

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO

Polyana de Castro Silva

COMUNICAÇÃO DE CRISE:
uma análise da Copa do Mundo 2014.

Juiz de Fora
Dezembro de 2014

Polyana de Castro Silva

COMUNICAÇÃO DE CRISE:

uma análise da Copa do Mundo 2014.

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bedendo

Juiz de Fora
Dezembro de 2014

Polyana de Castro Silva

Comunicação de Crise:
uma análise da Copa do Mundo 2014.

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social – Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bedendo
(FACOM/UFJF)

Aprovada pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Ms. Ricardo Bedendo (FACOM/UFJF) - orientador

Profa. Dra. Teresa Cristina da Costa Neves (FACOM/UFJF) - convidada

Profa. Ms. Christiane Bara Paschoalino (FACOM/UFJF) – convidada

Juiz de Fora, 10 de dezembro de 2014.

A Deus, à minha família, em especial aos meus pais Eunice e Paulinho e o meu irmão Breno, ao Dudu, ao Prof. Ricardo Bedendo e aos meus amigos, peças essenciais para esta conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e ensinamentos.

Minha família pelas orações e palavras certas, nos melhores momentos. Em especial aos meus pais, Eunice e Paulinho e ao meu irmão Breno, pilares da minha existência.

Ao Dudu por todo carinho, paciência, confiança e incentivo.

Ao Dr. Rodrigo pela confiança e profissionalismo.

Aos Gorilas, aos amigos da FACOM e de Viçosa pelas conversas e companhia.

Às Bartiras e agregados pela convivência e palavras motivadoras.

Aos professores da FACOM, em especial ao professor Ricardo Bedendo por acreditar na minha ideia e contribuir de forma essencial para a realização desta.

Ao Forum da Cultura, em especial aos professores José Luiz Ribeiro e Márcia Falabella pelos primeiros ensinamentos profissionais.

À professora Teresa Neves, pela oportunidade de estágio na Assessoria e por fazer parte da minha banca.

À Acesso por contribuir para minha experiência e conhecimento.

À Gabriela Feitosa, pela oportunidade de crescimento profissional e humano.

À Universidade do Porto por todos os aprendizados, em especial ao Professor Vasco Ribeiro que contribuiu de forma significativa na idealização deste tema.

RESUMO

O trabalho apresenta o valor de uma organização saber comunicar internamente e externamente, principalmente em uma situação delicada, como uma crise. Neste aspecto, evidencia-se a importância de gerir o conhecimento nas empresas e a problemática da gestão deste recurso pelos profissionais, destacando efetividade da inteligência para a comunicação no setor público. Ainda demonstra-se a comunicação estratégica e as ferramentas necessárias para lidar com os acontecimentos de cunho negativo, enfatizando o Plano de Crise, uma vez que é através desta que se pode definir em quais ações investir e quais podem ser descartadas. As edições dos jornais Folha de S.Paulo e O Globo publicadas durante o período de realização da Copa do Mundo 2014, foram utilizadas para exemplificar os discursos das assessorias e dos responsáveis da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), da Federação Internacional de Futebol (FIFA) e do Governo Brasileiro. Tendo como resultado que, por mais que as ações estejam previamente estabelecidas, o plano bem articulado e os porta-vozes das organizações preparados para discursar ao público e à mídia, há sempre desafios para superar e cuidados para serem alcançados.

Palavras-chave: Gerenciamento de crise. Comunicação empresarial. Comunicação pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de gestão da informação.....	15
Figura 2 – Representação da Plataforma de Inteligência Estratégica	18
Figura 3 – Folha de S. Paulo – 12/06.....	36
Figura 4 – O Globo – 13/06	37
Figura 5 – Folha de S. Paulo – 14/06.....	39
Figura 6 – O Globo – 13/06 /2	42
Figura 7 – Folha de S. Paulo – 14/06 /2.....	43
Figura 8 – Folha de S. Paulo – 12/06 /2.....	47
Figura 9 – O Globo – 12/06	51
Figura 10 – O Globo – 05/07	56
Figura 11 – O Globo – 09/07	60
Figura 12 – Folha de S. Paulo – 09/07.....	62
Quadro 1 – Fases da dinâmica de comunicação	15
Quadro 2 – Passos da comunicação durante a crise	23
Quadro 3 – Questionário para auto avaliação empresarial	27
Quadro 4 – Lista de verificação estratégica de gerenciamento de crise	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 COMUNICAÇÃO E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	11
2.1 A ESTRATÉGIA, A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A COMUNICAÇÃO	12
2.2 O PLANEJAMENTO PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.3 A COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	18
3 COMUNICAÇÃO DE CRISE ALIADA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL	21
3.1 DEFININDO CRISE.....	21
3.2 A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DA CRISE	22
3.3 FERRAMENTAS PARA LIDAR COM A CRISE	26
4 ANÁLISE DE CONTEÚDO: A COMUNICAÇÃO DA CBF, DA FIFA E DO GOVERNO BRASILEIRO DIANTE DE ACONTECIMENTOS NEGATIVOS NARRADOS PELA IMPRENSA	33
4.1 O MATERIAL UTILIZADO.....	33
4.2 ANÁLISE DOS CONTEÚDOS	34
4.2.1 A presidente Dilma Rousseff vaiada na abertura do evento	34
4.2.2 Manifestações nas cidades sedes	40
4.2.3 Falta de infraestrutura em alguns estádios.....	45
4.2.4 Falhas da arbitragem.....	52
4.2.4.1 <i>Caso Suárez</i>	52
4.2.4.2 <i>Caso Neymar</i>	54
4.2.5 A derrota do Brasil por 7x1 em partida contra a seleção da Alemanha.....	58
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

Qualquer empresa, por mais sólida que seja, está suscetível a uma crise. Este é um risco inevitável, por isso é necessário um planejamento e táticas para que os profissionais da comunicação, como porta-vozes, saibam como reagir em um momento deste. A informação é a principal arma contra ou a favor de uma instituição: uma notícia pode ser publicada de forma tão impactante e chegar a manchar a imagem da empresa, gerando uma crise. Por isso, é necessário que a equipe de comunicação esteja atenta para as notícias que circulam a respeito da sua empresa, principalmente para as questões negativas, e que saiba como contorná-las, sem deixar que palavras comprometam sua marca.

O nosso interesse em trabalhar com o tema surgiu quando fizemos intercâmbio na Universidade do Porto, em Portugal, onde pudemos ter maior contato com a matéria de assessoria e perceber a tamanha importância e responsabilidade de um profissional da comunicação ao responder por uma organização em situações negativas. Sendo assim, não poderíamos deixar de estudar a Copa do Mundo 2014, um evento que mobilizou o nosso país, incluiu o mundo inteiro e certamente exigiu das assessorias envolvidas um planejamento de comunicação bem elaborado, para lidar com este evento.

O presente trabalho analisou conteúdos e identificou como as narrativas por parte da imprensa, no caso os jornais Folha de S. Paulo e O Globo, refletiram as ações e reações da CBF (Confederação Brasileira de Futebol), da FIFA (Federação Internacional de Futebol) e do Governo Brasileiro perante às situações provocadas por acontecimentos de cunho negativo, durante o período de realização da Copa do Mundo, e que sugeriram um planejamento de comunicação para crise. A partir disso, estruturamos a monografia em três partes.

Na primeira parte apresentamos a temática Comunicação e Inteligência Estratégica, para discutirmos a problemática da gestão do conhecimento pelos profissionais de comunicação, ressaltamos o conhecimento como recurso essencial nas organizações e enfatizamos a gestão estratégica das informações nas empresas. Ainda no mesmo tópico, dissertamos sobre a importância da inteligência para a comunicação no setor público.

Em seguida abordamos o tema Comunicação de Crise aliada ao processo de inteligência empresarial. Neste capítulo conceituamos crise, exibimos a comunicação estratégica e as ferramentas necessárias para lidar com os conflitos e apresentamos a importância do Plano de Crise

para gerir os fatores negativos, ressaltando a transparência inculcida no valor da Política de Comunicação.

Por último avaliamos todas as 66 edições dos jornais impressos, Folha de S.Paulo e O Globo, publicadas entre os dias 12 de junho e 14 de julho de 2014. Seleccionamos 10 edições que pautaram narrativas de acontecimentos negativos, envolvendo diretamente a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a Federação Internacional de Futebol (FIFA) e o Governo Brasileiro e apresentamos os resultados destas análises.

O estudo respondeu indagações como: Os acontecimentos de cunho negativo durante a Copa do Mundo exigiram da CBF, da FIFA e do Governo um planejamento de comunicação para a crise? Como estas organizações responderam às questões provocadas por acontecimentos negativos? O que foi feito para evitar que a imagem do Brasil fosse manchada através dos noticiários?

2 COMUNICAÇÃO E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Para compreendermos algumas das dimensões de um planejamento de comunicação empresarial¹ na contemporaneidade buscamos, primeiramente, refletir sobre os significados da ideia de inteligência estratégica para a administração de fluxos informativos em diferentes contextos ou situações.

Como princípio básico, Clemen (2007, p.37) mostra a importância da clareza no ato de se comunicar: “[...] ainda hoje, no século XXI, estamos em busca da melhor forma de comunicar. Influenciados sempre pelo contexto no qual estamos inseridos, perseguimos a forma mais simples e clara de transmitir as nossas percepções. De perceber e ser percebido”.

Por tais prismas, uma organização tem o desafio de adaptar-se aos meios de comunicação e à evolução destes. Com o forte avanço tecnológico nos últimos tempos, essa necessidade aumentou e passou a ser obrigação. “A abertura de mercados, a mundialização dos negócios, o crescimento da concorrência, e a aceleração das descobertas tecnológicas e das evoluções sócio-culturais, maximizaram tal condição.” (JANISSEK; FREITAS; LESCA, 2007, p.1). Uma notícia publicada tanto pode ser uma aliada quanto uma vilã para a empresa. A forma como esta informação vai ser transmitida e a interpretação que oferece ao público pode ser um fator de credibilidade ou de desfavorecimento para a imagem e reputação² de qualquer instituição.

A elasticidade dos recursos e das plataformas de comunicação digitais e virtuais impôs novas e maiores obrigações e responsabilidades no planejamento da comunicação em todos os

¹ Adotamos a linha teórica de Bueno que trabalha com as expressões, Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional, definindo-as como: “Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”. (BUENO, 2009, p.3). Partimos desta proposta porque Bueno também explica que: “Sob esta perspectiva, ela integra e articula as chamadas Comunicação Institucional e Mercadológica, ou seja, incorpora ações voltadas para funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, entidades e grupos organizados e mobilizados da comunidade (ambientalistas, por exemplo), entre outros, e a sociedade em geral. (BUENO, 2009, p.4).

² Bueno (2009, p.200) define os conceitos de imagem e reputação. “A imagem, portanto, ou as imagens (para sermos mais exatos) de uma organização são percepções que estão na cabeça dos públicos ou das pessoas individualmente, formadas pelo contato direto ou indireto com ela (temos imagens para organizações com as quais nunca tomamos contato direto, como, por exemplo, o Pentágono, reino dos falcões da guerra). A reputação também é um conceito, uma avaliação, que, como a imagem decorre das percepções dos públicos e das pessoas individualmente. Ao contrário da imagem, no entanto, ela é menos fluida. Construída num prazo maior de tempo, tem maior consistência e intensidade.”

setores da vida social. No caso da comunicação empresarial, a literatura da área evidencia a importância do preparo para comunicar com os seus públicos, oferecendo-lhes respostas imediatas, informações relevantes, pautadas por diálogos transparentes e objetivos:

[...] o mundo virtual surge, conectando todas as partes do mundo e expondo, sem fronteiras-físicas, culturais, religiosas, morais etc. -, o conhecimento de quem você não conhece. E nos começamos a gostar de dividir impressões e percepções, aumentando as indagações sobre diversas questões. As pessoas querem respostas. (CLEMEN,2007, p.38).

Essa exposição teórica inicial nos remete a um dos eixos centrais de nossa pesquisa que são as problematizações conceituais de inteligência competitiva, de estratégia e de gestão do conhecimento para a comunicação no ambiente empresarial. Sendo assim, daremos ênfase a algumas definições pautadas em estudiosos da área.

2.1 A ESTRATÉGIA, A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A COMUNICAÇÃO

Segundo Bueno (2005) o conceito de estratégia é usado de maneira equivocada pela literatura e por alguns profissionais da área de comunicação. Dizer que o termo é apenas sinônimo de “relevante” ou “fundamental”, no campo da comunicação empresarial, é um erro. “Assim, quando afirmamos que a comunicação empresarial de uma organização é estratégica, não estamos querendo simplesmente dizer que ela a considera importante para alavancar os seus negócios ou para plasmar positivamente a sua imagem”. (BUENO, 2005, p.13). O próprio autor afirma que mesmo não sendo possível determinar as várias definições da palavra estratégia, pode-se de forma simplificada assumir como significado, a demarcação e aplicação de recursos que tenham a finalidade de atingir os objetivos previamente estabelecidos.

Em princípio, admitimos que a comunicação estratégica (pelo menos no conceito em que a temos formulado) se afina melhor (ou está mais potencializada) na teoria sistêmica de estratégia, já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, que não se limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira. (BUENO, 2005, p.15).

Bueno (2005) ainda disserta sobre a expressão “inteligência”, situando-a como atributo indispensável a uma comunicação moderna e à formação dos comunicadores. O pesquisador ressalta como são fundamentais as relações de uma organização com a mídia, principalmente sobre o ponto de vista de que o público quer e deve saber o que está acontecendo e como esta responde aos acontecimentos que envolvem o seu nome.

Comunicação empresarial, a partir dessa distinção, estaria, prioritariamente, incluída nas estratégias empresariais e teria papel fundamental, tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (stakeholders) como no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações. Todos sabemos que, para muitos segmentos, a comunicação (prestígio da marca, identidade corporativa, imagem e reputação, visibilidade na mídia, etc.) é o instrumento de inteligência que contribui para moldar empresas líderes. (BUENO, 2005, p.14).

Essa liderança fruto de uma comunicação bem sucedida, conforme aponta Bueno (2005), passa, sobretudo, pela gestão do conhecimento nas organizações. Essa administração das informações se transforma em um valioso recurso estratégico para a experiência das empresas. No diálogo com outros autores da área, encontramos em Vieira (1993) a assertiva de como são relevantes a criação e a implantação de processos que gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento.

Vieira (1993) defende que o conhecimento é a principal ferramenta para a competência profissional do indivíduo. Nas organizações essa gestão informativa passa pela edificação de uma estrutura consistente de relacionamento em suas diversas instâncias.

Assim, o conhecimento organizacional constitui-se do conjunto formado por recursos humanos capacitados e pelos sistemas de absorção e integração permanente dos novos conhecimentos necessários. Tais sistemas incorporam estruturas informacionais, tecnológicas educacionais, formal ou informalmente constituídas, internas ou externas à organização. O planejamento e a ativação de tais estruturas, meios e recursos a elas associados, para apoio à gestão estratégica empresarial, são funções de inteligência e se orientam pela definição do negócio, dos objetivos e metas. (VIEIRA, 1993, p.100).

Por essa visão, entendemos que a administração dos fluxos de comunicação parte do pressuposto de que todo o conhecimento é mudado e constantemente renovado, o que significa que as organizações têm o desafio de permanentemente buscarem se atualizar e renovar os seus protocolos em acordo também com as demandas sociais vigentes.

Tarapanoff (2006) destaca que toda informação, bem como todo o conhecimento, tem caráter social e deve ser acessível e compartilhado por todos. Com esse pensamento, se estabelecem os pré-requisitos administrativos, tecnológicos e metodológicos para o desenvolvimento das atividades de gestão da informação, do conhecimento e da inteligência competitiva.

Janissek, Freitas e Lesca (2007) argumentam que para acompanhar o avanço comunicacional é necessário, então, conhecer bem o ambiente no qual a empresa está inserida e prepará-la antecipadamente para modificações, buscando diferenciá-la do concorrente. “É condição essencial conhecer seu ambiente e aceitar seu nível de incerteza, buscando estar atenta às mudanças que nele ocorrem, e desenvolver sua capacidade de pro-ação visando um diferencial competitivo.”

Sendo assim, Freitas e Janissek (2006) definem este processo como “A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc)”. Antecipar oportunidades e problemas e/ou ameaças pela capacidade de coletar e analisar, individual e coletivamente, dados internos e externos, formais e informais, quantitativos e qualitativos, para apoiar a tomada de decisão. Sugerem, então, a expressão Inteligência Antecipativa.

Nesse contexto, planejar os caminhos da comunicação com antecedência e com visão proativa e preventiva é essencial. Um dos aspectos relevantes diz respeito à monitorização constante dos fatores externos que influenciam diretamente na estratégia da empresa, como os políticos, econômicos, sociais ou tecnológicos. Através de análises destes, é possível discernir as oportunidades que a organização tem de aparecer e impactar no mercado. Em contrapartida, um estudo bem elaborado e organizado, também tem potencial para detectar as ameaças que possam, de alguma forma, prejudicar a instituição no futuro. E ainda mais, a partir de um trabalho bem estruturado e antecipado de mensuração, é possível conseguir transformar estas ameaças em oportunidades. (Janissek, Freitas e Lesca, 2007).

Esses autores explicam que as escolhas organizacionais podem ser positivamente influenciadas através de uma maior capacidade de compreensão e conhecimento do ambiente no qual a organização está inserida. Esse entendimento, por sua vez, podendo ser positivamente influenciado pela capacidade de obter e analisar dados, sobretudo aqueles de caráter antecipativo.

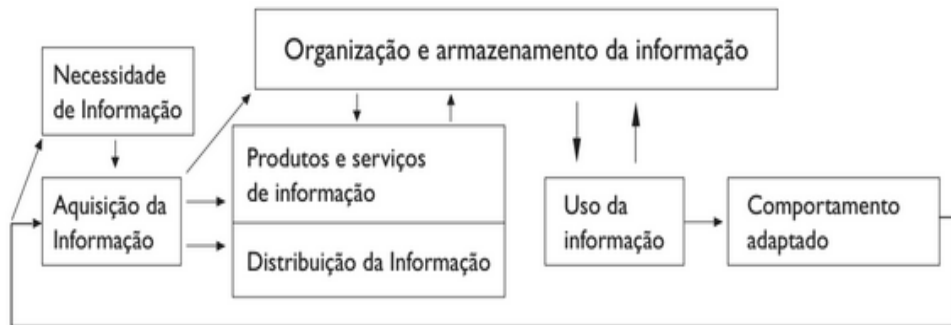
Essa reflexão sugere o reforço do argumento de que a informação e o ambiente estão diretamente interligados e, portanto, é necessário adaptar todo processo de decisão da empresa às mudanças, incertezas e turbulências de seus espaços de interação. Com essa consciência, deve se utilizar os recursos da empresa de forma mais adequada para alimentar os diretores com informações úteis diante de uma tomada de decisão, bem como faz-se necessário deixar todos os membros da organização cientes do processo decisório.

Percebemos que estamos diante de um processo coletivo, proativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam de forma voluntária, informações dos seus ambientes de ação e as utilizam, visando criar oportunidades de negócios, inovação e adaptar-se a riscos e incertezas em geral (LESCA (2003), apud JANISSEK E FREITAS, 2006, p.9).

As reflexões desses pesquisadores nos convidam a pensar que esse diferencial motivado pela ideia de inteligência competitiva proativa se pauta na coleta e na sistematização de dados e/ou informações que serão transformados em conhecimentos. “O principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais.” (TARAPANOFF, 2006, p.22).

Na década de 1990, já se discutia o processo de gerência da informação, assimilando e direcionando as áreas prioritárias e desenvolvendo técnicas para melhor armazenamento e disseminação do conhecimento dentro da organização. Abaixo o modelo proposto por CHOO (1998), apud TARAPANOFF, 2006, p.22:

Figura 1– Ciclo de Gestão da Informação



Fonte: CHOO (1998), apud TARAPANOFF, 2006, p.22

Com base nessa estrutura, descrevemos as fases dessa dinâmica de comunicação:

<p>. Necessidade da Informação: para que qualquer organização tenha um desenvolvimento favorável ao seu crescimento é fundamental a ferramenta informação, tanto internamente quanto externamente.</p>
<p>. Aquisição de Informação: Qualquer informação a respeito da instituição está diretamente ligado aos seus funcionários. Independente do nível de importância, estes devem saber como adquirir conhecimento sobre todos os setores e funcionamento da empresa.</p>
<p>. Organização e armazenamento da informação: Manter qualquer conteúdo ligado à instituição arquivado dentro do estabelecimento, disposto de forma prática e bem estruturada. Neste item pode se encaixar as ferramentas, planilhas, caixas, memórias digitais e qualquer outro método que se aplicar para assegurar as práticas e conteúdos da empresa.</p>
<p>. Produtos e serviços de informação: O que utilizar para informar ao público e servidores da organização.</p>
<p>. Distribuição da informação: Saber quando, como e onde disseminar as notícias vinculadas à instituição. Qual o público-alvo mais indicado para receber tais informações e qual a melhor forma deste conhecimento chegar ao destino.</p>

. Uso da informação: Circular o conhecimento dentro empresa, passar para recentes e até mesmo antigos membros que estejam com deficiência em alguma informação da organização. Os procedimentos, técnicas e dados não devem ficar apenas armazenados em arquivos sem serem utilizados, é necessário uma disseminação coerente de todas as informações.

. Comportamento adaptado: Este item também pode estar diretamente ligado à ética. O uso correto das informações é fundamental para garantir uma boa imagem da empresa. As pessoas que têm acesso ao conhecimento devem saber o que falar e onde falar. Qualquer informação indevida pode gerar ruídos que manchem o nome da instituição.

Quadro 1 - Fases da dinâmica de comunicação

A indicação de todos esses protocolos comunicacionais sugere outro conceito intrinsecamente ligado ao êxito da inteligência estratégica na gestão dos conhecimentos: o de planejamento.

2.2 O PLANEJAMENTO PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A teoria nos mostra que o planejamento da comunicação nas organizações deve envolver estratégias, análises, mensurações e conteúdos dispostos de forma combinada e organizada com prazos e técnicas a serem desenvolvidas, avaliadas e reavaliadas constantemente. Bueno (2009) pontua a importância desse plano ser revisto constantemente, pois as ações dos concorrentes, de novos aprendizados e de ferramentas de comunicação dentro da empresa podem sofrer alterações e necessitar de mudanças a qualquer instante. “O planejamento é, por definição, um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, vivências e saberes intrinsecamente vinculados aos objetivos, aos valores e à missão de uma organização, não devendo ser entendido como uma atividade episódica ou meramente operacional” (BUENO, 2009, p.39).

Bueno (2005) destaca, ainda, que esse “planejar” precisa ser respaldado em amplos conhecimentos que, muitas vezes, vão envolver a necessidade de mensuração de cenários diversificados.

O planejamento em comunicação (muitas vezes confundido com mera descrição de ações e produtos e correspondentes custos de execução) raramente está respaldado em cenários previamente desenhados; freqüentemente vislumbra a organização individualmente, sem considerar a presença dos concorrentes; e apenas recentemente está buscando desenvolver metodologias que permitem avaliar, consistentemente, os resultados de suas atividades (assessoria de imprensa, patrocínios, publicações, etc.). Na verdade, a própria definição dos públicos de interesse (os chamados stakeholders) e o conhecimento detalhado de seu perfil são esforços pouco usuais na comunicação empresarial. Privilegia-se, básica e prioritariamente, a intuição dos executivos (que imaginam saber o que o mercado e os

públicos demandam ou apreciam), o que, convenhamos, não está em sintonia com uma perspectiva estratégica (BUENO, 2005, p.15).

Muitos dos problemas encontrados na execução do sistema de planejamento podem ser oriundos da má formação do setor de comunicação que, para Bueno (2005), é o principal articulador do processo. “A comunicação empresarial estratégica encontra, então, de pronto, um obstáculo maior para que se firme, exatamente porque se vincula, geralmente, a sistemas de gestão que ou não apresentam uma cultura para a adoção da administração estratégica, ou excluem a comunicação de suas prioridades” (BUENO, 2005, p.18).

Esse pesquisador acentua, ainda, como fator crítico do plano de inteligência a falta de interferência de um profissional da área de comunicação nas questões decisórias das estratégias. Bueno (2009) expõe que, na maioria das empresas, o setor comunicacional é operacional e não participa efetivamente das tomadas de decisões para uma melhor elaboração do planejamento.

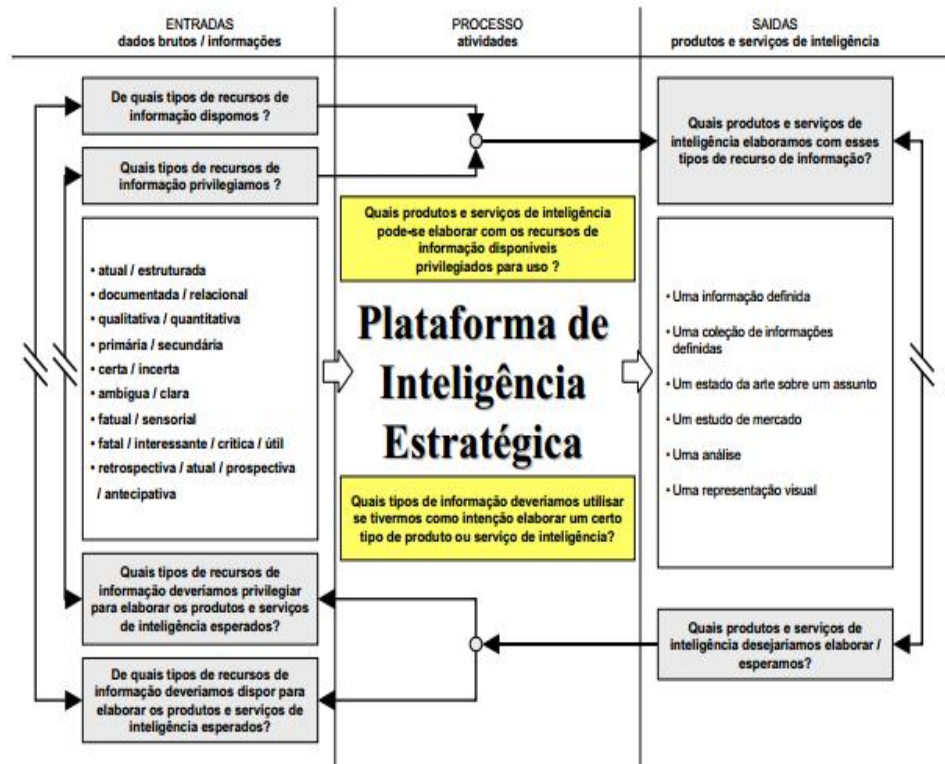
A comunicação empresarial não se define como uma atividade estratégica nas organizações, o que é um pressuposto fundamental para que ela possa ser assumida como um autêntico processo de inteligência. É verdade que algumas empresas, particularmente as brasileiras (multinacionais ou não), já destinam recursos importantes para a realização de trabalhos/ações de comunicação voltados para os seus públicos internos e externos. Esse fato, no entanto, não garante à atividade a condição de estratégica porque, em geral, o *staff* de comunicação não participa, efetivamente, do processo de tomadas de decisões. Quase sempre o setor que gerencia a comunicação se subordina a uma área técnica ou administrativa (marketing, recursos humanos, planejamento etc.) e apenas executa trabalhos definidos em instâncias superiores (BUENO, 2009, p.37).

Conforme FREITAS e JANISSEK-MUNIZ (2006), organizações vem estudando melhores métodos para difusão e compartilhamento da informação de forma a executar com êxito o planejamento. Nesse sentido, buscam trabalhar com outras ferramentas diferenciadas, como consultorias, campanhas de endomarketing e a aplicação de pesquisas, que facilitam a apresentação de números e de dados que consigam ser avaliados e considerados para um melhor acompanhamento no sistema.

Fundamentados no uso de novas tecnologias, FREITAS e JANISSEK-MUNIZ (2006), propuseram uma plataforma de inteligência estratégica (figura 2) para capacitar gestores através de exercícios.

Por plataforma, entendemos um ambiente similar a um portal web, onde o usuário habilitado terá acesso a uma série de recursos viabilizadores da prática de inteligência. De fato, nossa equipe ali disponibilizará diversos textos, slides, vídeos, tutoriais, aplicativos, cases, etc. isto possibilitando a cada indivíduo, grupo ou organização, de se exercer com mais segurança nesses novos desafios (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006. p.13).

Figura 2 - Representação da Plataforma de Inteligência Estratégica



Fonte: FREITAS e JANISSEK-MUNIZ (2006, p.13)

Todo esse percurso teórico nos remete, ainda, para outra direção que nos interessa nesse trabalho: situar e interligar essas reflexões a algumas aplicações nas organizações do setor público.

2.3 A COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Duarte (2007) discute a consolidação do conceito de comunicação pública, propondo tipologias que possam ajudar a estabelecer linhas de pesquisa, de discussão e de atuação em busca da melhoria da qualidade da relação entre cidadão e organizações que atuam com questões de interesse público.

Para esse estudioso, a expressão “Comunicação Pública” (CP) é um termo ainda bastante discutido, pelo fato de apresentar diferentes conceitos e interpretações.

Muitas vezes alguém fala sobre Comunicação Pública em uma perspectiva e é reinterpretado em outra, o que exige certo acordo prévio sobre do que estamos falando. Um aspecto positivo é que, quando o tema é colocado em debate, não há quem não se sinta sensibilizado a adotá-lo como um conceito instigante. (DUARTE, 2007, p.65)

Ao partir desse princípio, Duarte (2007, p.65) explica que “o conceito de CP é uma evolução da noção de comunicação governamental.” Ele destaca que da redemocratização do país, na década de 1980, surgiu a exigência de comunicação nos setores ligados ao Governo. Dessa época aos tempos atuais os desafios só aumentaram quando o assunto é a gestão das informações de maneira estratégica nesses eixos de atuação.

Na opinião de Duarte (2007, p.65) as exigências cresceram diante de um cenário comunicativo cada vez mais multifacetado. Nesse contexto, pontua o autor, “a comunicação exige a adoção de uma série diversificada de instrumentos e, mais do que isso, líderes e gestores que compreendam o uso e as potencialidades de cada um deles e estimule a profissionalização de suas práticas”. A viabilização das ações voltadas ao interesse público passa a ser, por esses argumentos, o grande desafio da Comunicação Pública ligada aos interesses políticos e governamentais.

Almansa (2010, p.63) dialoga com Garcia Lopez (2001) para afirmar que a missão da comunicação nessa área é a de “atender o cidadão e facilitar-lhe o acesso a informações”. Pelo pensamento de Lopez, a autora (2010, p.63) frisa que as instituições públicas devem atuar como “emissores sociais capazes de criar cenários de comunicação participativos, mais abertos ao diálogo social, que permitam uma melhor e mais transparente atuação com o público”.

Por esse aspecto, a assertiva de Duarte (2007, p.66, grifo nosso) ilustra ainda melhor a importância do pacto com a gestão do conhecimento e das informações: “pelo compromisso com o interesse público e poder de ação, os governos devem ser os principais indutores da CP, assumindo o compromisso de promover políticas públicas, desenvolver uma gestão aberta **e qualificar canais, meios e recursos que permitam a viabilização da comunicação de interesse público [...]**”.

Esse papel desafiador da comunicação pública, desenhado teoricamente por Duarte (2007), fica ainda mais claro quando o pesquisador põe em relevo quatro pontos fundamentais para um eficaz planejamento e para a constituição do que conceituamos anteriormente como inteligência estratégica na administração dos conhecimentos.

Dessa forma, Duarte (2007, p.70) destaca primeiramente a “transparência”, como um “compromisso com a atuação responsável no trato com as questões públicas”; em segundo lugar, cita o “Acesso” que faz referência ao fato de qualquer pessoa ter “facilidade de obter informações, ser estimulada e orientada a buscá-las, a dar a sua opinião, a fiscalizar e a influir na gestão daquilo que é público”; na sequência Duarte fala em “Interação” num contexto de “criação, manutenção e fortalecimento de instrumentos de comunicação que viabilizem fluxos bi ou multilaterais”, numa

dinâmica mais equânime de relacionamento entre a sociedade e o poder público; por último o autor sugere a “Ouvidoria Social” como ferramenta que motive “o interesse em conhecer e compreender a opinião pública e os diversos segmentos que a compõem”.

Essa exposição teórica nos mostra que os modelos de gestão pública diferem em alguns aspectos dos paradigmas de gestão da iniciativa privada. O que pode acontecer é a adaptação de planejamentos de empresas particulares para o ambiente público, como alternativa para enfrentar os desafios ou vice e versa.

Pode-se assim pontuar que ambas as instituições, sejam privadas ou públicas, necessitam de diretores capacitados a administrar todo o processo estratégico organizacional, em especial no que tange aos protocolos de comunicação, principalmente para se pronunciarem diante de alguma situação negativa, que possa sugerir uma crise.

3 COMUNICAÇÃO DE CRISE ALIADA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

A crise é um conflito que pode acontecer em qualquer empresa ou organização, seja esta de pequeno, médio ou grande porte. Os fatores que podem levar a este colapso são diversificados e podem ser esperados ou não, como por exemplo, acidentes, rumores que envolvam o nome da instituição entre outros. Nesse sentido, a comunicação exerce papel estratégico diante de situações que sugiram uma crise. É sobre esse protagonismo que vamos nos pautar agora.

3.1 DEFININDO CRISE

Bueno (2009, p.137) nos ajuda a introduzir as reflexões sobre o tema ao alertar que “nenhuma organização está livre de enfrentar uma crise.” Sendo assim, “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise” (FORNI, 2009, p.363).

As argumentações dos autores que estudam a área nos levam, então, a buscar, primeiramente, a definição do que podemos chamar de crise. Para Bueno (2009, p.138):

Uma crise pode ser definida, de maneira geral, como uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações, (e isso é importante para os comunicadores) podendo assim comprometer sua imagem ou reputação.

Pérsigo e Fossá (2010, p.3) acreditam que a crise é um vocábulo que está sendo muito usado nos dias atuais, ganhando projeção mundial através das tecnologias e comunicações. “As crises organizacionais configuram-se como importantes eventos que extrapolam as ‘paredes’ da organização e que provocam impactos junto aos públicos podendo trazer prejuízos para a corporação como um todo e ocupando uma ampla cobertura midiática”.

Argenti (2006) argumenta que definir o que é uma crise para as organizações nos dias de hoje pode ser mais complicado do que simplesmente dizer que é um evento imprevisível e horrível. O autor defende que a crise pode ser classificada em dois tipos: as geradas por erro humano, aquelas em que a própria empresa induz o acontecimento, como por exemplo, os casos de negligência, ou as referentes a desastres naturais. Portanto, nesse segundo caso, a empresa é apenas vítima de circunstâncias inesperadas, que fogem à responsabilidade humana.

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intensão criminosa. Pode incluir devastação tangível,

como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade, da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequências da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados de erro humano. (ARGENTI, 2006, p. 259).

Oliveira (1999, p.5) acredita nas divisões da crise e apresenta sete classificações. São elas: crises naturais, que independem da ação humana (desastres naturais); tecnológicas, que são causadas pelo homem, através dos recursos disponíveis no ambiente de trabalho; de confronto, que envolvem a defesa de direitos de consumidores e interesses de grupos organizados (sindicatos, ONGs); de malevolência, quando a imagem da empresa é atingida por ações ilícitas de organizações concorrentes, grupos organizados, indivíduos, atentados e outros; de distorção de valores administrativos, que ocorre quando as empresas se preocupam com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais; de decepção, quando há diferença no produto ou serviço oferecido pela empresa e o que ele realmente é; e de má administração, caracterizadas por atos ilegais ou imorais cometidos por pessoas envolvidas na Administração.

Muitas vezes, o episódio da crise pode começar a partir de um fato menor, que não administrado pode vir a alcançar uma situação avassaladora, difícil de ser contornada, ou então, a circunstância já pode aparecer em uma proporção enorme, quando é preciso agir com ainda mais rapidez e cautela. “Existem algumas devastadoras, que chegam de surpresa e só não acabam com a empresa à custa de milhões de dólares de investimento publicitário e compensação de prejuízos. Outras, menores, podem surgir de notícias ou fatos insignificantes em sua dimensão, mas complicados em seus desdobramentos” (FORNI, 2009, p.363).

Várias são as ferramentas indispensáveis para evitar, estudar, analisar, detectar e gerenciar a crise, a começar pela comunicação, que está presente em qualquer processo de inteligência empresarial.

3.2 A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DA CRISE

Deve-se ressaltar que, atualmente, a comunicação nas organizações precisa assumir um papel estratégico. A empresa deve se planejar para que as ações não venham ao acaso, tendo neste mecanismo a sua principal ferramenta (NASCIMENTO, 2007). Pérsigo e Fossá (2010, p.4) defendem esta importância do setor comunicacional diante da crise. “Em situações de crise as ações de comunicação precisam demonstrar coerência entre o discurso e a prática, e ética ao lidar com os diversos públicos envolvidos. Na sociedade midiaticizada ampliam-se os espaços de manifestações, fato que vai demandar uma nova forma de comunicação de crises.”

Oliveira (1999) destaca que o papel da comunicação no gerenciamento da crise é estabelecer o relacionamento com o público estratégico, realizar o mapeamento dos riscos, identificar situações de emergência, conflitos ou crises, monitorar a percepção e as atitudes do público, além de avaliar os resultados e elaborar campanhas para fortalecer a imagem da empresa. É a partir da análise destes itens estudados que a instituição poderá fazer o levantamento de possíveis falhas e, conseqüentemente, traçar metas para evitar problemas, amenizando com isso a possibilidade de crises.

Argenti (2006, p.284- p.288) defende que toda a crise tem um aspecto diferente, por isso a necessidade de adaptações nas ações a serem exercidas durante o episódio. Mas o autor acredita que o planejamento precisa ter uma base sólida comum, por meio do qual os gerentes e os responsáveis por conduzirem a crise tenham um ponto de partida, uma vez que os conflitos também têm elementos comuns. Diante disso, o pesquisador destaca a importância da comunicação durante a crise e a divide em oito passos, afirmando serem estas peças essenciais para o processo de gerenciamento de qualquer situação semelhante. São os oito passos³:

1º Assumir o controle da situação	Nomear um porta-voz responsável. A princípio o departamento de comunicação deve responder pela instituição, mas é interessante a formação de uma equipe especializada do setor que está sendo diretamente atingido pela crise e dentro desse conjunto escolher o gerente mais apropriado para ser o porta-voz.
2º Coletar o máximo de informação possível	Antes de repassar a mídia qualquer situação, é interessante se basear no maior número de informações para que não aconteça de divulgar qualquer notícia incorreta. Mas é importante lembrar que, mediante um acontecimento relevante, o público e a imprensa querem uma reação imediata da instituição envolvida; por isso, caso demore a obter uma resposta confiável para passar aos meios de comunicação, o porta-voz deve informar que a empresa não está passiva, que está acessando todas as fontes para saber o que está realmente acontecendo, para liberar as informações assim que possível.

3

3º Montar um centro de gerenciamento de crise	<p>A formação de uma plataforma na qual todas as comunicações devem partir. Neste local, deve permanecer uma equipe especializada, apta para responder qualquer indagação sobre o acontecimento, além de incluir computadores, acesso à internet, telefones e outros.</p>
4º Comunicar-se com rapidez e frequência	<p>A mídia e todos os envolvidos no acontecimento devem saber os informes atualizados em intervalos regulares. O porta-voz deve passar as notícias assim que possível, mesmo sem muitos detalhes, evitando o silêncio e o adiamento das respostas. É de extrema importância para a instituição demonstrar compromisso em auxiliar as pessoas afetadas pela crise, através das informações.</p>
5º Entender a missão da mídia em uma crise	<p>O fato negativo, principalmente uma crise com vítimas e vilões é um grande atrativo para qualquer jornalista, sendo assim, sem dúvidas, a mídia vai estar em cima quando o conflito aparecer, usando o acontecimento para alcançar uma maior audiência e principalmente vai procurar o apelo visual, o uso de imagens. Dessa forma, a instituição deve atinar para as cautelas com a mídia.</p>
6º Comunicar-se diretamente com o público afetado	<p>As empresas devem analisar quais são os públicos prioritários na situação, além de usar a mídia para obter a informação, outros públicos externos devem ser contatados, funcionários, clientes, acionistas e comunidades. E deve-se usar todos os canais disponíveis para a realização da comunicação com estes, como por exemplo, e-mail, fax, serviços on-line e outros.</p>
7º Lembrar que os negócios devem continuar	<p>Por mais que a crise seja o fator que mais requer atenção no momento, os negócios não podem parar. Os gerentes, devem se preocupar em encontrar substitutos para aqueles que estão na equipe de crise e tentar prever os efeitos causados em outros setores da instituição.</p>
8º Fazer planos para evitar outra crise imediatamente	<p>As crises podem se repetir e, para isso, a empresa deve estar preparada para lidar com os conflitos. Para isso, os executivos da comunicação empresarial podem trabalhar com outros gerentes para mensurar os pontos enfrentados e traçar novas ações para reagir com ainda mais segurança e conhecimento, para evitar uma nova crise.</p>

Quadro 2 – Passos da comunicação durante a crise

No quinto passo, Argenti (2006) menciona um fator que evidencia a crise e a faz tornar mais dramática, a mídia. Notícias que demoravam a chegar ao conhecimento internacional ou mesmo nacional, hoje atingem com facilidade qualquer população com a ajuda do avanço dos

meios de comunicação. “Hoje em dia por causa das mudanças na tecnologia e da mídia, qualquer crise corporativa tem cobertura em questão de horas das mídias nacional e internacional e *Webcast* pela internet com uma forte pressão da crescente população de “bloggers” on-line que cada vez mais documentam e criticam as empresas.” (ARGENTI, 2006, p.257).

Pérsigo e Fossá (2010, p.4) reforçam a mídia como facilitadora do acesso e difusão de fatos e responsável por deixar as decisões e ações organizacionais mais visíveis. “A partir das transformações dos processos de visibilidade uma crise organizacional rapidamente ganha espaço tanto na mídia local, quanto global. Os acontecimentos são noticiados com maior rapidez, amplitude e qualidade de som e imagem”. As autoras comparam a mídia com uma arena de debates durante o episódio.

As crises, independente de sua natureza, são eventos que geram visibilidade por si mesmos e neste momento a instância midiática funcionará como uma arena de debates, entre questionamentos, discussões, explicações e diversas manifestações provenientes de várias instituições sociais. Diversas manifestações entram em cena e a organização precisa repensar suas estratégias de comunicação, uma vez que o público destinatário de suas mensagens se amplia para toda uma coletividade distante geográfica e temporalmente. (PÉRSIGO e FOSSÁ, 2010, p.4).

Se até algum tempo atrás, algum fator desfavorável decorrente de uma crise em uma empresa poderia ficar oculto, hoje é muito difícil que não chegue ao público qualquer informação, além de poder ser publicada de forma aumentada, com boatos e fraudes no discurso. “As crises não devem ser vistas apenas como grandes catástrofes. Com os meios de comunicação e a rapidez da informação, nos dias atuais, qualquer boato pode ganhar dimensões de uma grande crise” (NASCIMENTO, 2007, p.20).

Forni (2009, p.367) acredita que a crise é um fator de relevância para a mídia. No setor audiovisual a amplitude da divulgação pode ser ainda maior, uma vez que o público é atingido e comovido por imagens.

Na verdade, a mídia alimenta-se da crise. Há uma tendência, sobretudo nos meios audiovisuais, para que a informação dê lugar à mídia do espetáculo. A crise, qualquer que seja sua dimensão, cai como uma luva nessa pauta. Se tiver imagens, melhor ainda. A TV é o veículo preferido e um dos que chegam primeiro. Mas os jornais não ficam atrás. Se as crises transformam-se em prato predileto da imprensa, não há como as empresas evitarem a contingência de mais cedo ou mais tarde serem “premiadas” por qualquer tipo de mídia. Tudo pode ser uma questão de tempo.

Nesse sentido, o fato negativo pode ser interpretado, na maioria das vezes, como sendo do interesse do público e, portanto, é visto como uma oportunidade para aumentar a audiência e

virar notícia. A partir disso, o cuidado com o que falar e como citar a organização na mídia deve ser redobrado. Uma vez publicada qualquer informação, esta vai alcançar um grande número de pessoas e, certamente, vai atingir diretamente a empresa.

Forni (2009, p.387) defende a importância de comunicar nas mídias atuais e ressalta que se deve evitar qualquer fator negativo, pois este é um critério para que a notícia alcance uma proporção avassaladora, podendo assumir uma proporção difícil de ser contornada. O autor alerta que a publicação tanto pode ser o estopim, como a pólvora que irá destruir a reputação ao longo da crise. “Como se não bastasse o fato negativo as empresas têm que administrar o que torna mais importante nesse momento de tensão: a versão da mídia, que poderá causar desgastes devastadores na imagem da empresa.”

A mídia aproveita ao máximo o fator negativo, acreditando que o público tem grande interesse em notícias que apelam ao sentimento de tristeza.

A mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Quando ela descobre na crise uma oportunidade de aumentar a audiência, quando ela percebe que a situação pode ser do interesse público, não titubeia. Sobretudo quando a organização é sobejamente conhecida, a chance de estar na mídia nessa hora triste aumenta exponencialmente (BUENO, 2009, p. 142).

Bueno (2009) ainda descreve três ações importantes efetivas no relacionamento das empresas com a imprensa e, mais importante ainda, que sejam realizadas antes de acontecer a crise. São elas: ter um conhecimento amplo sobre todos os veículos que atingem o público-alvo da organização; treinamento dos membros da organização para responder e informar a mídia; setor de comunicação bem estruturado e planejado com práticas e ações preestabelecidas.

Por isso, é indicado um bom relacionamento com a imprensa, mesmo que o episódio prejudique a organização, este deve ser relatado de forma clara aos meios de comunicação, pois a falta de transparência e/ou o fato de não assumir ou negar o ocorrido, pode trazer consequências mais graves à instituição.

3.3 FERRAMENTAS PARA LIDAR COM A CRISE

Além do relacionamento com a mídia, outras medidas são necessárias para que a empresa esteja preparada para confrontar-se com a crise de modo a superar os obstáculos sem deixar sequelas que afetem o seu nome. Mais importante que saber enfrentar a crise, é ter conhecimento para administrar e superá-la com altivez. “Os especialistas em crise, ainda que

aceitem essa condição inevitável das crises, não têm dúvida de que elas podem, parcial ou totalmente, ser gerenciadas (e até mesmo evitadas em muitos casos)” (BUENO, 2009, p.139).

Algumas ferramentas podem ser colocadas em prática antes mesmo de aparecer qualquer sinal de crise. Uma das sugestões é o uso de um questionário aplicado aos gerentes, para uma auto avaliação da empresa e para detectar os riscos de vulnerabilidade que esta apresenta. Como veremos abaixo, muito mais do que um simples ordenamento de questões a serem respondidas, essa ferramenta apresenta indagações convidativas a interpretações contextuais. Oliveira (1999) expõe, então, o questionário⁴ elaborado por James E. Lukaszewski, a fim de atender os critérios citados acima:

1- Quem falará pela companhia? Esta pessoa tem falado recentemente? Ela está pronta para falar hoje?
2- Quem é o porta-voz reserva?
3- Quais são as oito vulnerabilidades críticas da organização no momento? Há planos de reação e respostas prontas para elas?
4- Quais são os riscos extremos que estas vulnerabilidades representam para a comunidade, para o meio ambiente e para os empregados?
5- Quais remediações estão prontas para o caso de ocorrência de um evento extremamente ruim?
6- Quais são os seus planos de eliminação de emissão de água e ar poluídos, você estará pronto para anunciar este plano antes que seja forçado?
7- Qual equipe e recursos externos estão posicionados e prontos para administrar problemas ambientais relacionados à sua companhia?
8- Você está preparado para enfrentar a oposição organizada?
9- Você está preparado para uma ação do Conselho de Defesa do Meio Ambiente quando você violar suas permissões?
10- Quais são suas mensagens iniciais para a vizinhança e para a imprensa caso ocorra algum problema ou acidente?

4

Estas perguntas foram baseadas num caso de vazamento de petróleo em um navio, entretanto, há perguntas que servem para qualquer tipo de empresa e outras que podem ser adaptadas.

11- Você realmente explorou suas piores vulnerabilidades ao extremo?
12- Quais compromissos específicos o principal diretor da empresa fez para estar preparado?
13- Você está pronto para se aproveitar da oportunidade que surge em um momento de crise quando o governo se afasta, a imprensa se afasta e os ambientalistas se afastam para ver se você pode controlar o problema?
14- Você identificou indivíduos chave para tomar a dianteira e lhes deu absoluta autoridade para tomarem todas as medidas necessárias para solucionar o problema? Quem são os seus reservas?
15- A sua indústria está preparada para ajudá-lo em um evento que você cause um grande problema?
16- Você identificou, organizou e treinou seu público para ajudá-los a salvar sua reputação, credibilidade e mercado em tempos de problemas?
17- Você está preparado para a guerra?
18- Como está preparado o "general" que liderará a sua "tropa" quando o problema chegar? Quando ele deverá entrar em campo?
19- Com qual frequência você testa as partes de comunicação e operacionais de seu plano de gerenciamento de crises?
20- Você avaliou cuidadosamente o custo de uma visibilidade não planejada no seu processo de análise de riscos?

Quadro 3 – Questionário para auto avaliação empresarial

Uma ferramenta de grande auxílio e primordial para facilitar as ações propostas por estas perguntas é o assessor de imprensa, profissional indispensável em uma organização contemporânea.

Bueno (2009, p.141) acredita que, se a mídia cobre o fato, este ganha imensa proporção que nem mesmo o tempo é capaz de extinguir o acontecimento, pois os meios de comunicação trazem à tona a questão, sempre que possível. “Mesmo que o tempo se incumba de apagar da memória dos consumidores esse fato, sempre alguém resgatará na pior hora (numa entrevista coletiva, por exemplo), fazendo surgir aquele estresse de comunicação que todo assessor gostaria de evitar”.

É neste momento que se concretiza e evidencia a importância do assessor de imprensa e mais ainda, a presença essencial deste profissional durante uma crise. “O trabalho das assessorias de

imprensa nos casos de crise deve ser rápido, claro e objetivo, inclusive com notícias que precisam ser repassadas aos veículos de comunicação” (NASCIMENTO, 2007, p.78).

O assessor é a imagem da empresa, este deve saber informar da melhor forma todas as atividades que envolvem a instituição e estar sempre perto do seu público de interesse com notícias relevantes.

A gestão de crises serve também para planejar e monitorar o modo como a informação é levada aos públicos, tanto pela empresa como pela mídia, além de zelar pela imagem interna da organização. E isso é uma tarefa da assessoria de imprensa, que deve trabalhar junto ao Comitê de Crises, onde estarão as fontes para a produção das notícias. (NASCIMENTO, 2007, p.80).

Piratininga (2008) ressalta a importância da assessoria e da crise e acrescenta que o assessor é quem cria as oportunidades para a instituição aparecer, sendo assim deve ter bastante cautela para mostrar a empresa de forma positiva, além de preservar um bom relacionamento com os jornalistas. O autor ainda destaca que o profissional não deve ocultar qualquer tipo de informação, pois este é um fato que pode levar ao descrédito da empresa diante da mídia e do público alvo. “Muitas vezes, por desconhecer o funcionamento de uma redação, assessor pode se tornar inconveniente e perder oportunidades. O caminho inverso é nunca sonegar informações e agir como um facilitador do jornalista, atuando de fato como um mediador” (PIRATININGA, 2008, p.33).

Outra ferramenta eficaz para lidar com a crise é a elaboração de um plano estratégico bem organizado para gerenciar esses processos, à semelhança do que dissertamos acerca da inteligência estratégica no capítulo anterior. Como por exemplo, o uso de um manual, no qual seja possível encontrar ações a serem executadas quando aparecer algum quesito sugerindo uma crise. O planejamento também sugere a intervenção de um profissional especializado no assunto para auxiliar a empresa e/ou gerentes e outros métodos colaborativos. Todos são aspectos que podem ser desenvolvidos e esclarecidos em uma proposta executada durante a gestão. “Existem princípios, normas de conduta, ações proativas que poderão reverter situações críticas e difíceis em benefício da empresa.” (FORNI, 2009, p.363).

Nascimento (2007, p.18), ressalta a necessidade do plano de comunicação para gerir a crise.

Muitas vezes, as empresas se deparam com situações que saem da rotina para as quais ainda não há uma solução rápida e corretiva. Para esses momentos, há necessidade de um planejamento com mecanismos eficientes para contornar e controlar os problemas. O

gerenciamento de crises serve exatamente para planejar e monitorar o modo como a informação é levada ao público, tanto pela empresa como pela mídia; além de zelar pela imagem interna da organização.

Argenti (2006) apresenta uma lista de verificação estratégica de gerenciamento de crise de Pearson e Mitroff, dividida em ações estratégicas, técnicas e estruturais, de avaliação e diagnóstico, de comunicação e ações psicológicas e culturais, sendo essas preestabelecidas que uma empresa deve estar preparada para colocar em prática quando uma crise surgir.

Quadro 4 – Lista de verificação estratégica de gerenciamento de crise

<p>Ações Estratégicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar o gerenciamento de crise aos processos de planejamento estratégico 2. Integrar o gerenciamento de crise às declarações de excelências corporativas 3. Incluir elementos externos no Conselho e nas equipes de gerenciamento de crise 4. Fornecer treinamentos e workshops em gerenciamento de crise 5. Expor os membros da organização às simulações de crise 6. Criar uma diversidade ou portfólio de estratégias de gerenciamento de crise 	<ol style="list-style-type: none"> 2- Modificar a cobertura de seguro para atender às contingências do gerenciamento de crise Realizar auditorias de impacto ambiental 3- Priorizar as atividades necessárias para as operações diárias 4- Estabelecer um sistema de monitoramento para sinais antecipados de alarme 5- Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar as crises passadas ou recentes
<p>Ações Técnicas e Estruturais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma equipe de gerenciamento de crise 2. Alocar orçamento ao gerenciamento de crise 3. Estabelecer responsabilidades para a atualização das políticas/manuais para emergências 4. Sistematizar em computador lista de recursos de gerenciamento (por exemplo, capacidade dos funcionários) 5. Definir uma sala de controle para o comando de emergência 6. Garantir a redundância tecnológica para as áreas vitais (por exemplo, sistemas de computador) 7. Estabelecer relacionamentos de trabalho com especialistas externos em gerenciamento de crise 	<p>Ações de Comunicação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecer treinamento para lidar com a mídia em relação ao gerenciamento de crise 2. Melhorar as linhas de comunicação com as comunidades locais 3. Melhorar a comunicação com stakeholders que possam intervir
<p>Ações de avaliação e Diagnóstico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Realizar auditorias legais e financeiras sobre riscos e responsabilidade civil. 	<p>Ações psicológicas e sociais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Aumentar a visibilidade do envolvimento da alta gerência com o gerenciamento de crise 2- Melhorar o relacionamento com grupos ativistas 3- Melhorar a comunicação de baixo para cima (incluindo denunciantes) 4- Melhorar a comunicação de cima para baixo sobre os programas/responsabilidades relativos ao gerenciamento de crise 5- Fornecer treinamento relativo aos impactos humanos e emocionais das crises 6- Fornecer serviços de suporte psicológico (por exemplo, administração de estresse/ansiedade) 7- Reforçar a memória corporativa simbólica de crises e perigos do passado

Fonte: PEARSON, Christine, MITROFF(1993), apud ARGENTI, 2006, p.280

Diante de todas as circunstâncias, aspectos e definições apresentadas nestes dois capítulos a respeito da importância da comunicação em uma empresa e principalmente seu poder mediante uma crise, iremos agora para a nossa análise de conteúdo. Essa pesquisa se pautou, então, nos conteúdos das publicações dos jornais Folha de S. Paulo e O Globo, referentes a alguns acontecimentos registrados durante o período de realização da Copa do Mundo de 2014, no Brasil, que sugerem das instituições e pessoas envolvidas um planejamento de comunicação para a crise.

4 ANÁLISE DE CONTEÚDO: A COMUNICAÇÃO DA CBF, DA FIFA E DO GOVERNO BRASILEIRO DIANTE DE ACONTECIMENTOS NEGATIVOS NARRADOS PELA IMPRENSA

O presente capítulo visa à análise de conteúdo de matérias dos jornais Folha de S. Paulo e O Globo no período de realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. Nossa intenção é verificar por meio de tais narrativas como foram as ações e as reações da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), da Federação Internacional de Futebol (FIFA) e do Governo Brasileiro, diante de acontecimentos que, de alguma forma, sugeriam respostas fundamentadas no que teoricamente tratamos nesse trabalho como inteligência estratégica de comunicação, em especial em momentos que despertam crise.

A análise de conteúdo é uma das técnicas utilizadas na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais. Trata-se de um método que pode ser usado para tirar sentido das informações apresentadas em dados textuais. Bardin (1977, P. 42) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses do que está por trás de cada conteúdo, seja, escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado.

4.1 O MATERIAL UTILIZADO

O jornal impresso Folha de S. Paulo e o jornal impresso O Globo foram materiais de análise para a composição deste trabalho. Todas as 66 edições de ambos os jornais, publicadas entre os dias 12 de junho e 14 de julho de 2014, foram avaliadas. Destas, selecionamos as 10 edições que divulgaram matérias com narrativas de acontecimentos negativos, que envolviam diretamente a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a Federação Internacional de Futebol (FIFA) e o Governo Brasileiro. São estes:

- A presidente Dilma Rousseff vaiada na abertura do evento, no dia 12 de junho, no estádio Itaquerão, em São Paulo;
- Manifestações nas cidades sede no começo da Copa do Mundo;
- Falta de infraestrutura em alguns estádios com obras inacabadas;

- Falhas da arbitragem; neste aspecto dois enfoques: Punição do jogador Suarez da seleção uruguaia por morder um adversário na partida contra a Itália e a não punição do zagueiro colombiano Zúñiga, que machucou o jogador Neymar nas quartas de final do torneio;
- A derrota do Brasil por 7x1 em partida contra a seleção da Alemanha, pelas semifinais da competição;

Com base nessas escolhas, a análise de conteúdo do material escolhido foi dividida em três fases:

1 – Pré-análise: Seleção das edições dos periódicos utilizados e a organização por datas e temas.

2 – Exploração do material: Observação e recorte dos trechos que fazem menção aos temas relacionados, com atenção especial ao posicionamento no que se refere à comunicação de pessoas e instituições ligadas aos casos.

3 – Resultado: Análise das matérias com a interpretação dos conteúdos, principalmente nas ilustrações que apontam as relações com a teoria e com as problematizações despertadas por este trabalho.

Os periódicos foram escolhidos por serem impressos de referência no país e por serem originários de capitais sedes dos jogos. Os discursos da CBF, da FIFA e do Governo foram elegidos por serem das duas instituições responsáveis pela organização do evento.

4.2 A ANÁLISE DOS CONTEÚDOS

Neste momento, iremos apresentar e analisar os trechos retirados dos jornais escolhidos, tomando como base os seis acontecimentos pré-selecionados.

4.2.1 A presidente Dilma Rousseff vaiada na abertura do evento

As especulações sobre as vaias à presidente no Mundial começaram antes mesmo da abertura do evento, isso devido às manifestações que já haviam acontecido contra o Governo e ao ocorrido na Copa das Confederações no Brasil em 2013, quando Dilma foi vaiada pela plateia ao discursar. Sendo assim, o jornal Folha de S.Paulo do dia 12/06, data da cerimônia, já apresentou conteúdos sobre a participação da presidente no evento antes do episódio. A capa do jornal trouxe a

seguinte chamada: “Para tentar minimizar vaias na abertura, a presidente Dilma (PT) não discursará no estádio”. Além disso, uma notinha no final da capa exibiu a programação completa da abertura da Copa e não citou o discurso da presidente.

Na página (D3) do caderno especial Copa, uma reportagem trouxe o seguinte trecho: “Na cerimônia de abertura da 20ª Copa, a presidente Dilma Rousseff vai se sentar ao lado dos cartolas da Fifa na tribuna de honra do Itaquerão, em São Paulo. Desta vez, ela não fará discurso - seu nome nem sequer será anunciado no estádio. A intenção é evitar a repetição da vaia no início da Copa das Confederações, em 2013”.

Outra página, a (D15), na coluna da direita, apresentou uma matéria com o seguinte título: “Para evitar vaias, Dilma é blindada no jogo de abertura”. E de subtítulo: “Na Copa das Confederações, presidente fora alvo de apupos; discurso não está previsto”. A matéria não foi ilustrada, nem foi o destaque da página. Alguns trechos chamam atenção:

A presidente Dilma Rousseff está minimamente blindada contra vaias na abertura da Copa do Mundo, mas a cúpula do governo não descarta uma reação negativa por parte da torcida. [...] Segundo a **Folha** apurou, integrantes do Executivo federal afirmam estar “psicologicamente preparados” para um constrangimento. [...] No lugar da declaração, três crianças devem marcar o início oficial do Mundial soltando pombas no estádio em homenagem à paz.

Percebemos também que ainda no mesmo jornal, outra matéria com a participação de Dilma Rousseff apresentou discursos da presidente durante a inauguração da primeira linha de metrô em Salvador. Esta afirmou que não havia “contemplação” do Governo Federal com atos de vandalismo durante a Copa. Esta publicação, ocupando 1/3 da página, foi exibida na parte superior da (A9). Manchete: “Dilma diz que não vai tolerar atos de vandalismo na Copa”. Subtítulo: “Na Bahia, petista afirma que não haverá ‘contemplação’ com protestos violentos”. Retranca: “Em evento, presidente volta a defender gastos com mundial e promete garantir a ‘segurança de todos os turistas’”.

Nesta matéria, a presidente emplacou discursos que mostrassem pontos favoráveis do governo em questões relacionadas com a Copa, podendo ser, assim, uma forma de evitar maiores constrangimentos na abertura do Mundial. Destacamos algumas destas falas:

‘Somos um país democrático, respeitamos os direitos das pessoas se manifestarem’. [...] ‘Não teremos a menor contemplação com quem acha que pode praticar o ato de vandalismo ou atingir o direito da maioria’. [...] Dilma afirmou ainda que o governo irá garantir a “segurança de todos os turistas” brasileiros e estrangeiros. [...] No discurso ela voltou a defender o investimento no mundial. Disse que os gastos em saúde e educação entre 2010 e 2013 foram de R\$ 1,7 trilhão, enquanto as despesas com estádios foram de R\$ 8 bilhões. Ela já havia feito a comparação durante pronunciamento em rede nacional na

terça (10). [...] Segundo a presidente é um erro dizer que o brasileiro não queria que o país sediasse o Mundial. ‘Eu tenho certeza que isso não é verdade. Eu vejo cada vez mais a recepção que é feita às seleções e a alegria do povo brasileiro com a nossa seleção’.

Completando a matéria, do lado esquerdo da página uma foto da presidente sorrindo e uma baiana colocando fitas em seu braço durante o evento em Salvador. Esta imagem, ocupando 1/3 do espaço total da matéria. (Figura 3).



Figura 3 - Folha de S. Paulo – 12/06

O jornal O Globo não apresentou conteúdo relacionado ao tema “vaias à presidente” no dia 12/06. Já no dia posterior, a capa do mesmo, deu ênfase ao jogo de estreia da seleção brasileira contra a Croácia, mas não deixou de citar o constrangimento que a presidente sofreu na cerimônia de abertura do Mundial. Destacou uma chamada no lado superior esquerdo da página, “Dilma é

xingada e vaiada mesmo sem discursar” e apresentou uma foto no canto direito, de Dilma e Blatter (presidente da FIFA) durante jogo de abertura. Na imagem, as expressões faciais dos líderes não eram de satisfação. (Figura 4).



Figura 4 - O Globo – 13/06

Na mesma capa, o trecho de breve resumo, ainda ressaltava a situação: “A presidente Dilma não discursou, mas foi xingada e vaiada ao chegar e quando sua imagem apareceu no telão”. Percebemos também que outro fragmento na página direcionava ao caso, “NUNCA ANTES... Um presidente do país anfitrião e o presidente da FIFA deixaram de abrir a Copa [...]”.

Na página 8, do caderno Copa do mesmo jornal, foi apresentada a cobertura do evento de início do torneio. Uma coluna na esquerda, ocupando cerca de 1/3 da página, trouxe a foto da presidente na arquibancada junto a outras autoridades; logo abaixo da imagem, veio o título: “Coro de vais, TORCIDA XINGA DILMA” e o subtítulo: “Presidente brasileira não faz pronunciamento na festa do Mundial, quebrando protocolo de 30 anos”. No texto, um trecho destacou-se por descrever as vaias: “‘Eh, Dilma, vai tomar no c...’- gritou parte dos torcedores, ao que se seguiram vaias. A manifestação foi rápida, mas suficiente para causar mal estar em meio à festa. As hostilidades contra a presidente voltaram depois da execução do Hino Brasileiro [...]”. Na matéria foi notada a ausência de pronunciamento da Dilma, mediante o ocorrido, mas verificamos uma fala de Blatter, se referindo as vaias da presidente na Copa das Confederações: “onde está o respeito, onde está o fair play”. No mesmo espaço, uma nota destacou a ausência do ex-presidente Luiz

Inácio Lula da Silva, que foi referenciado como o principal articulador da construção do Itaquerão e ressaltou a presença de Lula na assinatura do contrato com a Odebrecht em 2011.

Já na edição do Folha de S.Paulo de 14/06, o ex-presidente Lula, foi destaque. Ele apareceu em uma foto no canto superior esquerdo da capa ao lado de Dilma. Os dois estão de mãos dadas e erguidas. A lado da foto, um breve texto, com chamada para a matéria principal, o título desta foi o seguinte: “Dilma diz que hostilidades no Itaquerão não vão intimidá-la.” No corpo do texto, a fala da presidente: “Não vou me deixar atemorizar por xingamentos que não podem ser sequer escutados pelas crianças e famílias”. Neste trecho Lula também opina: “O ex- presidente Lula disse que as vaias mostraram ‘falta de respeito’ e foram proferidas por ‘moleques’”. Outra chamada ainda na mesma capa nos convidou à atenção: “‘Absurdo’, diz Maradona sobre vaia à presidente”.

A página (A4) foi praticamente tomada pelo episódio das vaias. Cerca de 2/3 do espaço foram ocupados pela matéria “vaias à Dilma”. A reportagem foi ilustrada com a foto em tamanho grande da presidente discursando para trabalhadores do sistema de trânsito. As falas da presidente para sua defesa foram as seguintes:

Na minha vida pessoal enfrentei situações do mais alto grau de dificuldade. Situações que chegaram ao limite físico. Suportei não agressões verbais, mas agressões físicas. [...] O povo brasileiro não age assim, o povo brasileiro não pensa assim e, sobretudo, o povo brasileiro não sente da forma como esses xingamentos expressam. O povo brasileiro é um povo civilizado e extremamente poderoso e educado. Podem contar que isso não me enfraquece.

Abaixo desta matéria principal, outra notícia menor deu ênfase a Lula com o título, “Ofensa mostra falta de educação, diz Lula”. Assim, ressaltamos as falas do ex-presidente no texto:

Não é dinheiro, nem escola, nem título de doutor que dá educação para a pessoa. Educação se aprende em casa [...]. Eu acho que a instituição Presidência da República, liderada por uma mulher, tem que ser respeitada. Vi alguns moleques gritarem no campo e não era nenhum pobre que estava passando fome, que não tinha escola. Pelo contrário, parecia que comiam demais e estudavam de menos porque perderam a vergonha e a falta de respeito com nossa presidente.

Ainda no mesmo jornal outra página, a (A6), foi inteiramente ocupada pela repercussão do assunto. Nesta, o título “o limite da vaia” e o subtítulo, “O comportamento da torcida que vaiou e xingou a presidente Dilma na abertura da Copa gerou uma discussão sobre a fronteira do insulto e o direito à crítica”, trouxeram artigos de opinião, além de uma imagem com gráfico de avaliação de diversos governos no período de outras Copas. (Figura 5).

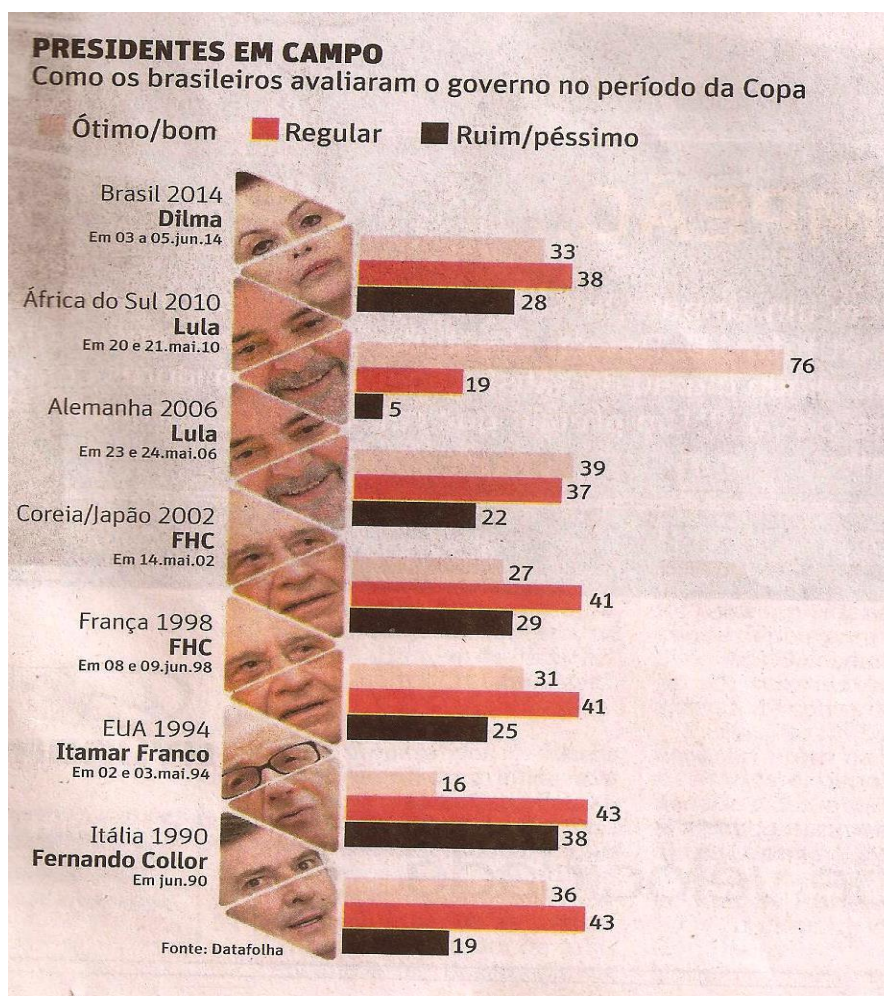


Figura 5 - Folha de S.Paulo – 14/06

O fato de outro caso idêntico (as vaias) ter acontecido anteriormente⁵ pode ter contribuído para as ações de prevenção, permitindo as assessorias tentar criar métodos de defesa antes da Copa do Mundo. Como por exemplo, no dia anterior ao evento foi publicado no jornal o ato que seria apresentado na abertura do Mundial: as crianças soltando pombas no estádio. Entendemos que o uso da figura infantil causa uma impressão de ingenuidade, favorecendo o sentimento de compaixão e facilitando comoção no público. Já as pombas ressaltam o sinal de paz. Notamos, portanto, que esta atuação pode ter sido pensada, para inibir os episódios de humilhação à presidente e sensibilizar a população pelos movimentos contrários ao governo.

Apesar de os discursos de Dilma não terem sido expostos em todas as matérias e jornais analisados, constatamos que, em algumas falas, a presidente se mostrou preparada para responder

⁵ A presidente Dilma Rousseff também foi vaiada na abertura da Copa das Confederações, realizada em 15/06/2013, no estádio Nacional de Brasília, Mané Garrincha.

aos meios de comunicação. Como argumento maior de resposta a uma situação próxima a de uma crise de imagem, lembrou-se da época da ditadura, de acontecimentos que viveu e que foi fortemente agredida e conseguiu superar, para rebater ofensas. Desta forma, firmou suas bases de comunicação em aspectos de superação e, aliado a isso, procurou sempre exaltar e elogiar o povo brasileiro.

No dia seguinte à abertura da Copa, Dilma optou por comparecer a um evento, onde estavam trabalhadores do sistema de trânsito do Distrito Federal. Notamos que a escolha pode ter sido por se tratar de um público favorável ao seu discurso, ajudando no esquecimento do episódio das vaias e ressaltando um fator positivo. Podemos confirmar isso na ação dos trabalhadores: “os ouvintes entoaram ‘a taça do mundo é nossa, com a Dilma não há quem possa’”, como foi publicado pelo jornal Folha de S.Paulo do dia 14/06.

Ainda percebemos que a presidente ganhou visibilidade na mídia, usando a imagem de Lula, uma figura popular, para pacificar o caso das vaias. Mas, observamos que faltou ao ex-presidente mais cuidado ao pronunciar-se. Em alguns discursos deste, notamos um tom arrogante, o descuido com o uso da palavra “moleque” e certa inferiorização do sexo feminino.

4.2.2 Manifestações nas cidades sedes

O assunto manifestação tomou conta das edições dos jornais durante a Copa e até mesmo antes, devido às recentes manifestações populares ocorridas em períodos anteriores ao Mundial. A capa do jornal Folha de S.Paulo de 12/06, trouxe uma chamada, “Há protestos previstos para esta manhã na região do Itaquerao, mas devem ser só ecos das grandes manifestações de 2013”.

Na página (A10) uma “enquete” ocupou o espaço. Nesta apareciam fotos de brasileiros com seus respectivos depoimentos, contrários ou a favor da Copa. Os contrários dispostos na parte inferior da página e os favoráveis na parte superior. No meio da A10, o título está em caixa alta e com fonte grande: “OU VAI OU RACHA”, sendo esta última palavra em negrito. Como subtítulo: “No dia da **abertura** da Copa, brasileiros se dividem entre **entusiasmo** e **revolta** com o mundial”. As palavras “abertura”, “entusiasmo” e “revolta” aparecem em negrito. De quatro depoimentos negativos, dois se tratavam de manifestações:

- Mariana Toledo, 28, socióloga: A integrante do Movimento Passe Livre ainda não decidiu se vai assistir ao jogo de hoje. “Eu não estou animada”, diz Mariana, que deve

estar em algum protesto durante os jogos. “Tem várias outras coisas no nosso país que são muito mais interessantes que a Copa.”

- Marestono, 21, documentarista: [...] Durante os jogos, vai participar de manifestações. “A única coisa boa é que a Copa energizou os movimentos sociais”.

Na capa de O Globo, do dia 13 de junho, aparece uma chamada do lado direito, com uma pequena imagem de manifestação. A legenda da foto diz que “Mascarados enfrentam PMs em São Paulo”, enquanto o título ressaltava “Protestos têm confrontos, 17 feridos e 70 detidos”. A chamada direcionava para a matéria principal na página 16, que foi dividida em duas partes: no lado superior, a notícia que correspondia à capa do jornal, ocupando cerca de 2/3 da página. O subtítulo trazia: “Capitais registraram episódios de quebra-quebra e de embates com a polícia em protestos contra o Mundial”, sendo descritos ao longo do texto os episódios ocorridos em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Belém e Fortaleza no dia da abertura do evento. A descrição da manifestação em São Paulo, cidade escolhida como palco da abertura, foi mencionada e retratada com números:

São Paulo, cidade da abertura da Copa, registrou seis horas de protestos, antes do jogo entre Brasil e Croácia. Pelo menos 12 pessoas ficaram feridas. No total, 43 pessoas foram detidas por agressão, desacato ou até posse de material explosivo. A polícia militar usou a força para evitar que a Radial Leste, principal ligação entre o centro da cidade e o Itaquerao fosse bloqueada. A Anistia Internacional acusou a PM de usar força desproporcional contra os manifestantes, o que foi negado pela corporação.

Em meio ao texto, um trecho chama a atenção: “Diferentemente de outros protestos contra a Copa que correram este ano, a polícia se antecipou à ação dos manifestantes, tentando dispersá-los logo que se agrupavam”. O texto marcou por um caráter descritivo, não apresentando ponto de vista de nenhum dos lados envolvidos (manifestantes e policiais), bem como do próprio Governo Brasileiro ou da FIFA, indiretamente relacionados ao episódio. A matéria foi ilustrada por uma foto de um manifestante mascarado, jogando uma bomba de gás. Esta imagem ocupou grande parte do espaço.

A matéria da parte inferior da mesma página foi exclusivamente voltada para as manifestações no Rio de Janeiro. O texto também não apresentou depoimentos de envolvidos na situação e descreveu as ocorrências, apresentando que pelo menos cinco pessoas foram feridas e onze detidas. A foto nesta notícia foi de uma mulher sendo detida pelos policiais. (Figura 6).



Contra a Copa. Uma manifestante é contida pela PM na Lapa, onde houve tumulto: ato reuniu cerca de mil pessoas

Figura 6 - O Globo – 13/06 / 2

Ainda na mesma página, uma pequena coluna do lado direito contém texto que descreve as ações de violência em Porto Alegre. Chama a atenção o subtítulo: “Mil pessoas protestam; prefeituras, bancos e lanchonete são atacados”. Esta notícia anuncia atos de vandalismo.

O jornal Folha de S. Paulo do dia 14 de junho, não trouxe nada que retratasse manifestações na capa da edição, porém, a página (A13) foi direcionada para o assunto. Esta nos chamou a atenção por tratar dois casos específicos, envolvendo vítimas e ouvindo envolvidos na ocorrência, causando assim um maior caráter de humanização. A primeira matéria é sobre um pai que retira seu filho de protesto violento. No texto pudemos analisar falas e gestos de comoção:

“Vamos para casa, por favor. Eu te amo, cara! Não quero que você se machuque”, insistiu o pai. “Eu também [te amo]”, respondeu o filho. “Eu quero escola!”, insistiu ele. “Eu pago sua escola. Eu e sua mãe trabalhamos para você”, respondeu o pai. Apesar da discussão, e da vontade de “ajudar o povo”, o garoto desistiu e acompanhou os pais.

A imagem que ilustrou o texto e os títulos ajudou a aumentar este sentimento de comoção. A foto apresentou o pai com gestos de súplica, com as mãos em frente seu filho, que teve seu rosto desfocado, por se tratar de um menor de idade. O título foi marcado por uma fala do pai: “‘ Não é você quem vai mudar o mundo’, diz pai a filho ao retirá-lo do protesto violento”. O

subtítulo intensificou a atitude do pai: “Tentativa desesperada de proteger jovem é filmada por TVs de todo o mundo e provoca comoção; ‘vamos para casa, eu te amo, disse’”. (Figura 7).

A COPA COMO ELA É

‘Não é você que vai mudar o mundo’, diz pai a filho ao retirá-lo de protesto violento

Tentativa desesperada de proteger jovem é filmada por TVs de todo o mundo e provoca comoção; “vamos para casa, eu te amo”, disse

Rodrigo Machado/Folhapress



Pai tenta convencer filho a deixar ato de mascarados nesta quinta, na zona leste de SP

Figura 7 - Folha de S.Paulo – 14/06 / 2

Ainda nesta matéria, foram apresentadas duas jornalistas da CNN e um repórter fotográfico atingidos por estilhaços de bombas, usadas durante os protestos. O texto não apresentou depoimento de nenhum órgão de segurança.

Já a matéria exibida na parte inferior da mesma página destacou falas voltadas à segurança pública, começando pelo título: “PM se excedeu ao agredir jovem, diz comandante”. E o subtítulo completou: “Ativista recebeu jato de spray de pimenta após ser imobilizado na quinta (12) em SP”. No texto, alguns trechos nos chamaram a atenção:

Segundo Meira (Comandante geral da polícia militar de São Paulo) “a utilização do gás era desnecessária”. [...] O secretário de Segurança Pública, Fernando Grella, afirmou que em geral “a polícia agiu corretamente”. “Aquilo [spray nos olhos] mostra um instante, precisamos ver todo o contexto. Por isso foi instaurado um inquérito”. Disse Grella. [...] o governador Geraldo Alckimin (PSDB) afirmou que a PM “agiu como é o seu dever” e “evitou um problema maior”. “Imagine as consequências se a polícia não tivesse agido e permitisse a ocupação da Radial Leste e das estações de metrô com 80 mil pessoas querendo ir ao estádio” afirmou. [...] “Se a polícia não age de maneira firme, isso pode ter consequências maiores”, disse Alckmin.

A matéria mesmo dando impasse aos depoimentos dos responsáveis pela segurança, ouviu o professor Rafael Marques Lusvarghi, que levou dois tiros de borracha no peito. Ele também foi imobilizado e atingido por spray de pimenta nos olhos: “Quando a PM começou a avançar, mantive a posição. Eles jogaram algumas bombas e eu arremessei uma de volta”, afirmou ele”. A imagem destacou Rafael com as marcas de balas no peito.

Devido ao fato de as manifestações serem acontecimentos bem recorrentes na mídia há algum tempo, de alguma forma as instituições de segurança (pensamos que orientadas pelo Governo e pela FIFA) puderam estabelecer planejamentos para lidar com os momentos de crise. Como podemos observar em relatos, houve investimento e aumento na segurança, análise dos locais que eram mais ocupados por esse tipo de acontecimento, enfatizando ações de prevenções direcionadas para estes espaços.

Mesmo o modo de abordar e manifestar sendo diferente em cada protesto, analisamos que o fator histórico dos acontecimentos pode ter possibilitado às autoridades traçarem os pontos falhos e fracos para, assim, tomarem medidas mais específicas em cada ação. De toda forma, a imagem negativa foi também realçada, por conta de os jornais terem dado ênfase aos aspectos mais dramáticos dos episódios de violência. Pensamos que boa parte das fotos foram usadas com o propósito de chocar a população e sensibilizá-la para o acontecimento, uma vez que ressaltam grandes estragos nas cidades e grande número de feridos, enfatizando mulheres e jovens.

Em outros momentos, percebemos que as respostas das autoridades tinham a intenção de desviar os aspectos negativos das ações, dando ênfase aos pontos positivos dos trabalhos que coibiram as manifestações violentas. Ainda notamos que, além de órgãos de segurança pública se pronunciarem, governadores de alguns estados envolvidos se pronunciaram, ressaltando o fator

confiabilidade e destacando o uso de um porta-voz qualificado para responder uma questão de grande relevância.

4.2.3 Falta de infraestrutura em alguns estádios

No dia da abertura oficial da Copa do Mundo, os jornais ainda trouxeram e ressaltaram os problemas de infraestrutura em estádios sedes. A capa da Folha de S.Paulo foi praticamente tomada por temas ligados ao evento (3/4 de imagens, textos e chamadas a respeito do Mundial), predominando assuntos com ênfase em infraestrutura e gastos em obras públicas. Apenas ¼ da página, parte inferior, foi usada para propagandas e chamadas de outros acontecimentos.

Na parte superior, houve destaque para a manchete principal, grafada em fonte grande e em negrito: “Copa começa hoje com seleção em alta e organização em xeque”. Abaixo da manchete, algumas chamadas foram colocadas em caixa alta, entre estas: “GASTOS BILIONÁRIOS E OBRAS INACABADAS GERAM DESCONFIANÇA”.

Depois destas frases, foi inserida uma imagem aérea da Arena Corinthians, popularmente chamada de Itaquerão, estádio da cidade de São Paulo que sediou o campeonato. A foto foi destaque, ocupando a maior parte da página; a legenda desta imagem realçou o seguinte: “o Itaquerão, palco da abertura, visto do alto: arena de R\$ 1 bilhão foi erguida para o mundial”. Complementando, foi usada a hastag (#vaitercopa).

Abaixo da imagem, verificamos um breve texto com dados sobre a infraestrutura:

A copa no Brasil consumiu cerca de R\$ 26 bilhões, a maior parte dinheiro público, gastos em estádios novos e obras de infraestrutura, muitas incompletas. Dos 167 compromissos assumidos em 2010, só 53% foram concluídos- do que ficou para trás, importantes projetos de mobilidade urbana, prometido por governo federal e Estados. O evento acontece sob desconfiança de parte da população, que festeja as seleções, mas contesta as despesas bilionárias.

Na página (A9) do mesmo jornal, aparece uma nota no canto inferior esquerdo mencionando que, dos 16 aeroportos da Copa, três ainda não tinham antenas de internet 4G.

A página (A12) foi ocupada inteiramente por um levantamento das obras para a Copa que o governo brasileiro se comprometeu a fazer. Como podemos verificar, o título: “LEGADO, mas nem tanto” traz a palavra “legado” em caixa alta. Como subtítulo acrescenta-se: “Pouco mais da metade daquilo que o Brasil se comprometeu a fazer para a Copa está pronto; veja levantamento dos principais compromissos e sua situação no dia em que a bola vai rolar”. A página foi dividida

em três colunas, cada uma apresentava o número 10 em destaque e, abaixo do numeral, as seguintes descrições respectivamente, ‘ações concluídas’, ‘ações incompletas’, ‘ações abandonadas’, sendo colocadas em cada uma destas colunas dez obras exemplos e duas imagens. Na parte inferior, uma faixa com o saldo das obras, “Balanço geral dos compromissos assumidos para a Copa”. (Figura 8).

A COPA COMO ELA É

LEGADO, mas nem tanto

Pouco mais da metade daquilo que o Brasil se comprometeu a fazer para a Copa está pronto; veja levantamento dos principais compromissos e sua situação no dia em que a bola vai rolar

DE SÃO PAULO

O legado da Copa que começa hoje não foi exatamente aquele que o Brasil planejou quatro anos atrás, ao listar pela primeira vez o que faria para o Mundial — 53% dos

167 compromissos foram concluídos, segundo balanço da Folha feito pela primeira vez há 30 dias e atualizado nesta terça-feira (11). Entre o que ficou pronto estão aeroportos melhores e corredores exclusivos de ôni-

bus, para adequar à demanda a infraestrutura das cidades. Há também estádios de primeira grandeza. Sobre alguns desses, porém, pairam dúvidas a respeito do futuro pós-Copa, em especial nas cidades-sede sem tradição

futebolística, como Brasília, Manaus e Cuiabá. Outros 68 compromissos (41%) estão incompletos e só serão entregues durante ou depois da Copa, a maior parte de mobilidade, tema dos protestos do ano passado. De

2010 para cá, 11 ações (6,5%) ficaram pelo caminho, substituídas ou incorporadas noutros projetos para o Mundial. O Ministério do Esporte diz ter tomado todas as medidas para assegurar o êxito da Copa. As obras não concluídas,

diz, não comprometerão o evento e ficarão para as cidades. O ministério nega ter abandonado obras. Confira uma seleção das principais obras que ficam como legado, estão incompletas ou foram deixadas de lado.

10
ações concluídas

- REFORMA DO MARACANÃ (RIO)** – Entregue no ano passado, intervenção rebaixou o gramado e reduziu a capacidade do estádio, que abrigará a final da Copa
- REFORMA DA RODOVIÁRIA DE CURITIBA (PR)** – Ampliou de 40 mil para 50 mil a capacidade diária do terminal, que foi modernizado para atender à demanda
- NOVO AEROPORTO DA GRANDE NATAL (RN)** – Traz mais conforto e aumenta capacidade em relação ao antigo aeroporto. Único aeroporto feito do zero para a Copa
- DUPLICAÇÃO DA AVENIDA BEIRA-RIO (RS)** – Via foi alargada para permitir fluidez no entorno do estádio que abrigará jogos da Copa. Haverá ainda corredor de ônibus
- ITAQUERÃO (SP)** – Obra feita do zero para servir à abertura da Copa do Mundo e servir de indutor para o crescimento de Itaquera, região carente da capital paulista
- AEROPORTO DE BRASÍLIA (DF)** – Inaugurou dois píeres para dar mais conforto aos passageiros; terminal segue padrão de aeroportos pelo mundo



Terminal 3 de Guarulhos foi inaugurado em maio

- TERMINAL 3 DO AEROPORTO DE GUARULHOS (SP)** – Permitirá dar conta da demanda no maior aeroporto brasileiro e aliviar lotação nos terminais 1 e 2

- TERMINAL MARÍTIMO DE PASSAGEIROS DO RECIFE (PE)** – Primeiro a ficar pronto para a Copa, atende a navios de cruzeiro, com estrutura similar a de um aeroporto



Passageiros embarcam no BRT de Belo Horizonte

- BRT EM BELO HORIZONTE** – Localizado nas avenidas Cristiano Machado e Antônio Carlos, facilitará o deslocamento em área importante para o tráfego da cidade

- ARENA FONTE NOVA (BA)** – Inaugurada em abril, foi entregue à administração privada. Intenção é fazer do lugar uma arena multiuso, tal qual acontece na Europa

10
ações incompletas

- AMPLIAÇÃO DO AEROPORTO DE SALVADOR** – Obras de terminal de passageiros e torre de controle foram interrompidas por falta de tempo para conclusão
- CORREDOR AEROPORTO-RODOVIÁRIA DE CURITIBA** – Atrasos no pagamento e rescisão de contratos afetaram obra, que deve sair em novembro
- AEROPORTO DE VIRACOPOS, EM CAMPINAS (SP)** – Novo terminal de passageiros não ficou pronto a tempo e só receberá voos comerciais depois do Mundial
- AMPLIAÇÃO DO AEROPORTO DE FORTALEZA** – Expansão da estrutura não ficou pronta a tempo, e a Infraero assinou distrato com o consórcio construtor



Viaduto do VLT de Cuiabá ainda está sem os trilhos

- VLT DE CUIABÁ** – As obras do Veículo Leve sobre Trilhos chegou a ser 50% concluído, e agora a inauguração ficou para dezembro

- VIADUTO NA BR-101 EM NATAL** – Falta a secagem do concreto do viaduto, que agora deve ser liberado no fim do mês



Andaime é instalado no aeroporto de Manaus (MA)

- REFORMA DO AEROPORTO DE MANAUS** – Segundo a Infraero, ocorreram "percalços" ao longo da obra, por isso, algumas etapas da construção atrasaram

- CORREDOR DA TERCEIRA PERIMETRAL EM PORTO ALEGRE** – Houve atraso em repasse de recursos federais; uma rocha gigante no solo foi encontrada no solo

- BRT DA AV. PEDRO 1º, EM BELO HORIZONTE** – A demora nas desapropriações no entorno atrasou o cronograma e afetou a continuidade da obra

- BRT DE RECIFE** – Governo alega, além das chuvas, atrasos em licenças e na liberação de concessionárias para o corredor de ônibus; está previsto para dezembro

10
ações abandonadas

- BRT DE CUIABÁ** – Obra que integraria com o VLT (Veículo Leve sobre Trilhos) foi cancelada porque a prefeitura não conseguiu financiamento federal
- MONOTRILHO DE MANAUS** – Segundo o governo do Amazonas, obra está suspensa, mas ainda pode ser executada; irregularidades atrasaram as licitações



Viga da linha 18-ouro caiu na av. Roberto Marinho

- LINHA 18-OURO DO METRÔ DE SP** – Monotrilho entre Congonhas e Morumbi saiu da lista da Copa com a escolha do Itaquera e deve ser entregue em 2015

- BRT DA AVENIDA PARALELA (SALVADOR)** – Projeto foi substituído pela implantação de uma nova linha de metrô na mesma área; construção começa em setembro



Obra do VLT em Brasília está paralisada desde 2011

- VLT DE BRASÍLIA** – Sistema, que ligaria o aeroporto à Asa Sul, foi excluído da lista de obras da Copa por irregularidades na licitação, que foi anulada em 2011

- CORREDOR METROPOLITANO DE CURITIBA** – Reestimativa de custo elevou o valor da construção, o que exigiria um novo financiamento para o Estado

- VIA 710 DE BELO HORIZONTE** – Custo e número de desapropriações fizeram com que obra fosse retirada do pacote da Copa do Mundo para a capital mineira

- BRT DA ASSIS BRASIL (PORTO ALEGRE)** – Projeto foi abandonado porque atenderia a mesma região onde uma nova linha do metrô deve ser construída

- TORRE DE CONTROLE DO AEROPORTO DO RECIFE** – Não houve interessados na licitação. A Aeronáutica assumiu a obra, cujo edital só deve ser lançado em julho

- DUPLICAÇÃO DA AV.ROBERTO FREIRE (NATAL)** – com excesso de obras simultâneas na véspera da Copa, optou-se por postergar a obra, que começa em agosto

O SALDO DAS OBRAS

Balanço geral dos compromissos assumidos para a Copa

167
foi o total de intervenções anunciadas para o Mundial

88
obras foram concluídas a tempo

45
projetos ficaram incompletos

23
obras serão inauguradas depois dos jogos

11
promessas foram abandonadas

R\$25,8 bi
é o total de gastos previstos para o evento no Brasil

Figura 8 - Folha de S.Paulo – 12/06 / 2

A capa do caderno especial Copa da mesma edição, foi dividida em duas colunas, apresentou um título na lateral esquerda: “chegou a HORA”, e o subtítulo: “O Brasil **encara** a Croácia hoje, na abertura da Copa que **divide opiniões**”. As palavras “encara”, “divide” e “opiniões” aparecem em negrito. Nesta capa, a chamada, apresentava o seguinte trecho:

A Copa do Mundo no Brasil começa hoje no estádio Itaquerao, um dos **símbolos da falta de organização do país para sediar** o segundo Mundial brasileiro da história. Apesar de centenas de protestos, gastos de R\$ 26 bilhões, suspeitas de desvios e atrasos, o maior evento da história do esporte no país começa nesta quinta [...]. (grifo nosso).

Ao final do texto, há uma indicação para a página da reportagem. Na página da matéria (D3) observamos uma imagem no centro da arquibancada do Itaquerao com uma bandeira do Brasil. Abaixo da foto está um gráfico da pesquisa realizada pelo Datafolha, apresentando 51% da população brasileira a favor da Copa no Brasil, 35% contra, 13% indiferente e 1% não sabe. O texto começa com o seguinte trecho:

De um lado do campo, estádios modernos lotados, todos os campeões mundiais da história do torneio, previsão do hino cantado em coro por jogadores e torcedores [...]. Do lado oposto do campo, gastos bilionários, dezenas de obras inacabadas e muita desconfiança sobre a capacidade do Brasil em organizar um evento desse porte.

O jornal O Globo não foi diferente, na capa do dia 12/06, entre outras chamadas, estava: “Itaquerao não termina obra nem pra estreia”. Outros trechos desse mesmo espaço nos chamaram a atenção: “[...] serviços não testados como transmissão de dados, bares e arquibancadas provisórias. [...] turistas enfrentam fila em aeroporto de SP e telefonia é dor de cabeça”.

A página 9 do caderno Especial “A Copa no Brasil” do jornal O Globo, do primeiro dia do torneio, foi tomada por críticas à infraestrutura do país para sediar o evento. Primeiro, o título: “E se passaram sete anos de atrasos e críticas”. E, depois, o subtítulo acompanhando: “Da euforia de 2007, quando Fifa confirmou o Mundial no país, aos protestos de 2013 e às obras inacabadas de 2014”. Esta página apresenta blocos divididos com fotos, notícias e discursos relacionados ao tema que foram veiculados durante os sete anos. Entre estas composições, contextualiza-se o depoimento do então presidente Lula em 2007: “Vocês verão no Brasil a capacidade que teremos de construir bons estádios. Estejam certos de que o Brasil saberá, orgulhosamente, fazer a sua lição de casa, realizar uma Copa para argentino nenhum colocar defeito”.

Vale enfatizar também outro discurso de Lula reagindo às críticas aos atrasos das obras, em maio de 2014. “Ora, eu cansei de ir ao estádio ver o Corinthians jogar. Nunca tivemos problemas em andar. Anda a pé, vai descalço, de bicicleta, de jumento, de qualquer coisa, a gente está preocupado (sic) em ter metrô para ir até dentro do estádio? Mas que babaquice é essa?”.

A fala da atual presidente também foi destacada:

“O Brasil venceu os principais obstáculos rumo à Copa (...). Os pessimistas diziam que não teríamos Copa porque não teríamos estádios. Os estádios estão aí, prontos. Diziam que não teríamos Copa porque não teríamos aeroportos. Praticamente dobramos a capacidade dos nossos aeroportos”. Dilma Rousseff, a dois dias da Copa. **Esquecendo que parte das obras está inacabada.** (grifo nosso).

Este trecho grifado despertou a nossa atenção pelo tom opinativo. No nosso entendimento, essa conduta escapa a uma regra básica do jornalismo que é a de que o profissional de imprensa não deve misturar informação com opinião na construção de sua matéria. Embora temos que contestar também ser uma verdade, pelo fato do depoimento do secretário-geral da presidência, Gilberto Carvalho, confirmar o episódio: “As obras que não ficarem prontas para a Copa ficarão prontas em agosto, setembro. E daí? Qual o problema?” – Gilberto Carvalho, secretário-geral da Presidência da República, em 3 de junho, numa tentativa de minimizar o fato de obras prometidas’.

Na sequência, outros depoimentos completaram a página, como os que enumeramos abaixo:

1) “O Brasil acabou de se dar conta que começou tarde demais. É o país com mais atrasos desde que estou na Fifa, e foi o que teve mais tempo, sete anos, para se preparar”. Joseph Blatter, presidente da Fifa, em janeiro deste ano.

2) “As coisas não estão funcionando. Muitas coisas estão atrasadas. O Brasil merece um chute no traseiro”. Jérôme Valcke, secretário-geral da Fifa, em março de 2012.

Também tiveram destaque outras notícias com os seguintes títulos: “NA PRESSA DE ACABAR A OBRA, ITAQUERÃO TEVE TRÊS MORTES”; “DEMORA NO INÍCIO DAS OBRAS EM 12 CIDADES PARA A COPA”; “NO MEIO DO CAMINHO, ‘FORA FIFA’ E ‘NÃO VAI TER COPA’” (sobre os protestos realizados em junho de 2013); “DEPOIS DE INAUGURADAS, OBRAS VOLTAM A DAR PROBELMAS”; “NA COPA DAS CONFEDERAÇÕES DILMA E BLATTER VAIADOS”.

A página 14 do caderno especial do O Globo também trouxe uma grande matéria, cobrindo cerca de 4/5 do espaço, novamente com o assunto infraestrutura. Desta vez, a reportagem destaca três fatores enumerados horizontalmente na parte superior, com o título, “SÃO PAULO, CIDADE-SEDE”, sendo estes:

1. **LEGADO:** [...] o bairro Itaquera, cerca de 20 km do Centro, recebeu cerca de R\$ 600 milhões de investimento, além do estádio [...].
2. **ESTÁDIO:** Único dos quatro clubes grandes de São Paulo que ainda não tinha estádio, o Corinthians ganhou uma arena multiuso. Orçado em cerca de R\$ 1 bilhão [...].
3. **TURISMO:** A expectativa do governo municipal é receber 250 mil visitantes estrangeiros e um milhão de turistas brasileiros ao longo de 45 dias. A ideia é consolidar o perfil da capital paulista como destino turístico.

Abaixo destes pontos apresentados, estão o título “Conquistas garantidas fora das quatro linhas”, e subtítulo, “Moradores de bairro do estádio construído para o Mundial comemoram obras. Mas nem tudo ficou pronto na capital paulista”. Ilustrando a matéria, foi colocada uma foto de um complexo viário, com a seguinte legenda: “**Injeção de recursos.** Bairro Itaquera, onde fica o estádio, recebeu investimento de R\$ 680 milhões e agora conta com complexo viário”. E uma outra imagem de um muro desenhado, com a legenda: “**Mudança de visual.** Quatro quilômetros de muros entre as estações de Itaquera e Patriarca, ganharam papeis pintados por grafiteiros”. Ainda há um “olho” em destaque com o seguinte texto: “Algumas obras que estavam previstas vão ficar prontas só depois do torneio. Outras foram excluídas, como a linha do metrô entre Congonhas e Morumbi”.

Também no caderno especial, página 15, uma matéria na parte superior, ocupando grande parte da página, vem apresentando as dificuldades com a internet. Título: “Clientes se queixam de piora no 3G”. E subtítulo: “Usuários reclamam de falhas, mas relação com o evento divide analistas. Empresas negam”. Em destaque, “Maior preocupação das empresas é com o serviço nos estádios e nos arredores. As operadoras investiram R\$ 212 milhões, espalhando 3.724 pequenas antenas nos 12 estádios da Copa”.

Na página 7 do caderno Copa verifica-se a imagem do Itaquerão na parte superior e o título no centro da foto: “Dia D para o Itaquerão, PALCO PRONTO - Marcado por polêmicas e atrasos, estádio do Corinthians tem hoje a prova final justo na partida para a qual foi construído”. Ressaltamos um trecho dentro do texto:

Por conta de atrasos e de paralisações da obra, o Itaquerão ainda tinha coisas a fazer, aos 45 minutos do segundo tempo. Principalmente em relação aos acabamentos, limpeza e a entrega de mobiliário e comida. Somente anteontem, o Corpo de Bombeiros liberou o estádio para receber os jogos do Mundial, pois considerou as edificações aprovadas em relação à segurança, incêndio e controle de pânico.

No subtema ‘INTERNET PRECÁRIA’, da mesma matéria, destacamos outro trecho: “Segundo o ministro das comunicações, Paulo Bernardo, em alguns estádios da Copa, incluindo o

Itaquerão, haverá dificuldade no serviço via celular”. No centro da página, encontramos um raio-x do Itaquerão, indicando as divisões do estádio e informações complementares. (Figura9).

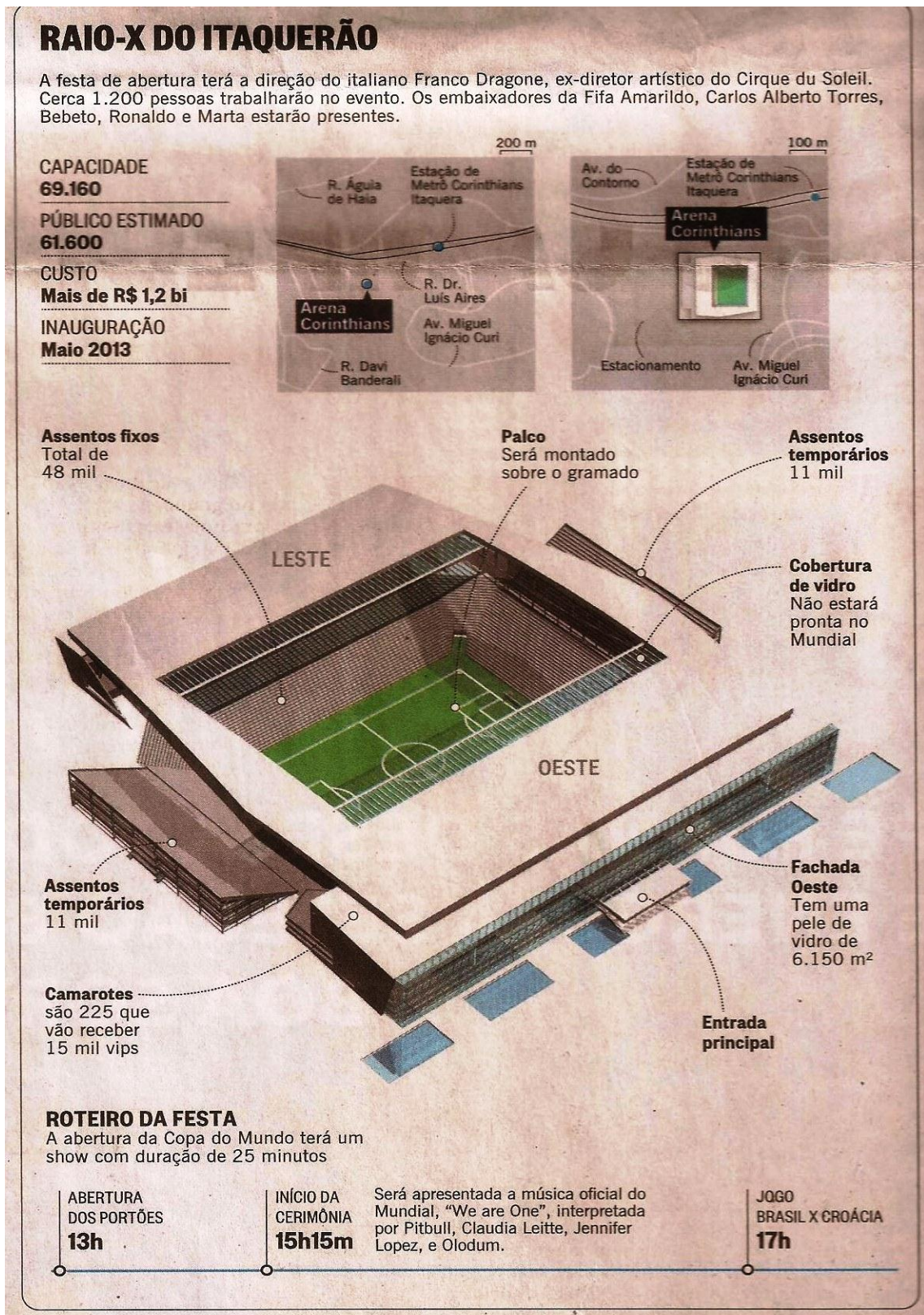


Figura 9 - O Globo – 12/06

Após a análise deste material, uma questão tornou-se evidente: as matérias analisadas não apresentaram respostas atuais do Governo mediante o caso. Sendo assim, supomos que dois eixos podem explicar as ausências dessas respostas do Governo e da Fifa. Inicialmente, percebemos que, em alguns casos, os jornalistas aproveitaram depoimentos anteriormente dados pelas autoridades para ilustrar as matérias em tom de resposta aos problemas apresentados. As outras situações nas quais não há a voz dessas autoridades nos levam a trabalhar com a hipótese de que elas não tenham sido procuradas para responder, o que também fere os princípios jornalísticos. Pelo outro eixo, ficamos com a impressão de que as instituições atingidas pelas narrativas também não se movimentaram para o direito de resposta, diante da espinhosa temática contextualizada pela mídia. Conforme ilustramos nesse trabalho, seria interessante que elas buscassem se pronunciar, mesmo não tendo sido contactadas pela imprensa, como forma de mostrarem transparência com as questões públicas.

4.2.4 Falhas da arbitragem

Neste tópico apresentamos uma questão bastante polêmica durante a Copa do Mundo 2014: a arbitragem, dando enfoque a dois acontecimentos. São estes: punição do jogador Suárez, da seleção uruguaia, por morder adversário na partida contra a Itália, e a não punição do zagueiro colombiano Zúñiga, que machucou o atacante Neymar nas quartas de final do evento.

4.2.4.1 Caso Suárez

Em jogo eliminatório, realizado no dia 24/06, entre Itália e Uruguai, o jogador Luis Suárez, da seleção uruguaia, envolveu-se em um episódio aos 35 minutos do segundo tempo, que passou despercebido pela arbitragem, mas chamou a atenção de todo o mundo e causou polêmica. Imagens mostraram que o uruguaio mordeu o ombro do zagueiro da Itália, Chiellini, em lance sem bola.

No jornal O Globo do dia 25/06, a capa foi marcada pela foto do acontecimento: sentados em campo, Suárez e Chiellini aparecem reclamando do lance. O título da chamada ressaltava o fato: “Suárez pode ser punido VALEU ATÉ MORDIDA NA VITÓRIA DO URUGUAI”. Uma imagem menor, com foco na mordida, ilustrou a chamada que direcionava para a página da reportagem no caderno especial.

A capa do Especial Copa 2014 foi totalmente ocupada pela foto do jogador Suárez, este com uniforme da seleção uruguaia e aplaudindo. A chamada ao lado, dizia que o jogador poderia

ser punido. Nas páginas 8 e 9, do mesmo caderno, duas matérias debateram o assunto. Uma delas trouxe o título: “Sangue Celeste COM UNHAS E DENTES” e o subtítulo: “Em jogo truncado, Uruguai usa garra para mandar Itália para casa, e segue no Mundial; Suárez, de novo, morde rival”. Nesta notícia, destacamos o discurso do técnico uruguaio Óscar Tabárez: “Eu não vi nada nem o juiz. Acho que há uma hostilidade evidente a Luis. Ele acaba de superar um momento difícil, já foi suspenso por isso, voltou, mas tem pessoas que, como dizemos no Uruguai, ficam atrás da árvore esperando algum deslize-reclamou Tabárez”.

Ainda com o intuito de defender Luis, o seu companheiro Diego Lugano afirmou: “Quando fizer uma acusação veja se ela é verdade. A Itália faz isso o jogo todo. A cicatriz é velha. Chorar faz parte, mas desse jeito é demais. Chiellini não honra o futebol italiano - completou Diego Lugano”. Outro trecho nos chamou a atenção: “ÁRBITRO É CRITICADO - Para a Itália, a derrota - apesar das suas críticas ao árbitro mexicano Marco Rodriguez pela expulsão de Marchisio aos 14 do segundo tempo e pela não punição de Suárez aos 34-[...]”.

A outra matéria na página 9 trazia a foto de Suárez com as mãos no dente e Chiellini caído com as mãos no ombro, ambos ainda no gramado. Abaixo da imagem, o título: ““Mordidazo” COMO UM BICHO” e o subtítulo “Luis Suárez pode levar suspensão ou multa pela agressão contra Chiellini, que reclama de uma suposta proteção”, realçaram o fato ocorrido. Através da fala de Suárez, neste contexto, pudemos notar que este tentou minimizar e respondeu com descaso: “São coisas do jogo, não houve nada. Também fiquei com o olho machucado. Somos todos jogadores de futebol”.

Na mesma notícia, Chiellini se manifestou sobre o fato: “Ele me mordeu, é um covarde. E fica protegido porque **a Fifa quer que suas estrelas joguem na Copa do Mundo**. Eu gostaria de ver se eles (os dirigentes da Fifa) terão coragem de usar provas em vídeos contra ele - cobrou o italiano. Não tem mais marca agora, mas no campo tinha. O juiz não quis ver” (grifo nosso). A resposta da FIFA aparece logo de imediato e nos chamou a atenção: “Estamos aguardando os relatórios oficiais das provas que vão reunir todos os elementos necessários para avaliar a questão”.

O jornal Folha de S.Paulo, do dia 25/06, também deu ênfase ao acontecimento. Na capa, apenas uma chamada, “Uruguaio Suárez pode ficar fora do torneio por morder italiano” e uma imagem do jogador Chiellini com detalhe da mordida, indicando a página da reportagem. As páginas (D4) e (D5) trouxeram a repercussão do caso. Ao centro, uma imagem grande de Chiellini com o ombro destacado e duas imagens pequenas: uma na hora da mordida e outra da marca da agressão. Abaixo das fotos, a palavra “APETITE” em letras grandes e maiúsculas. Do lado direito

da lauda, o título da matéria, “Suárez volta a morder adversário e pode ser excluído do Mundial”. Neste texto, destacamos o trecho: “O atacante não quis conceder entrevista sobre o caso. Coube ao zagueiro Lugano defender o companheiro”. Outra parte nos chamou a atenção: “A Fifa irá investigar o incidente. Suárez pode ser suspenso pelo comitê disciplinar da entidade depois da análise do vídeo da partida. O órgão também irá verificar a súmula e conversar com o juiz”.

O episódio despertou ainda mais atenção por acontecer em um jogo que eliminou uma das seleções favoritas ao título. Sendo assim, pressupomos que as assessorias dos envolvidos tiveram que ter um maior cuidado no caso. Do lado do Uruguai, a comunicação inicialmente foi a de preservar o jogador alvo e tentar direcionar o discurso para uma situação normal de jogo; do lado da Itália, a comunicação teve o sentido de cobrar da FIFA providências que o árbitro em campo não adotou. E, por sua vez (e o que mais aqui nos interessa), a FIFA respondeu rapidamente. Observamos que a instituição reagiu de maneira correta ao se pronunciar com o cuidado de manter em seu discurso o argumento de que primeiro seria necessário analisar todas as provas e contestações. Vale enfatizar que, mesmo não fornecendo um discurso oficial, os responsáveis pelo órgão, apresentaram as ações que seriam estabelecidas para investigação do caso.

As fotos estavam em todas as páginas, ressaltando o fato apresentado, lembrando-se que a imagem é um critério que desperta a atenção e curiosidade do público. Em outro momento notamos que Suárez não quis conceder entrevista imediatamente ao ocorrido e deixou para o companheiro Lugano o defender, destacando que este era um porta-voz mais apto para responder com sensatez no momento, uma vez que o fato estava recente e o envolvido despreparado para falar sobre o acontecimento.

4.2.4.2 *Caso Neymar*

Talvez esse tenha sido o caso que provocou mais repercussão por envolver um jogador ícone, conhecido nacionalmente e internacionalmente. A questão se confirma quando edições de jornais do primeiro dia de Copa já enfatizavam Neymar. Só para se ter uma ideia, a capa do caderno especial Copa da Folha de S.Paulo do dia 12/06 foi dividida em duas colunas: a da direita foi ocupada pela foto do uniforme de Neymar; esta imagem está com a seguinte legenda: “No vestiário do Itaquerao, uniforme completo da seleção igual ao que Neymar usará na estreia”. Poderia ser qualquer outro jogador, mas o escolhido foi Neymar.

Ainda no dia 12, no mesmo jornal, a página (D4) foi praticamente toda ocupada pela foto do jogador que também usou uma parte da página (D5). A imagem teve como título em letras grandes e maiúsculas, “EXPERIENTE”, e ao lado da foto o texto com o título, “Em sua 50ª partida

pela seleção, **Neymar** se torna hoje, aos 22, o jogador que **mais defendeu** o Brasil antes de estreiar em Copas”. Destaca-se a fala de Neymar: ‘Já estou maduro para estar ansioso. Antes da final da Libertadores, em 2010 (pelo Santos), fui dormir cinco, seis horas da manhã. Agora, não. Já estou bem acostumado a jogar pelo Brasil’.

No jornal O Globo do dia de abertura da Copa, Neymar ocupou a foto principal de capa da edição, junto com o técnico Felipão. No caderno especial, o jogador também tomou conta da capa. Nela está uma foto do craque à direita, usando uniforme da seleção: ao lado esquerdo, “os sete trabalhos de Neymar – **craque de apenas 22 anos carrega**, a partir de hoje, **a responsabilidade** de conduzir a seleção à vitória nos três jogos da primeira fase e nos quatro possíveis seguintes na busca pelo hexa” (grifo nosso).

Na página indicada, aparece novamente a foto do atacante uniformizado e, desta vez, fazendo o sinal de positivo; a foto foi tirada durante o treino no Itaquerao. A matéria vem com o título “o protagonista CONTO DE FADAS” e o subtítulo, “Neymar tem só 22 anos. Sobre seus ombros, a partir de hoje, o peso da responsabilidade de levar a seleção, em casa, ao sonho do hexa”. Na matéria destacamos os seguintes trechos:

Ele tem apenas 22 anos. E justamente no mundial que será jogado em casa, terá todos os olhos do mundo a vigiá-lo. Tanto que foi escolhido para representar o time na última entrevista coletiva [...] .A torcida acredita no talento de Neymar. A comissão técnica, em mais do que isso. O jovem que a 24 horas de ser **obrigado** a começar responder em campo se tudo o que esperam dele é exagero ou não, distribuiu sorrisos e brincadeiras [...]. Hoje, se comemorar um gol e abrir o caminho para a conquista do hexacampeonato, terá dado o primeiro passo para fazer **história** pela seleção e para chegar ao topo do futebol mundial. E só tem 22 anos. (grifo nosso).

Já os jornais do dia 05/07, também trouxeram fotos de Neymar nas capas, mas, desta vez, pelo episódio ocorrido no jogo contra a Colômbia nas quartas de final que tirou o jogador brasileiro da Copa: a fratura da vértebra do atacante, após ser atingido nas costas com joelhada de Zuñiga, lateral-direito colombiano. Além de todo foco em Neymar e preocupação com a ausência do ícone em campo, a atenção estava voltada para a arbitragem, que deixou passar em branco esse lance polêmico.

A parte superior da capa do Folha de S.Paulo, edição do dia 05/07, apresentou a foto de Neymar caído em campo e com a mão no local da lesão e expressão de muita dor. Abaixo desta, o título: “Brasil vai à semifinal, mas Neymar está fora da Copa”. No texto de chamada, destacamos um trecho: “Uma joelhada do colombiano Zuñiga atingiu as costas de Neymar, 22, e tirou o craque brasileiro da Copa”.

A capa do caderno especial, Copa 2014, do mesmo jornal, não foi diferente, esta foi inteiramente tomada por imagem de Neymar e com o título, “SEM ELE dá?”. As páginas (D4) e (D5), trouxeram repercussão do acontecimento. Imagens ilustraram o lance e a fratura do jogador, o título ocupava as duas páginas, sendo este, “DURO GOLPE”. O texto começa com um trecho que nos chamou a atenção: “Neymar, o craque da seleção brasileira está fora da Copa do Mundo”.

O jornal O Globo, do dia 05/07, também apresentou imagem de Neymar com expressões de dor ainda em campo, e título: “Neymar está fora da Copa”. A chamada começa exaltando o jogador, “Principal jogador da seleção brasileira, Neymar, está fora da Copa do Mundo”. O texto veio explicando o lance e, em seguida, há um trecho que ressaltamos: “Apesar disso, o juiz sequer marcou falta”. A capa do caderno especial foi ilustrada com a cena da joelhada e um título, “Uma pancada no Brasil”. (Figura 10).



Figura 10 - O Globo – 05/07

As páginas 4 e 5 deste caderno exibiram três matérias sobre o acontecimento. Do lado esquerdo, a notícia tinha o título “O time sem ele O PESADELO”, ilustrada por uma foto de Neymar saindo de campo em uma maca. Esse texto teve uma explicação do lance e destacamos a fala de Zuñiga: “Nunca tive a intenção de causar um mal a qualquer jogador. Dentro de campo temos que jogar de maneira firme, mas nunca com intensão de lesionar alguém. Neymar é um

grande talento para o Brasil e para o mundo. Espero que se recupere bem e possa voltar logo- disse Zuñiga”.

Do lado esquerdo da página, outra matéria, tratou de explicar melhor sobre a lesão, com imagens ilustrativas e depoimentos médicos. Ainda do mesmo lado, outro texto trazia manchetes e trechos de jornais do mundo inteiro, que repercutiam sobre o caso Neymar. O Globo, por exemplo, ressaltou as palavras do jornal colombiano “El Espectador”, afirmando “que [a publicação] questionou em uma galeria de fotos a controversa arbitragem do árbitro espanhol Carlos Velasco, dando menos destaque para a falta que deixou o brasileiro fora do jogo decisivo de terça-feira”. Esta matéria teve como título, “Um sonho desfeito em todos os idiomas” e subtítulo, “Jornais ao redor do mundo destacam a despedida precipitada do craque brasileiro”. O rodapé inferior das páginas 4 e 5 trouxeram depoimentos de outros jogadores brasileiros e amigos de Neymar, entre estes destacamos a mensagem de Hulk: “Neymar se cuidou para a Copa, estava empolgado. Vamos correr mais ainda por ele, pelo cara que é. Se Deus quiser vamos ser campeões e vamos dedicar a ele”.

Na página 7 do mesmo jornal, uma matéria a respeito do fracasso da arbitragem, trouxe o título “Espanha fracassa até na arbitragem de Carballo” e o subtítulo: “Arnaldo Cezar Coelho **vê covardia na atuação do juiz**, que sequer advertiu agressor de Neymar” (grifo nosso). Desta notícia, retiramos uma fala importante do comentarista: “Foi uma arbitragem muito fraca. O **juiz não teve coragem para controlar o jogo**” (grifo nosso).

Notamos que a saída de Neymar do Mundial teve uma maior consequência por envolver um jogador conhecido nacionalmente e internacionalmente. Destacamos que este aparecia como craque, ídolo e principal jogador da seleção desde antes do início do torneio. Os jornais tinham o foco no atacante, inúmeras notícias aproveitaram a imagem do jogador para alcançar um maior público. Ressaltamos o uso de recursos nas narrativas jornalísticas que podem ter ajudado a comover ainda mais as pessoas, e intensificar o ocorrido, como, por exemplo, imagens focadas nas expressões de dor e os termos “chorando” e “saiu de maca” em evidência nos textos.

Em outros momentos, identificamos uma ausência do padrão de estratégia de comunicação da FIFA, uma vez que no Caso Suárez essa se manifestou diante das críticas, informando que analisaria as contestações, para dar uma resposta oficial a respeito do acontecimento. Em contrapartida, no lance de Neymar, não conseguimos identificar nas edições analisadas, nenhum pronunciamento da FIFA em relação ao ocorrido.

4.2.5 A derrota do Brasil por 7x1 em partida contra a seleção da Alemanha

A derrota foi talvez o fator que mais repercutiu mundialmente. Os donos de casa, com grande fama no futebol, perderam de goleada. A torcida, os jogadores e a comissão técnica acreditavam no título e a decepção pode ter sido ainda maior por esse motivo. Todo o otimismo parecia evidente também logo no primeiro dia do torneio. Em 12/06, o jornal Folha de S.Paulo, exibiu abaixo da manchete algumas chamadas, que foram colocadas em caixa alta; entre estas: “BRASIL É FAVORITO AO TÍTULO”. No texto de chamada, da mesma capa, destacamos a fala de Felipão (Luiz Felipe Scolari, técnico da seleção brasileira), em entrevista coletiva. “Chegou a hora! E vamos todos juntos é o nosso mundial”.

Na página (A10) uma “enquete” ocupou o espaço. Nesta apareciam fotos de brasileiros com seus respectivos depoimentos, contrários ou a favor da Copa. Os contrários dispostos na parte inferior e os favoráveis na superior. Dentre quatro depoimentos favoráveis, o de Tadeu Sabione, 54, empresário: “[...] Comprou ingresso por R\$ 6 mil de um cambista. Já está todo paramentado – com camiseta oficial (R\$ 240) e jaqueta (R\$150). ‘Sou apaixonado por futebol e quero muito que o Brasil ganhe’”.

Na página (D3) do caderno especial Copa, uma reportagem traz o seguinte trecho: “[...] E ainda a chance bastante real de encarar o trauma da Copa de 1950 com a conquista do hexacampeonato”.

Na página (D6), há uma notinha, falando da recepção do ônibus da equipe brasileira para treino no Itaquerao. “Ônibus da equipe é recebido por 2.000 torcedores no Itaquerao”. Destacamos o trecho: ‘Por volta das 14h30, uma “procissão” de torcedores que faziam festa nos arredores da arena se deslocou ao estacionamento da Radial Leste, à espera dos jogadores’.

A foto principal que ilustrou a capa do jornal O Globo do dia de abertura da Copa era Felipão junto com o Neymar em um campo. Nesta capa, o título centralizado “Chegou a hora”, que veio entre aspas. Num pequeno texto na lateral, o técnico esbanjou confiança no hexacampeonato: “A todos, quero dizer que chegou a hora. Vamos juntos, é o nosso Mundial”. Neymar também aparece acreditando no título: “Não quero ser o melhor jogador, o artilheiro. Quero o título”.

Como vimos, a expectativa era de título brasileiro no Mundial 2014. Mesmo a confiança diminuindo por parte de alguns torcedores e da crítica esportiva a cada partida em que a seleção demonstrava falhas, ninguém esperava uma derrota tão degradante. As palavras “VERGONHA”, “VEXAME” e “HUMILHAÇÃO”, destacaram a capa do jornal O Globo do dia 09/07, após o Brasil

ser eliminado da Copa por 7x1, em partida contra a Alemanha. A imagem de David Luiz, desabado no gramado do Mineirão, após derrota, marcou a capa. Abaixo da foto, um título: “Em menos de meia hora Alemanha faz 5 gols e massacra Brasil com placar de 7x1; seleção sofre em casa a maior derrota da história”. (Figura 11). A página de abertura do caderno Copa trouxe a imagem do rosto de uma torcedora, com expressão de muita decepção, e nesta foto, o título, “Brasil 1 x 7 Alemanha Esta seleção fez história”, acompanhado de alguns dados: “ A pior derrota em 100 anos da equipe; O pior revés de um anfitrião de Mundial; A maior goleada em uma semifinal; A pior derrota de uma seleção campeã; O maior vexame do futebol brasileiro; OS JOGADORES DE 1950 ESTÃO REDIMIDOS” .



COPA 2014

'MINEIRATZEN'

VERGONHA VEXAME HUMILHAÇÃO



Prostração. David Luiz desaba no gramado do Mineirão após a goleada imposta pelos alemães: zagueiro, que falhou no primeiro gol dos adversários, pediu desculpas pelo desastre e disse que "só queria dar uma alegria para o povo"

Em menos de meia hora Alemanha faz 5 gols e massacra Brasil com placar final de 7 x 1; seleção sofre em casa a maior derrota da história

A seleção brasileira viveu ontem o pior vexame de seus cem anos de história. A derrota para a Alemanha por 7 a 1, no Mineirão, foi a mais humilhante desde 21 de julho de 1914, quando jogou pela primeira vez. Foi também a maior goleada sofrida por uma anfitriã em Copas, a pior derrota em uma semifinal e em qualquer fase mata-mata desde o primeiro Mundial, em 1930. O técnico Felipão surpreendeu ao escalar Bernard na vaga de Neymar, afastado por lesão na coluna, tendo treinado essa formação apenas alguns minutos na Granja Comary, sexta-feira. "Vocês da imprensa estavam todos lá e iam passar o que treinamos para os ale-

mães", justificou ele, que assumiu a culpa e isentou os jogadores. "Eu queria confundir o técnico deles", disse. Confuso ficou o time, que levou cinco gols até os 28 minutos do primeiro tempo, quatro em um intervalo de seis minutos. Joachim Löw, treinador alemão, ficou surpreso com a facilidade: "Depois dos 2 a 0, sentimos que eles estavam perdidos, não conseguiam se organizar." Argentina e Holanda decidem hoje, no Itaquerao, quem jogará a final, domingo, no Maracanã, e quem enfrentará o Brasil, pelo terceiro lugar, sábado, em Brasília. **CADERNO ESPECIAL**, Fernando Calazans, Renato Maurício Prado, Artur Xexéo e Veríssimo

Novidade no salão dos abdicantes **CHICO**

— Posso?

GOLEADA VIRA PIADA NAS REDES SOCIAIS E NO MUNDO TODO **CADERNO ESPECIAL**

KLOSE SUPERA RECORDE DE RONALDO **CADERNO ESPECIAL**

FESTAS SE ESPALHAM PELA ALEMANHA **CADERNO ESPECIAL**

TORCEDORES DEIXAM FAN FESTS AINDA NO PRIMEIRO TEMPO **CADERNO ESPECIAL**

XINGAMENTO A DILMA VOLTA A ECOAR **CADERNO ESPECIAL**

FITAS COMPROMETEM DIRETOR DA MATCH **PÁGINAS 8 e 9**

Figura 11 - O Globo - 09/07

Nas páginas 4 e 5 da mesma edição, duas matérias ecoaram a derrota. Imagens que cobriam os espaços ilustraram os minutos em que aconteceram os gols e explicaram estes, além de apresentar imagem dos jogadores em campo e do técnico Felipão em entrevista coletiva. Um quadro ilustrativo representou o esquema tático usado na partida. A matéria da página 5 trouxe o título, “Um técnico anestesiado PALAVRAS AO VENTO”, e o subtítulo: “Felipão diz não se arrepender de nada e diz que não treinou o time com Bernard para confundir o técnico Alemão”. Nesta foram apresentadas diversas falas do técnico Luiz Felipe Scolari, explicando algumas decisões que tomou e assumindo toda a culpa da derrota: “a escolha é o técnico quem faz e ele precisa arcar com as consequências. A responsabilidade é minha”. Destacamos outra resposta do técnico: “O que aconteceu neste jogo, foi diferente de tudo. Não acho que estejamos defasados. Não me sinto em dívida com a torcida brasileira. Fiz o meu trabalho como sempre faço em qualquer lugar. Fiz aquilo que achei que era o mais correto e melhor”. O jornal deu destaque à forma como o técnico se pronunciou e esse detalhe nos chamou a atenção exatamente pelo fato de realçar a postura de comunicação do treinador brasileiro: “Falando sempre pausadamente, Felipão disse saber que uma derrota tão acachapante como a de ontem marcará para sempre a sua vida”.

O jornal Folha de S.Paulo, de 09/07, remeteu a capa ao sentimento de luto. Uma imagem preta exibiu o telão com o placar de Brasil 1 x Alemanha 7. Na parte superior desta lauda, o título, “SELEÇÃO SOFRE A PIOR DERROTA DA HISTÓRIA”; abaixo, estrelas como marcadores das chamadas: “ALEMANHA FAZ 7 A 1, ESMAGA BRASIL E ESTÁ NO FINAL DA COPA”. “PAÍS REVIVE TRAUMA DE 1950 COMO ANFITRIÃO”. “SCOLARI ASSUME RESPONSABILIDADE POR VEXAME, O MAIOR EM 100 ANOS”. (Figura 12).

FOLHA DE S. PAULO

Desde 1921

★ ★ ★ UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL

folha.com.br

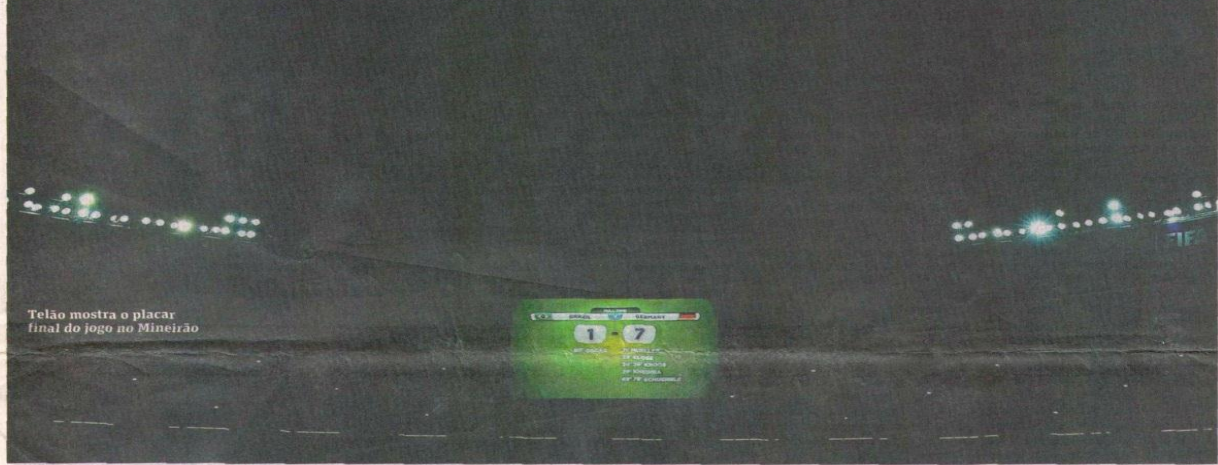
DIRETOR DE REDAÇÃO: OTAVIO FRIAS FILHO

ANO 96 • QUARTA-FEIRA, 9 DE JULHO DE 2014 • Nº 31.143

EDIÇÃO NACIONAL • CONCLUÍDA ÀS 22H08 • R\$ 3,00

SELEÇÃO SOFRE A PIOR DERROTA DA HISTÓRIA

★ ALEMANHA FAZ 7 A 1, ESMAGA BRASIL E ESTÁ NA FINAL DA COPA ★ PAÍS REVIVE TRAUMA DE 1950 COMO ANFITRIÃO ★ SCOLARI ASSUME RESPONSABILIDADE POR VEXAME, O MAIOR EM 100 ANOS



Telão mostra o placar final do jogo no Mineirão

Pela segunda vez, o Brasil perdeu a chance de tornar-se campeão mundial de futebol em seu país. Se em 1950 o 2 a 1 para o Uruguai teve contornos trágicos, a eliminação de 2014 foi marcada pela humilhação. A seleção conheceu a maior derrota de sua trajetória centenária e o pior revés de um anfitrião de Mundiais.

Prostrado diante da eficaz Alemanha, o time de Luiz Felipe Scolari sofreu, no Mineirão, em Belo Horizonte, a maior goleada do futebol brasileiro em 84 anos de participações em Copas. Foi vaiado e ouviu "olé".

Diante de 58.141 pessoas, a equipe dirigida por Joachim Löw fez 7 a 1. Em 29 minutos de jogo, já havia marcado 5 a 0, com quatro gols num intervalo de seis minutos. Na história da seleção nacional, as maiores derrotas haviam sido 7 a 2 para Itália em 1919, 6 a 0 para o Uruguai em 1920 e 8 a 4 para a Jugoslávia em 1934.

A Alemanha ultrapassou o pentacampeão Brasil como o selecionado que chegou a mais finais da Copa — oito. Coube ao alemão Klose outro recorde. O gol que marcou foi o 16º em Copas, batendo os 15 de Ronaldo.

Felipão definiu o jogo como "catástrofe". "A escolha da parte tática é minha, o responsável fui eu", afirmou. O goleiro Júlio César deixou o campo dizendo não conseguir "explicar o inexplicável". David Luiz chorou: "Desculpa todo mundo". Desfalque do time ao lado do zagueiro Thiago Silva, o atacante Neymar, contundido, foi visto em caminhada em sua casa em Guarujá antes do jogo. Após a partida, não se manifestou.

O vexame pode servir à reformulação do futebol brasileiro, segundo ex-atas e treinadores. **Copa 2014 D1**

<p>JUCA KFOURI Goleada espantosa ensina que humilhação dói menos que o golpe inesperado, como o de 1950 04</p>	<p>ANTONIO PRATA Se para algo servir o massacre, que seja para passarmos a acreditar menos na mágica e mais no trabalho 023</p>	<p>TOSTÃO Desculpa de que Brasil perdeu pelos desfalques não faz sentido, diante da superioridade alemã 09</p>	<p>ROSELY SAYÃO É hora de apoiar as crianças, acolher o choro e mostrar que o erro é uma oportunidade de aprendizado 014</p>	<p>PVC É necessário um processo de renovação total para que o futebol brasileiro sobreviva 08</p>	<p>IGOR GIELOW Ao fim, a Copa trazida no auge da euforia da era Lula virou uma bomba para os políticos 020</p>
---	--	---	---	--	---

<p>334.135 exemplares impressos + digitais</p> <p>ISSN 1614-5213</p> <p>9 771414 572049 3 1143</p>	<p>ATMOSFERA Cotidiano C2 Fritadas de chuva no Sul do país. Ina crescente</p>	<p>FALE COM A FOLHA Veja como entrar em contato com o serviço ao assinante, as editorias e o ombudsman fale.folha.com.br</p>	<p>São Paulo tem loja saqueada e ônibus queimados no fim do jogo da seleção Copa 2014 D22</p>	<p>Dilma teme que mau humor com o revés contamine economia e eleição Copa 2014 D20</p>	<p>Duelo no Itaquerao entre Argentina e Holanda define hoje o outro finalista Copa 2014 D24</p>	<p>EDITORIAIS Opinião A2 Lela "Pátria sem chuteiras", acerca de derrota histórica do Brasil na Copa, e "Planos na Justiça", sobre ações judiciais contra operadoras de saúde.</p>
--	--	--	--	---	--	--

KIA CERATO 2015. TECNOLOGIA DE PONTA. DESIGN E CONFORTO POR TODOS OS LADOS.

Mais detalhes na página 5. Texto legal na página 5.

www.kia.com.br
0800 77 11011

CERATO 2015

BEST CARRO

carro

KIA CERATO, O MELHOR SEDA MEDIO DA CATEGORIA. PRÊMIO BEST CARS 2014. REVISTA CARRO E MOTOCICLISTA. CARRO ONLINE.

Respeite os limites de velocidade.

Figura 12 - Folha de S.Paulo - 09/07

O caderno especial teve na capa uma foto da partida entre Alemanha e Brasil, na qual o jogador Ramires está na rede do gol, com uma expressão de decepção. No meio da imagem, o título, “O PIOR VEXAME” e no canto inferior direito a chamada, “Sem Neymar e Thiago Silva, seleção sofre apagão, é humilhada pela Alemanha e, na pior derrota de sua história, dá adeus ao sonho de ganhar o hexa em casa”. As páginas (D2) e (D3) deste caderno trouxeram reprodução da partida trágica, titulada como “CATÁSTROFE”, uma matéria publicou um depoimento de Felipão pedindo desculpas: “Isso não vai acontecer para Alemanha e nem para nós nunca mais. Só posso pedir desculpas”. Nas páginas observamos outras declarações de jogadores do Brasil, entre estes, Daniel Alves, David Luiz, Júlio César, Marcelo e Thiago Silva comentando sobre o assunto. Ilustrando os espaços, além da foto do primeiro gol da partida, outra imagem chamou bastante atenção: o jogador brasileiro, Dante, sendo consolado pelos atletas da Alemanha.

A página (D4) foi ocupada por uma matéria que trouxe diversos depoimentos de Felipão, admitindo o erro e intensificando o pedido de desculpas. Destacamos o título, “Felipão pede desculpas e diz que foi o pior dia de sua vida”, e o subtítulo, “Técnico assume culpa e afirma que sabia dos riscos de ser responsabilizado por eventual derrota ao aceitar voltar à seleção”. Também observamos outros tópicos que proporcionaram mais sentimentalismo ao espetáculo, sendo estes, a foto do técnico da seleção brasileira, com as mãos tampando o rosto, passando uma imagem de lamentação e vergonha, e uma fala do mesmo, evidenciada como “olho” na reportagem: “Primeiro peço desculpas pelo resultado negativo, por não chegar à final. Tenho que agradecer a todos, de forma categórica, e à torcida pelo apoio”.

Outra notícia na mesma página anunciava a saída do Felipão da seleção e mencionava favoritos ao cargo de técnico. Completando a folha, uma matéria com o título “Cúpula da CBF terá de lutar para se manter no poder”, dizia que os responsáveis pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), José Maria Marin e Marco Polo Del Nero, poderiam ser afastados do cargo, após a goleada sofrida pela seleção. Nesta, destacamos a fala do presidente Marin, em março de 2014, “Estamos no purgatório. Se ganharmos, vamos para o céu. Se perdermos, vamos todos para o inferno. Eu falei isso para o Felipão”.

Analisando as edições, acima citadas, verificamos a falta de pronunciamento da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) diante de notícias e acontecimentos que envolviam o órgão. Em contrapartida, notamos que o técnico Felipão esteve bem presente, comparecendo às coletivas de imprensa e mostrou-se preparado como um porta-voz, se mantendo tranquilo, respondendo de forma coerente, sem agredir qualquer lado envolvido. Ressaltamos o fato de o

profissional pedir desculpas à torcida e reconhecer o erro insistentemente nos veículos de comunicação. Além de Felipão, percebemos a atuação de vários jogadores se pronunciando para a imprensa, após o episódio da derrota.

5 CONCLUSÃO

A comunicação de crise tem que estar aliada ao processo de inteligência e estratégia empresarial. O modo como se armazenam as informações e os dados da instituição está diretamente ligado ao ciclo de gestão da empresa e esta questão, quando bem alinhada, é essencial para superar os aspectos negativos. Além disso, é importante as organizações estarem preparadas para agir em tempo real e não deixarem de relatar a verdade, fator crucial na ética profissional; a transparência está incutida no valor da política de comunicação.

As ferramentas que devem ser usadas no momento da crise são diversas e necessitam estar bem definidas, mas vale enfatizar que o planejamento tem grande importância dentro de qualquer empresa. Através deste consegue-se traçar os pontos fracos e negativos que precisam ser melhorados para atingir as metas e alcançar o objetivo principal. Além disso, é a partir do plano de comunicação que podemos destacar os aspectos positivos da organização para que, no momento da crise, seja possível tentar minimizar e até mesmo acabar com o erro evidente.

Esse tipo de planejamento deve ser elaborado e estruturado antes da crise. Assim, quando esta acontecer, o “como agir” já vai estar previamente articulado e as ações preestabelecidas. Mas vale lembrar que esta ferramenta deve sofrer alterações constantes, embasando-se no público-alvo, concorrentes e na mídia, que é a principal facilitadora na difusão dos fatos, para, assim, reajustar-se às mudanças previstas.

Qualquer fator negativo que envolva uma empresa, por mínimo que seja, se não bem administrado, pode provocar uma crise; a forma como as notícias são repercutidas nos veículos de comunicação influencia no modo de interpretação do público. Nessa dinâmica, quando alguma informação falha se dispersa, é muito difícil contorná-la. Nessa pesquisa trabalhamos com uma hipótese inicial de que, no caso da Copa do Mundo 2014, os cuidados com a comunicação nessa área tiveram que ser redobrados, especialmente porque boa parte do fluxo das informações estratégicas do evento era oriundo do setor público, em um momento às vésperas também das eleições presidenciais. O país também vivia um momento de manifestações políticas nas ruas, com discursos anti Copa, motivados, principalmente, pelos protestos referentes aos altos gastos. Então, concluímos que o teor político da comunicação desafiou, ainda mais, pessoas e instituições envolvidas nesse planejamento.

Outra questão que norteou o nosso pensamento é o fato de os riscos de crises terem sido maiores, pelo fato de o evento ter acontecido no Brasil, afinal o país é conhecido por ser ícone do

futebol e isso criou expectativas em todo o público, que esperava uma Copa de nível técnico elevado. Nesse contexto, muitas pessoas, incluindo boa parte da imprensa, ainda acreditavam que os donos da casa deveriam ser campeões.

Nem sempre os veículos analisados apresentaram os dois lados envolvidos na questão, por isso, notamos, primeiro em alguns momentos da análise falhas no processo jornalístico que não apresentou na matéria respostas de todos os lados citados. De toda forma, entendemos também que a instituição relacionada deve buscar se pronunciar nestes meios, mesmo quando não procurada, mostrando preocupação com a informação e para não deixar parecer que está fugindo do acontecimento e devendo satisfações ao público. Ainda pudemos perceber uma falta de padrão da comunicação das organizações envolvidas. Em algumas situações, estas responderam de forma diferente em cada veículo, como no caso da arbitragem, o modo como a FIFA se manifestou no Caso Suárez não foi semelhante ao Caso Neymar.

Na maioria das vezes, as autoridades das instituições analisadas se apresentaram bem preparadas para se pronunciar, por exemplo, Felipão foi elogiado por jornalistas pelo modo que pronunciou à mídia após derrota na semifinal do campeonato, destacando a fala pausada e a tranquilidade do técnico para responder as perguntas na entrevista coletiva. Esta ação de comunicação foi detectada na lista de verificação estratégia de gerenciamento de crise, estabelecida por Pearson e Mitroff (1993): “Fornecer treinamento para lidar com a crise em relação ao gerenciamento de crise”. Mas em outros momentos os porta-vozes falharam, usando termos e tons impróprios para a situação, este foi o caso do ex-presidente Lula, ao tentar justificar o atraso das obras: “Ora, eu cansei de ir ao estádio ver o Corinthians jogar. Nunca tivemos problemas em andar. Anda a pé, vai descalço, de bicicleta, de jumento, de qualquer coisa, agente está preocupado em ter metrô para ir até dentro do estádio? Mas que babaquice é essa?”.

Ainda ressaltamos que a imagem é um fator que desperta a atenção do público e que esta é usada como método de enfatizar a questão em evidência, por isso, os envolvidos na questão devem ficar atentos ao seu comportamento, à estética e às expressões faciais. Como Argenti (2006) descreve no quinto passo, o fato negativo vai despertar a atenção de qualquer jornalista, a mídia vai dar ênfase ao acontecimento para conseguir uma maior audiência e principalmente, vai apelar para o uso de imagens. Assim, é destacado o papel do assessor, outra importante função no processo de gestão da crise, que deve organizar e ajustar os responsáveis das instituições, para que estes saibam a melhor forma de lidar com os meios de comunicação.

Outro episódio que repercutiu na mídia, foi o caso da FIFA envolvida em escândalo de venda ilegal de ingressos do evento. No entanto, pudemos notar que este fato teve grande dimensão

na mídia televisiva, ao contrário dos impressos analisados, que não trouxeram discorrimientos sobre o episódio.

Com todos os aspectos analisados, podemos apontar que não houve crise totalmente concluída nas instituições envolvidas, pois foram bem administrados os aspectos de cunho negativo que se dirigiam a estas. Sendo assim, verificamos que estas organizações seguem modelos e definem diversificadas estratégias, como autores propuseram ao longo deste trabalho. No entanto, a CBF que já vinha apresentando desordens antes da Copa, enfatizou alguns aspectos impresumíveis da organização após o evento, o que se concluiu com a mudança dos gestores administrativos da confederação.

Ainda vale enfatizar que uma empresa deve se preparar antecipadamente para superar uma situação de crise, porque há sempre um fator novo e inesperado que pode surgir e surpreender a instituição e esta precisará atuar de uma forma não esperada e previamente estabelecida. Neste aspecto, o bom senso, a tranquilidade e o profissionalismo são instrumentos essenciais para lidar com a circunstância.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Campus-elsevier, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUENO, Wilson da Costa. A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA: DEFININDO OS CONTORNOS DE UM CONCEITO. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 4, p.11-20, Não é um mês válido! 2006. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/146/137>>. Acesso em: 05 out. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CLEMEN, Paulo. “Comunicação é o princípio e o fim”. In: LOPES, Boanerges (Org). **Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica**. Rio de Janeiro. Mauad, 2007.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BablicaJDuartevf.pdf>>. Acesso em: 22/04/2014.

DUARTE, Jorge. **Os desafios da Comunicação Pública**. Disponível em: <http://redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1367323906_Jorge%20Duarte.pdf>. Acesso em 22 abr. 2014.

FORNI, João José. Comunicação em Tempo de Crise. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 363-388.

FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: ENA – ENCONTRO NACIONAL DA ABRAIC, 3., 2006, Curitiba. **Anais...**. Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, 2006.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 4o, 2007, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. Ano 94, 2014. Edições nº 31116 a 31148.

JORNAL O GLOBO. Ano LXXXIX, 2014. Edições nº 29529 a 29561.

MATOS, Gustavo Gomes de. Diálogo: uma iniciativa empreendedora para superar crises. In: LOPES, Boanerges (Org). **Gestão em comunicação Empresarial: Transformações e tendências**. Rio de Janeiro. Mauad, 2007.

MINAYO, M C de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vorazes, 2003.

NASCIMENTO, Iara marques do. Jornalismo, assessoria de imprensa e gestão de crises. In: LOPES, Boanerges (Org). **Gestão em comunicação Empresarial: Transformações e tendências**. Rio de Janeiro. Mauad, 2007.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Gerenciamento de Crise: Identificar, planejar e prevenir.** 2007. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007. Disponível em:
<<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/IaraMarquesdoNascimento.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. **Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise.** Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. 1999. [s.n.t] Disponível em:
<http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub_tcc_1.htm /> Acesso em 12 set. 2014. Paginação irregular.

PÉRSIGO, Patrícia Milano; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Da crise a céu aberto às manchetes dos jornais: a comunicação organizacional e a construção do acontecimento jornalístico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Congresso.** Caxias do Sul: Intercom, 2010. p. 132 - 132. Disponível em:
<<http://www.intercom.org.br/livroprograma2010.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

PIRATININGA, Paulo. **Como Usar a mídia a seu favor: as melhores práticas para ser notícia.** São Paulo: Cla Editora, 2008. 172 p.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem.** 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.** São Paulo: Geração Editorial, 2003. 527 p.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: Ibict, Unesco, 2006. 465 p. Disponível em:
<[http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia, informação e conhecimento.pdf](http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia,informação%20e%20conhecimento.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2014.

VIANA, Francisco et al. **A Surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises.** São Paulo: Lazuli, 2008.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Conhecimento como recurso estratégico empresarial.** Brasília: Ciência da Informação, 1993.