

Comunicação do Corinthians no Gerenciamento de Crise – erros e acertos nos casos de mortes de operários nas obras do Itaquerão¹

Renata Narciso DE MEDEIROS²

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre, RS

Resumo

Este trabalho busca compreender como se dá a comunicação no processo de gerenciamento de crise em clubes de futebol no Brasil e toma, como base, as mensagens institucionais do Corinthians nos dois casos de acidentes que vitimaram operários nas obras do Itaquerão, estádio que teve a construção concluída para a Copa do Mundo de 2014. Para atingir os objetivos propostos na pesquisa foram analisadas as 14 notas divulgadas pelo clube nas duas ocasiões de crise, assim como trechos da entrevista coletiva concedida por representantes do Corinthians e da Odebrecht, construtora responsável pelos trabalhos na Arena. A trajetória de pesquisa³ permitiu evidenciar os erros e acertos da comunicação de crise desenvolvida pelo Clube, assim como inferir sobre a preparação dos clubes de futebol para gerenciar as demandas de comunicação em situações de crise.

Palavras-chave

Futebol; Comunicação Corporativa; Gerenciamento de Crise; Corinthians

Introdução

A ruptura com a normalidade tem ligação direta com o jornalismo – o novo, o diferente, geralmente vira manchete nos noticiários e jornais. Mas o incomum, o inesperado, também tem relação com o conceito de crise. Ambas afirmações convergem tanto nos critérios de noticiabilidade propostos por Traquina (2005), que destaca a novidade como determinante para que um fato seja noticiado, quanto no conceito de crise sugerido por Forni (2013), que afirma que qualquer situação que surge repentinamente pode motivar uma crise nas corporações.

Com o surgimento das mídias sociais, nas quais os consumidores expressam livremente sua insatisfação com determinado serviço ou produto – o que Mafei e Cecato (2011, p.14) definem como “um canal de manifestação importante e acessível à

¹ Trabalho apresentado no GP Teorias do Jornalismo do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Jornalista formada pela ESPM-Sul em 2014. Email: renata.ndm@gmail.com.

³ A pesquisa completa foi desenvolvida como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), no Curso de Jornalismo da ESPM-Sul. O presente artigo apresenta uma versão breve da trajetória de investigação e os principais achados da pesquisa.

sociedade” –, é quase inevitável que as empresas se preocupem cada vez mais com sua imagem e reputação, que, numa crise, são altamente impactados. De acordo com Forni (2013), a maneira como as corporações administram um fato negativo determina se ele irá se transformar numa crise ou não.

Neste sentido, a pesquisa *Annual ICM Crisis Report*⁴, publicada em maio de 2013 pelo *Institute for Crisis Management*, dos Estados Unidos, revela que cerca de 80% das crises acontecem por causa de erros de gestão ou envolvimento dos empregados e, somente 20%, têm origem em outras causas, como danos ambientais ou defeitos e *recall*. Por isso, as empresas buscam, cada vez mais, profissionalizar e padronizar seus serviços e orientar a conduta de seus funcionários.

É o caso dos clubes de futebol. Com um faturamento de R\$ 3,19 milhões⁵, os times cada vez mais se assemelham com grandes corporações e, assim como estas, necessitam profissionalizar sua gestão. Por meio de sua imagem e reputação, os times mobilizam patrocinadores e consumidores que, acima de tudo, são torcedores e têm relação emocional muito forte com a agremiação. Além disso, são acompanhados de perto pela imprensa esportiva – uma das que mais tem espaço nos jornais, nos canais de TV, no rádio e nos portais de notícias na internet.

A profissionalização do futebol brasileiro, de acordo com Guimarães, Ribeiro e Voser (2010), teve um marco importante em 23 de janeiro de 1933, quando foi oficialmente aprovado entre clubes cariocas⁶, mas, inicialmente, representava apenas a busca por uma legislação trabalhista específica para a área. Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2002, p. 136-137), o futebol virou *business* recentemente. No Brasil, as emissoras de televisão e a receita advinda dos direitos de imagem foram determinantes para uma reestruturação na administração dos clubes.

Apesar dos constantes esforços em profissionalizar a gestão futebolística, os clubes ainda pecam em aspectos primários: não são raras as vezes em que o endividamento e demissões de treinadores ganham notoriedade na imprensa esportiva. Estes fatos vão ao encontro do que Forni (2013) explica em seus estudos sobre gerenciamento de crise.

⁴ Disponível em: http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2013/06/2012-Crisis-Report_FINAL.pdf. Acesso em: 6 dez. 2014.

⁵ segundo levantamento de 2012 pela empresa de consultoria e auditoria BDO. Disponível em: http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/ValordasMarcasde2013.pdf >. Acesso em: 6 dez. 2014.

⁶ Guimarães, Ribeiro e Voser (2010) explicam que, na votação, estavam presentes Fluminense Football Club, Club de Regatas Vasco da Gama, América Football Club e Bangu Atlético Clube, que foram favoráveis ao novo sistema, e Botafogo Futebol de Regatas, Clube de Regatas do Flamengo e São Cristóvão de Futebol e Regatas, que votaram contra.

Conforme o autor, diferente do que muitos imaginam, são poucas as crises que acontecem por causa de eventos surpreendentes. Ou seja, os fatos negativos costumam ser recorrentes ou previsíveis.

A indicação do Brasil, em 2007, como sede da Copa do Mundo de 2014, sugeria que muitos fatos novos estavam por se suceder – afinal, o país propôs uma Matriz de Responsabilidades⁷, documento em que o governo se comprometia a realizar obras de mobilidade urbana, estádios e aeroportos, ações de promoção do turismo e investimentos em segurança e telecomunicações para oferecer a infra-estrutura necessária para a recepção do evento. As transformações previstas para as 12 capitais da Copa estariam sob constante acompanhamento da mídias nacional e internacional.

Em 27 de novembro de 2013, um acidente com um guindaste na fase final da construção do Itaquerão – como é popularmente chamada a Arena Corinthians por se situar em Itaquera, distrito da Zona Leste de São Paulo – matou dois operários. Quatro meses depois, mais um trabalhador faleceu, quando caiu de uma altura de oito metros ao instalar as estruturas temporárias da arquibancada do novo estádio

Até maio de 2014, oito mortes haviam ocorrido em estádios em construção para a Copa no Brasil: uma no Mané Garrincha, em Brasília, quatro na Arena da Amazônia, em Manaus, e três na Arena Corinthians. Mas esta última era a única sede de um clube a vitimar trabalhadores, já que os demais estádios não foram erguidos para ser a casa de um time específico. O fato, portanto, repercutiu diretamente na imagem e reputação de uma organização ou marca. As principais mensagens institucionais produzidas pelo Corinthians – em parceria com a Odebrecht, construtora responsável pelas obras do estádio – no primeiro acidente no Itaquerão foram notas publicadas no site oficial do clube e uma entrevista coletiva concedida por Andrés Sanchez, ex-presidente do Corinthians designado a tratar dos assuntos relativos ao estádio, e por Frederico Barbosa, gerente operacional da construtora.

Na segunda ocasião, ocorrida em 29 de março de 2014, as obras não foram paralisadas na Arena Corinthians, apesar de o clube ter decretado luto de três dias. Além disso, não houve manifestação pública de responsáveis, apenas a divulgação de duas notas no site oficial do time.

Em tempos em que “não basta mais informar para comunicar” (WOLTON, 2006, p. 17), a comunicação promovida pelas empresas durante a gestão de uma crise tem extrema

⁷ Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/brasilecopa/sobreacopa/matriz-responsabilidades>>. Acesso em 14 nov 2014.

importância, pois “o receptor está se tornando cada vez mais autônomo e crítico, embora isso não seja percebido imediatamente. E é justamente esse aumento do volume de informação que, em consequência, suscita uma comunicação mais difícil” (*Ibiden*, 2006, p.17). Este processo se torna complexo principalmente porque a comunicação da organização tem de levar em consideração muitos públicos, conforme destacam Mafei e Cecato (2011, p.17):

A comunicação corporativa de uma empresa é um conjunto de ações que ela executa para interagir com os públicos que são essenciais para a sua reputação (imagem), negócio (desempenho financeiro) e seu principal objetivo é fazer com que a empresa seja corretamente percebida pelos seus stakeholders, os grupos com os quais quer se relacionar.

Portanto, neste trabalho, afim de que a importância da comunicação corporativa seja problematizada, o posicionamento comunicacional adotado pelo Corinthians para o gerenciamento das crises nos acidentes é confrontado com as sugestões dadas pelo principal estudioso do assunto no Brasil, João José Forni, para responder à seguinte pergunta: **como o Corinthians gerenciou a comunicação na crise provocada pelas mortes de operários no Itaquerão?**

Deste modo, o estudo tem, como objetivo geral, analisar a comunicação no processo de gerenciamento de crise adotado pelo Sport Club Corinthians Paulista nas mortes de três trabalhadores nas obras do Itaquerão.

A reação do Corinthians

Segundo o *Institute for Crisis Management* em seu relatório anual *Crisis Report*⁸ de 2012, 8% das crises são provenientes de acidentes com vítimas (mortos ou feridos). No mesmo sentido, Forni (2013, p. 29) destaca: “Na maioria das crises corporativas, principalmente aquelas que resultaram em grandes tragédias, veremos o fator humano presente”. Minutos antes do acidente, repórteres do portal *Lance!* se despediram de Andrés Sanchez após uma entrevista no Itaquerão. Enquanto aguardavam transporte para voltar à redação, presenciaram o guindaste desabando a 200 metros do local onde estavam, conforme relato⁹ ao site. Tal proximidade rendeu ao veículo uma cobertura praticamente instantânea dos fatos, além de imagens em vídeos e fotos minutos depois do ocorrido. Conforme explica Forni (2013, p. 55), “a primeira consequência das crises, principalmente

⁸ Disponível em: <<http://crisisconsultant.com/download-the-annual-report/>>. Acesso em: 13 de out 2014

⁹ Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/corinthians/Reporter-LNet-Guindaste-Arena-Corinthians_0_1037296366.html>. Acesso em: 13 de out 2014.

as mal administradas, é uma alta exposição negativa na imprensa. A mídia não apenas gosta, como tem a obrigação de cobrir esse tipo de acontecimento”.

Diante da notícia publicada pelo *Lance!*, o Corinthians divulgou a primeira das 12¹⁰ notas apenas lamentando o acidente, sem citar as mortes que a reportagem já especulava em três. “As organizações têm extrema dificuldade de reagir quando há vítimas fatais. Talvez seja o seguimento em que mais se cometem erros nas crises” (FORNI, 2013, p. 143).

O primeiro comunicado foi publicado em tempo adequado, de acordo com o princípio da *golden hour* defendida por Forni (2013). O autor afirma que a primeira hora após o fato gerador da crise é determinante para que a empresa envolvida se manifeste. Ao informar que houve um acidente na Arena Corinthians, o clube comunica que está a par do acontecimento. “A ideia é sempre ser aquele que fornece a maioria das informações, o mais rápido possível” (FORNI, 2013, p. 128). No entanto, reportagem do portal *Lance!*¹¹ publicada 40 minutos antes apontava para a possível ocorrência de três mortes, fato que não foi desmentido pela primeira nota. Ou seja, ocorreu falta de informação – ação julgada errada pelo autor.

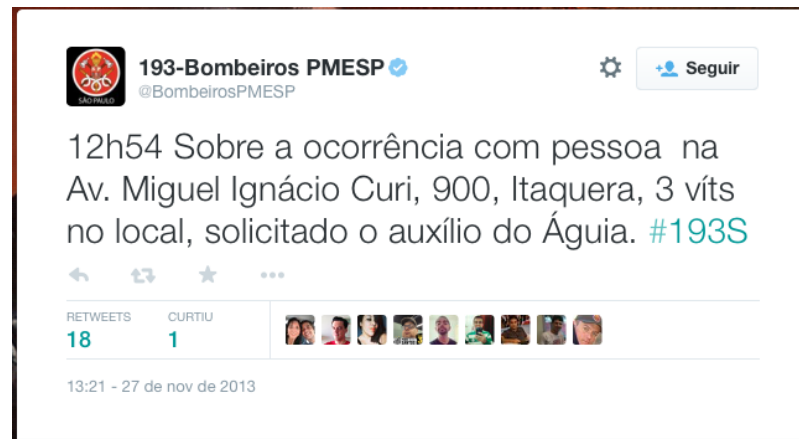
Após duas horas passadas do acidente, o Corinthians publicou a segunda nota, na qual decreta luto oficial de sete dias sem confirmar mortes. Sites já noticiavam três mortes no acidente e utilizavam, como fonte, o Corpo de Bombeiros. Forni (2013) alerta para o perigo de as informações não partirem da empresa, pois os jornalistas a buscarão em outros meios. Neste caso, além de o comunicado deixar brecha para a especulação de vítimas, não traz informações significativas para a imprensa, que se valeu de outras fontes para apurar o fato.

Na conta oficial no Twitter, o Corpo de Bombeiros de São Paulo anunciou que o acidente havia vitimado três pessoas. Segundo o repórter do jornal *Lance!*, “O Twitter do Corpo de Bombeiros começou a divulgação do negócio (sic) dizendo que três pessoas tinham morrido e, na verdade, eram duas. Pelo Twitter, eles falavam que eram três [mortos] e os que estavam na Arena falavam que eram dois”. A informação divulgada certamente fortaleceu o surgimento de boatos.

Figura 2- Corpo de Bombeiros anuncia três vítimas

¹⁰ Entre 27 de novembro e 3 de dezembro de 2013, foram 12 notas sobre o acidente com um guindaste nas obras do Itaquerão.

¹¹ O site tinha dois enviados à Arena Corinthians para realizar uma entrevista com Andrés Sanchez. Os repórteres estavam no estádio no momento da queda, o que fez com que o portal fosse o primeiro a publicar matéria sobre o ocorrido. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/corinthians/Reporter-Net-tragedia-Escapamos-morte_0_1037296381.html>. Acesso em: 25 nov 2014.



Fonte: Twitter oficial do Corpo de Bombeiros de São Paulo. Disponível em: <<https://twitter.com/BombeirosPMESP/status/405717983835607040>>. Acesso em: 6 dez. 2014.

Nove minutos depois de anunciar uma coletiva de imprensa em seu Twitter oficial, o Corinthians se manifestou de forma mais completa no terceiro comunicado pelo site. O número de mortes é informado, bem como a identidade das duas vítimas. A Odebrecht pela primeira vez aparece como interlocutora nas notas, o que dá credibilidade às informações técnicas, visto que a construtora é a responsável pelas obras onde aconteceu o acidente e, por consequência, as mortes. Na nota, clube e construtora usam o termo “lamentam” ao se referirem às mortes dos operários. Apesar de o luto oficial de sete dias já ter sido decretado, a expressão não dá conta do sentimento de *compassion* defendido por Forni (2013, p. 198), que é “como se a organização quisesse dizer: sinto muito, gostaria de estar no seu lugar para sentir a dor que você está sentindo”.

A quarta nota é publicada quase que imediatamente após o término da entrevista coletiva de Andrés Sanchez, representante do Corinthians, e Frederico Barbosa, engenheiro da Odebrecht. O interlocutor é o ex-presidente do clube, que desmente uma agressão a um repórter do jornal Folha de São Paulo noticiada no site do veículo e repercutida em outros portais¹². Levando em consideração as ideias de Forni (2013), um comunicado oficial representa o posicionamento da empresa. Ou seja, o site do clube não deveria ser utilizado para esclarecer assuntos de ordem pessoal. O autor também diz que dar importância a fatos secundários à crise serve mais “para desviar o foco do que para melhorar a relação com a imprensa e a reputação da pessoa ou da organização” (FORNI, 2013, p. 169). Nesse caso, o Corinthians poderia ter enviado um comunicado apenas à Folha de São Paulo para evitar

¹² Sites como ESPN (disponível em: <http://espn.uol.com.br/noticia/372503_folha-de-s-paulo-diz-que-teve-reporter-agredido-por-andres-sanchez-e-segurancas-apos-acidente-no-itaquerao>. Acesso em: 25 nov. 2014) e Época Negócios (disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Essa-E-Nossa/noticia/2013/11/andres-sanchez-agride-reporter-apos-acidente-no-itaquerao2.html>>. Acesso em: 25 nov. 2014) repercutiram o caso.

uma exposição pública sobre o fato e diminuir a chance de criar um novo conflito enquanto gerenciava uma crise maior.

No fim da tarde (18h20min), um comunicado informa a data de retomada das obras – que ficaram paralisadas por três dias úteis devido ao luto. A quinta nota também repete informações esclarecidas anteriormente, como a identidade das vítimas e a forma como aconteceu o acidente. Forni (2013) afirma que as manifestações têm de conter informações novas e ser objetiva, o que não ocorreu, já que o Corinthians citou dados que já havia mencionado.

A sexta nota trata de esclarecer declarações do presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Construção Civil de São Paulo (Sintracon). Forni (2013) destaca que há grupos que utilizam crises com componente emocional para atrair visibilidade. Neste caso, o Sintracon afirmava que operários haviam alertado para o risco de acidentes no local onde morreram os dois operários. Porém, a instituição sequer representava os trabalhadores da Arena Corinthians – eles aderiram a outro sindicato da área. Como a informação de que o acidente poderia ter sido evitado tinha grandes chances para potencializar a crise, o Corinthians se posicionou sobre o assunto.

No dia seguinte ao ocorrido, clube e construtora anunciaram as ações corretivas e prestaram contas às instâncias legais. A sétima nota informa sobre as vistorias de órgãos como Ministério do Trabalho e Emprego, Instituto de Criminalística, Ministério Público Estadual, Defesa Civil e Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Construção Pesada, Infraestrutura e Afins do Estado de São Paulo (Sintrapav-SP). Esta medida é importante para que a imprensa possa acompanhar, por meio destes órgãos, os desdobramentos – evitando, assim, especulações com grupos extra-oficiais como houve anteriormente.

O comunicado também divulgou que representantes do Corinthians e da Odebrecht compareceram nos velórios dos dois operários que morreram no acidente. Forni (2013) afirma que a presença de executivos em situações de apoio mostra envolvimento e comprometimento. Segundo reportagem do portal *Lance!*, Andrés Sanchez chorou, mas não quis se pronunciar. A decisão, de acordo com Forni (2013), foi acertada, pois cemitérios e hospitais não são a sede da empresa.

No final do dia 28 de novembro, dia seguinte ao acidente, clube e construtora relatam desdobramentos legais, como o embargo provisório das operações com guindaste. Segundo Forni (2013), informações sobre a retomada das atividades e sobre a correção dos problemas têm de ser explicadas – o que basicamente é explicitado nesse comunicado.

A nona manifestação do Corinthians por meio de notas aconteceu em 29 de novembro, às 16h45min. Parecida com o comunicado anterior, a nota informa sobre uma vistoria de autoridades técnicas nas obras e sobre as medidas de segurança adotadas. Conforme Forni (2013), a empresa deve mostrar que trabalha para resolver o problema.

Depois de seis notas se dirigindo ao público em conjunto com a Odebrecht, o Corinthians volta a se manifestar sozinho, somente como um clube de futebol. O anúncio trata de uma homenagem aos funcionários mortos em jogo contra o Internacional, pelo Campeonato Brasileiro. Em casos de acidentes com vítimas fatais, Forni (2013) destaca que, além de solidariedade, é preciso demonstrar preocupação com o que aconteceu. Deste modo, o clube mostra que, além dos aspectos técnicos e operacionais, dá importância à sensibilização gerada pelas mortes. Outra mudança é o local dentro do site onde o comunicado é publicado: passa da editoria de nota oficial para a de futebol.

O pós crise, momento de refletir e aprender com o que passou, segundo Forni (2013), foi evidenciado na 11ª nota. O Corinthians informa que as obras foram retomadas e evidenciam ações de comunicação interna, como um diálogo sobre segurança e uma oração em homenagem às vítimas. Forni (2013) destaca que os funcionários são um dos públicos com que a organização tem de ter mais cuidado, pois são muito sensíveis a qualquer notícia sobre a empresa na qual trabalham e podem dar declarações equivocadas ou precipitadas. Nesse caso, operários foram fontes para a imprensa e geraram manchetes negativas, afirmando que trabalhavam com pressa para a conclusão da obra. Portanto, é importante que o clube tenha uma atenção especial com o público interno num momento de crise.

A última nota do Corinthians, a 12ª, com relação ao acidente com o guindaste foi publicada no dia 3 de dezembro de 2013. O comunicado aborda uma missa de sétimo dia em homenagem aos operários que morreram na ocasião e cita a presença de autoridades do clube e da Odebrecht na cerimônia. Assim como Forni (2013) recomenda a visita de executivos da empresa nos hospitais, caso haja funcionários feridos, o mesmo se aplica aos atos fúnebres e celebrações religiosas. O ato demonstra envolvimento da empresa e consideração pelo fato.

Além disso, apesar de o Corinthians não ter demonstrado *compassion* nas notas – sentimento que expressa pesar e a vontade de passar pela dor de quem sofre –, os executivos do clube e da Odebrecht demonstraram preocupação e consideração pelas vítimas ao comparecerem nos atos fúnebres e na missa de sétimo dia em homenagem aos operários que morreram na ocasião.

Os comunicados elaborados pelo Corinthians por várias vezes também desrespeitaram as recomendações de Forni (2013) sobre tamanho e objetividade. Nove das 12 notas continham parágrafos com mais de cinco linhas – limite proposto pelo autor. Trechos sobre como foi o acidente e sobre as medidas de segurança foram reproduzidos e utilizados de forma repetitiva em mais de uma manifestação.

O fato de operários terem sido utilizados como fontes pela imprensa também não foi positivo ao Corinthians, pois afirmaram publicamente que eram pressionados a concluir logo os trabalhos no estádio. De acordo com a assessora de Sanchez, não foram repassadas orientações sobre declarações a jornalistas: “não teve reunião nenhuma. Todos os funcionários foram dispensados, não tinha porque eles fiquem ali”. Portanto, nota-se que não houve a devida preocupação com um dos principais públicos de uma empresa que passa por uma crise. Forni (2014, p. 109-110) elenca como um dos elementos-chave no processo de gestão de crises “a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos *stakeholders*, principalmente os envolvidos na crise”.

Quatro meses depois, o Corinthians passou por situação semelhante e teve de administrar uma nova crise em decorrência de outra morte nas obras do Itaquerão. Um operário caiu enquanto montava o piso nas arquibancadas do novo estádio. Desta vez, apenas duas notas foram publicadas no site do clube. A primeira delas tratava das informações básicas que Forni (2013) propõe: o que aconteceu, como, por que, se houve feridos, o que foi feito, entre outros dados. A interlocutora foi a Fast Engenharia, empresa responsável pela contratação do operário.

De forma sintética, o comunicado dividia em quatro itens todas as informações. O primeiro explicava o fato, identificava o funcionário ferido no acidente e citava a função que ele exercia no momento da queda. O segundo tratava dos primeiros socorros à vítima e ao estado de saúde do operário. O terceiro esclarecia a altura de que o trabalhador caíra. O quarto desejava uma rápida recuperação ao acidentado e colocava a Fast à disposição da família e das autoridades. Apesar da clareza apresentada no comunicado, a nota foi publicada apenas quatro horas depois do acidente.

A segunda nota foi divulgada às 18h15min para confirmar o falecimento do trabalhador. O Corinthians lamentou a morte, se solidarizou com a família e decretou luto de três dias em decorrência do fato. O portal *Lance!* havia noticiado a morte do operário às 16h34min. O clube citou a expressão “momento de dor” no comunicado, fato que demonstra sensibilidade com o ocorrido.

Entrevista coletiva

A entrevista coletiva oficial do Corinthians foi convocada por meio de comunicado enviado aos jornalistas e também pela conta do clube no Twitter. O repórter do jornal *Lance!* afirma que o contato via *e-mail* deve ter ocorrido entre uma hora e meia e duas horas antes da conferência de mídia. O guindaste caiu 12h30min. Acredito que eles tenham enviado o release às 14h ou às 14h30. Demorou certamente umas duas horinhas (sic) para mandar alguma coisa. (Repórter do jornal *Lance!*).

Pela conta oficial do Corinthians no Twitter, a confirmação aconteceu às 15h29min do dia 27 de novembro de 2013. Pouco mais de duas horas e meia depois do acidente que vitimou dois operários em decorrência da queda de um guindaste, o perfil oficial do time avisou o público sobre a conferência.

Figura 3- Aviso sobre entrevista coletiva no Twitter



Fonte: Twitter oficial do Corinthians. Disponível em: <https://twitter.com/Corinthians/status/405750268970545152>. Acesso em: 15 de out 2014.

Quanto às mensagens *online*, Forni (2013, p. 203) afirma que “*blogs* e redes sociais não podem ser desprezadas na hora da crise” e reforça que “as empresas devem monitorar permanentemente todos os canais possíveis”. Já Teixeira (2013) defende que em um momento de crise, a empresa deve “ativar uma comunicação efetiva *on-line*”. Pelo menos três grandes portais anunciaram, também no Twitter, cobertura em tempo real: site do jornal O Estado de S. Paulo¹³, Terra¹⁴ e GloboEsporte.com¹⁵. Ou seja, clube e imprensa estavam usando os mesmos canais para se comunicar entre si e com outros públicos.

¹³ Disponível em: <https://twitter.com/EstadaoEsporte/status/405733925374672896>. Acesso em: 15 de out 2014.

¹⁴ Disponível em: <https://twitter.com/TerraAoVivo/status/405728013540950016>. Acesso em: 15 de out 2014.

Diante deste cenário em que a mídia estava acompanhando de perto a situação envolvendo o acidente, o Corinthians, segundo Forni (2013, p. 205), adotou uma postura adequada ao realizar uma conferência de mídia, pois, “não há como fugir de entrevista coletiva quando a crise se deve a fatos graves, como acidentes ou tragédias com vítimas”. O autor recomenda que a coletiva seja concedida entre cinco e seis horas depois do ocorrido. No caso do clube, o tempo foi de quatro horas.

Quanto ao ambiente onde a entrevista coletiva deve ser realizada, Forni (2013) recomenda que seja confortável tanto para quem faz as perguntas, os jornalistas, para quem responde, os representantes escolhidos pela empresa envolvida na crise para solucionar as dúvidas da imprensa. A acústica também é um dos itens que merecem atenção de quem organiza a conferência. Em uma reprodução de imagens amadoras publicadas na rede social YouTube, percebe-se que o espaço não era confortável e nem grande o suficiente para atender a todos os jornalistas presentes. Havia pessoas da imprensa agachadas no chão ou de pé. Além disso, o entendimento e a condução da entrevista ficaram comprometidos, pois não estava claro um sistema minimamente organizado para a ordem das perguntas. Não havia microfones à disposição da imprensa.

Figura 4 - Jornalistas em entrevista coletiva



Fonte: Reprodução Youtube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IhNM_vHlIbuk>. Acesso em: 15 de out 2014.

O repórter do *Lance!* que estava na coletiva, conta que a entrevista foi organizada no refeitório dos operários que trabalhavam na construção do estádio. Ele ressalta a falta da definição de uma ordem para que as perguntas fossem feitas e relata o ambiente em que a conferência foi realizada. Não posso falar que foi mal organizado. Como tinha muita gente, não foi bem distribuída a situação. [...] A coletiva foi feita dentro do refeitório dos peões,

¹⁵ Disponível em: <<https://twitter.com/globoesportecom/status/405747929623052290>>. Acesso em: 15 de out 2014.

dos funcionários da obra, e não tinha onde sentar, todo mundo em pé. [...]”.(Repórter do jornal Lance!). Na mesa, à disposição da imprensa, estavam Frederico Barbosa, gerente da obra e funcionário da Odebrecht, Andrés Sanchez, representante do Corinthians na construção do novo estádio e Antônio Gavioli, diretor de contratos da construtora – a este, não foram direcionadas perguntas.

Figura 5 – Mesa de entrevistados em coletiva de imprensa



Fonte: Marcelo Camargo/Agência Brasil. Disponível em: <<http://fotospublicas.com/ex-presidente-corinthians-andres-sanchez-frederico-barbosa-antonio-gavioli-concedem-entrevista-queda-guindaste-obras-estadio-corinthians/>>. Acesso em: 15 de out 2014.

Forni (2013, p. 208) recomenda que os entrevistados devem se preocupar com, “além da roupa adequada, retirar adereços como crachás, canetas, *botons*, brincos muito grandes. Limpe a mesa de trabalho ou da entrevista, para não poluir as imagens”. Na foto acima, percebe-se que Frederico Barbosa (esquerda) tem um óculos de sol pendurado no colarinho da camisa e que Antônio Gavioli (direita) está usando crachá. Como o local não oferecia suporte próximo às caixas de som para a captação e gravação do áudio, a mesa está repleta de celulares e gravadores. O fato de nenhuma das fontes ter levado papéis é analisado positivamente pelo autor, pois pode fazer barulho na TV, além de transmitir uma imagem insegura.

Já Andrés Sanchez é o que Forni (2013, p. 219) defende como “voz e rosto da organização” – no caso, o Corinthians. O autor afirma que este porta-voz não pode ser inexperiente. Como Sanchez havia sido presidente do clube pouco antes de assumir as obras, o dirigente já era acostumado com coletivas de imprensa e a entrevistas em momentos negativos – como em derrotas do time, por exemplo.

Figura 6 – Reações de Sanchez flagradas durante entrevista coletiva



Fonte: Marcelo Camargo/Agência Brasil. Disponível em: <<http://fotospublicas.com/ex-presidente-corinthians-andres-sanchez-frederico-barbosa-antonio-gavioli-concedem-entrevista-queda-guindaste-obras-estadio-corinthians/>>. Acesso em: 15 de out 2014.

A seleção de imagens acima mostra diferentes expressões corporais de Andrés durante a entrevista coletiva. Segundo Forni (2013, p. 221), “o porta-voz deve sentir-se à vontade em frente a uma câmera de televisão e ter a habilidade de inspirar calma e confiança”. Visivelmente desconfortável, Sanchez não transmite as impressões propostas pelo autor. As mensagens emitidas verbalmente serão analisadas na sequência. Forni (2013, p. 219) define as características do porta-voz da organização: “Deve ser um profissional treinado no relacionamento com a imprensa, principalmente sob forte pressão, como costumam ser as entrevistas de crise”. Embora Sanchez tenha enfrentado momentos negativos, demonstrou certo descontrole na ocasião. A assessora pessoal afirma que Sanchez não realizou o treinamento defendido pelo autor: “é notável pelas entrevistas que ele dá que ele não tem *media training*”. Já o repórter do *Lance!* conta que Sanchez “estava muito abalado. Tinha chorado um pouco antes, estava bem emocionado com a situação”.

Conclusões

A fim de sintetizar a análise da comunicação do Corinthians no gerenciamento de crise nas duas ocasiões em que houve mortes nas obras do Itaquerão, levou-se em consideração os princípios básicos defendidos por Forni (2013). O autor ressalta, como determinantes, fatores como: plano simples e flexível, porta-voz, liderança, stakeholders, resposta rápida e ações de comunicação.

Considerando o que afirma Carravetta (2006) sobre a profissionalização da gestão de clubes de futebol, seria possível esperar que o Corinthians, um dos principais clubes do Brasil, tivesse uma estrutura comunicacional organizada para o momento da crise. Segundo

o repórter do *Lance!*, “*quem assumiu a coletiva, quem assumiu tudo de organizar e mandar foi a Tuddo* [empresa responsável pelo assessoramento de Andrés Sanchez], *via Andrés Sanchez*”. Ou seja, não havia um acompanhamento explícito da comunicação do Corinthians. Argenti (2006, p. 69) afirma que a “comunicação de uma crise deve ser coordenada pela comunicação empresarial, e os profissionais de comunicação devem estar envolvidos no planejamento e no gerenciamento de crises”.

Segundo a assessora de Sanchez, o Corinthians não tinha um plano de gerenciamento de crise. Tal ausência de um manual formalizado não é positivo, segundo avalia Teixeira (2013) ao afirmar que a comunicação com os *stakeholders* é essencial num momento de crise. Já a necessidade de liderança – outro fator considerado imprescindível para Forni (2013) – foi suprida, pois Andrés Sanchez assumiu a frente, no que se referia às responsabilidades do clube. O mesmo líder foi o porta-voz. Mas não estava preparado o suficiente como Forni (2013) recomenda. Sem *media training* e visivelmente estressado, Sanchez contraria as sugestões propostas pelo autor.

No que se refere aos *stakeholders*, o Corinthians não se preocupou com um dos públicos mais relevantes em um momento de crise: os funcionários. De acordo com a assessora de Sanchez, os operários foram dispensados após o acidente e não receberam orientações sobre não darem entrevistas à imprensa. Sendo assim, alguns trabalhadores serviram como fonte a veículos de comunicação e geraram repercussão negativa ao acidente. Segundo Forni (2013, p. 131-132): “A comunicação interna de crises é crucial para a segurança e a administração das informações”.

A resposta rápida (*timing*) foi percebida com mais eficiência na primeira crise administrada pelo Corinthians, quando o princípio da *golden hour* foi aplicado pelo clube. Na segunda crise, no entanto, os comunicados foram publicados cerca de duas horas após sites já terem repercutido os fatos. De acordo com Forni (2013, p. 110), “não comporta alternativa, a não ser a rapidez”, aspecto que não foi levado em consideração no acidente ocorrido em março de 2014.

Com base nas análises, conclui-se que o Corinthians não estava preparado para agir em um momento de crise, visto que não tinha um plano de comunicação para tal, embora tenha, instintivamente, agido adequadamente em algumas ocasiões. Também percebe-se que o clube agiu de forma equivocada ao dispensar os funcionários sem orientá-los para não concederem entrevistas à imprensa. Alguns deles deram declarações que afetaram negativamente a imagem do Corinthians durante o desenrolar da crise. No que se refere à

entrevista coletiva, o time pouco agiu como deveria: desde a escolha inadequada do local até a acomodação dos repórteres e à desorganização na condução da conferência de mídia.

Reconhece-se que, por ser uma área pouco explorada no Brasil, a comunicação de crise rende inúmeras outras pesquisas, com diferentes abordagens e relacionando-a com outros assuntos além do futebol. Por isso, também compreende-se que o presente estudo cumpriu o objetivo de colaborar academicamente com a discussão ainda recente sobre o tema.

Por fim, pode-se concluir que os erros e os acertos do Corinthians no processo comunicacional de gerenciamento de crise ocorreram de forma intuitiva e não de forma planejada. Analisando a estrutura de gestão dos outros 19 clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2014, percebe-se que o resultado não seria muito diferente, caso outro time estivesse envolvido em situação parecida a do alvinegro paulista. Ou seja, a principal orientação de Forni (2013), a que abre este capítulo de considerações finais, ainda não é uma realidade para os clubes de futebol no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, Antônio Carlos Kfour; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo: Editora Summus, 2003.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GUIMARÃES, Marcos Giovani Vieira; RIBEIRO, Everton Rodrigues; VOSER, Rogério da Cunha. **Futebol: história, técnica e treino de goleiros**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.
- INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report: News Coverage of Business Crisis During 2012**. Disponível em: <http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2013/06/2012-Crisis-Report_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.
- MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011.
- TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo: Por que as notícias são como são**. Florianópolis: Insular, 2005.
- WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.