

OUZA, Douglas Rocha de. **Assessoria de Comunicação em Clubes de Futebol: elaboração de um plano de comunicação para o Sport Club Juiz de Fora.** 109 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação Social, Faculdade de Comunicação Social. Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais. 2008. Disponível em: <http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/douglas.pdf>. Acesso em: 5 mai. 2020.

PEREIRA, Luís Miguel. **Bíblia do Flamengo.** São Paulo: Almedina, 2010. Acesso em: 16 set. 2020.

PERRONE, Rica. **O dia do flamenguista**. 2013-a. Disponível em: <http://www.ricaperrone.com.br/o-dia-do-flamenguista/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

PRATA, Nair et al. **As crises nos times de futebol e as estratégias das assessorias de imprensa dos clubes**. Temática (NAMID - Núcleo de Arte, Mídia e Informação Digital), Paraíba, v. 13, n. 4, p. 186-200, abr. 2017. Disponível em: <https://www.repositorio.ufop.br/handle/123456789/9710>. Acesso em: 3 mai. 2020.

SANTANNA, Amanda Carolina Engelke; LISBOA, Leonardo Gonçalves Sarmanho de. **A RELAÇÃO MÍDIA E ASSESSORIA: O papel da Assessoria de Imprensa na produção de notícias**. Puçá: Revista de Comunicação e Cultura na Amazônia, Belém, v. 1, n. 1, p. 3-25, jul. 2011. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/puca/article/view/93>. Acesso em: 1 mai. 2020.

SANTOS, Moisés. **Assessoria de imprensa no processo informativo**. Comunicação & Educação, São Paulo, v.10, p. 93-97, set/dez. 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v0i10p93-97>. Acesso em: 5 mai. 2020.

SANTOS, Rafael Antônio Amendola dos. **A Assessoria de Imprensa no Mundo do Futebol: a comunicação por trás da máquina do esporte**. 2013. 50 f. Monografia (Especialização) - Curso de Jornalismo, Escola de Comunicação: Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/4078/1/RSantos.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2020.

SARTOR, Basílio Alberto. **Assessoria de Imprensa e visibilidade: a imagem-conceito das organizações no incontrolável domínio da notícia**. Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 7, n. 14, p. 127-139, jul. 2008. Semestral. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/142>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SERRA, J. Paulo. **Manual de Teoria da Comunicação**. Universidade da Beira Interior: Ubi, 2007. 214 p. Disponível em: [https://labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20110824-serra\\_paulo\\_manual\\_teorica\\_comunicacao.pdf](https://labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20110824-serra_paulo_manual_teorica_comunicacao.pdf). Acesso em: 05 mai. 2020.

SILVA, Aline Cristina Jeremias da; FIGUEIREDO, Danielle Soares de; GOMES, Érika Carolinne Paiva. **Assessoria de Imprensa: Como as Ferramentas Fortalecem a Imagem Organizacional**. Orientador: Cintia dos Reis Barreto. In: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 10., 2013, Natal (RN). Anais [...]. Natal: Intercom, 2013. p. 1-10. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/expocom/EX37-0556-1.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2020.

SILVA, Andre Luis Moreira da. **As Transformações no Jornalismo Esportivo do Século XXI: estudo de caso da Assessoria de Imprensa**. Orientador: Douglas Baltazar Gonçalves. In: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 18., 2015, Volta Redonda (RJ). Anais [...]. Rio de Janeiro: Intercom, 2015, p. 1-15. Disponível em:

<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3153-1.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2020.

SILVA, Janaína Ivo da. **Assessoria de Imprensa Nas Mídias Sociais: Origem e Reconfigurações**. In: SIMPÓSIO DE CIBERJORNALISMO, 4., 2013, Campo Grande (MS). Anais [...]. Campo Grande: Ciberjornalismo, 2013. p. 1-18. Disponível em: [http://www.ciberjor.ufms.br/ciberjor4/files/2013/08/Janaina\\_Ivo.pdf](http://www.ciberjor.ufms.br/ciberjor4/files/2013/08/Janaina_Ivo.pdf). Acesso em: 4 mai. 2020.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502223837/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

TAVARES, Denise; TOLEDO, Cecília. **Assessoria de Imprensa no curso de Jornalismo: formação e exigências do mercado**. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 6., 2004, Campinas (SP). Anais [...]. Campinas: Intercom, 2004. p. 1-15. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/10821976958330777424401417435844303586.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2020.

TEITELBAUM, Ilton. **Marketing Esportivo: um estudo exploratório**. 1997. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/1470>. Acesso em: 4 mai. 2020.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial**. São Paulo: Novatec, 2007. p. 184. Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/Marketing\\_Estrat%C3%A9gico\\_e\\_Compitividade.html?id=L9hKPqp0qwEC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/Marketing_Estrat%C3%A9gico_e_Compitividade.html?id=L9hKPqp0qwEC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 08 set. 2020.

ZIERT, João Ricardo Virgílio. **Assessoria de Imprensa e a gestão de imagem por meio das redes sociais na internet**. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Jornalismo, Centro de Comunicação e Expressão Departamento de Jornalismo. Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180971/tcc\\_joaoricardoziert.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180971/tcc_joaoricardoziert.pdf?sequence=1). Acesso em: 4 mai. 2020.