

Crises de Imagem e organizações desportivas: Um estudo de caso do Grêmio Gaviões da Fiel¹

Núbia AZEVEDO²

Nair PRATA³

Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, MG

RESUMO

O futebol, antes um meio de lazer, se transformou em um negócio lucrativo. Assim, a comunicação organizacional passou a ter grande importância para as instituições envolvidas com sua prática, como as torcidas organizadas. As organizações desportivas passaram a se preocupar cada vez mais com a imagem, uma vez que esta, sendo positiva influenciará diretamente no sucesso que determinada empresa terá. O presente artigo visa analisar as estratégias utilizadas pela assessoria do Grêmio Gaviões da Fiel em tempos de crise, destacando uma das mais emblemáticas, a morte do boliviano Kevin Espada, em 2013. Metodologicamente, o estudo tem por base a pesquisa bibliográfica e entrevista. Conclui-se que as estratégias usadas pela assessoria não são eficazes e que as redes sociais são o principal veículo utilizado para os esclarecimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Crise de imagem; Caso Kevin Espada; Gaviões da Fiel

INTRODUÇÃO

As empresas e as organizações em geral passaram a gerenciar o setor de comunicação organizacional de maneira mais abrangente e efetiva. Atualmente, a comunicação organizacional caracteriza-se como um dos alicerces do desenvolvimento de uma organização.

No que tange às organizações desportivas, o cenário é o mesmo. Com a transformação do esporte em um negócio lucrativo para os envolvidos com sua prática, surge então a necessidade de implementar características empresariais em todos os setores da agremiação. O futebol é, neste contexto, a principal vertente da indústria esportiva, e sendo assim, a imagem de clubes, das torcidas organizadas e demais instituições desportivas passou a ser de extrema importância para estas.

¹ Trabalho apresentado na DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 7 a 9 de junho de 2018.

² Jornalista (UFOP), mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). nubiaazevedolhp@gmail.com

³ Orientadora do trabalho. Jornalista, doutora em Linguística Aplicada (UFMG), com estágio de pós-doutoramento na Universidad de Navarra (Pamplona, Espanha). Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Diretora Científica da Intercom e vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia (Alcar). Membro do ConJor. nairprata@uol.com.br

Uma imagem organizacional positiva é responsável por trazer a estas agremiações o interesse de investidores e dos próprios torcedores em consumir produtos e serviços relacionados ao clube. No entanto, como destaca Proni (1998), a visibilidade midiática dada ao esporte faz com que os acontecimentos negativos ocorridos nessas organizações se transformem em mais um espetáculo para a mídia.

Surge então a ideia do presente estudo. A proposta busca analisar a estratégias utilizadas pelo departamento de comunicação do Grêmio Gaviões da Fiel em tempos de crise, e investigar como a assessoria da maior torcida organizada do País lida com as crises de imagem enfrentadas pela instituição.

Para atingir os objetivos propostos, a metodologia utilizada consiste na pesquisa bibliográfica e entrevista. A literatura sobre o tema e as entrevistas realizadas com assessores da Gaviões da Fiel tornaram possível analisar o trabalho desempenhado pelo departamento de comunicação da torcida organizada.

O presente artigo foi estruturado em quatro tópicos teóricos que discutem as definições de empresas, crises e assessoria de imprensa e apresenta um breve histórico do Grêmio Gaviões da Fiel e da transformação do futebol em negócio. O quinto tópico é dedicado à pesquisa, onde são apresentadas as características da assessoria de imprensa da torcida organizada, as crises enfrentadas e as estratégias utilizadas.

Ao concluir esta pesquisa pôde-se constatar que as estratégias adotadas pelo departamento de comunicação não são eficazes, muitas vezes devido ao preconceito e ao pouco espaço cedido às torcidas organizadas na grande mídia. Optar pelo silêncio abre precedentes para que notícias com conteúdo falso seja veiculadas e se espalhem pelos meios de comunicação; no entanto, a Gaviões da Fiel prioriza a comunicação interna e tem na fidelidade do seu público uma aliada.

Empresas e crises

As empresas, atualmente são conhecidas como organizações sociais. Neste contexto, Chiavenato (2010) ressalta que na sociedade em que vivemos, o processo produtivo quase em sua totalidade é realizado dentro das organizações, “assim, nossa sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações” (p. 31).

Maximiliano (1992) destaca que a definição de organizações passa por um objetivo final comum, se tratando de uma “combinação de esforços individuais com a

finalidade de concretizar propósitos coletivos” (p. 43). O autor enfatiza ainda que por meio de uma organização, pode-se atingir objetivos que não seriam possíveis de se alcançar de forma individual, citando como exemplo o funcionamento de uma empresa.

Segundo Maximiliano (2006), as empresas devem ser entendidas como grupos de pessoas que utilizam recursos materiais, como por exemplo, capital, instalações, equipamentos, e recursos inatingíveis como tempo e conhecimento. Ainda que se tratem de organizações do mesmo ramo, estas nunca serão iguais, podendo assumir tamanhos diferentes e estruturas organizacionais distintas, dependendo do público para o qual se destinam. Ainda de acordo com o autor, “as empresas têm como objetivo fornecer produtos e serviços para atender a necessidade de pessoas ou de mercados e com isso obter lucro” (MAXIMILIANO, 2006, p.7).

Maximiliano (2006) ressalta ainda que as organizações também tem a possibilidade de ser classificadas quanto ao tipo, podendo ser: tradicional onde visa como prioridade o lucro; familiar, que busca melhorar a condição socioeconômica de uma família; franquias ou *franchising* empresarial, onde a pessoa é um franqueado e pode usar marca ou patentear algo; escritório doméstico, onde o profissional trabalha em casa; e as cooperativas, como uma torcida organizada, objeto do presente estudo, onde um grupo de pessoas se une e forma uma empresa que privilegia o lado econômico e social.

As empresas podem passar, cotidianamente, por diversos entraves, como um grande acidente de trabalho, um incêndio em suas instalações, entre outros. Para Pinho (2006), estes problemas que ocorrem nas organizações podem ser divididos em três categorias: incidente, emergência ou crise. O foco da pesquisa do presente trabalho é a crise especificamente, assim, será feita uma conceituação mais ampla do seu significado.

Para Borges (2013), a palavra crise possui diversas aplicações, tornando seu conceito bastante amplo. A autora recorre a Fearnbanks que define crise como “um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação” (FEARNBANKS *apud* BORGES, 2013, p.39).

De acordo com Chinem (2003), “qualquer situação que escape ao controle da empresa e que ganhe visibilidade pode ser considerada uma crise, um incidente, uma denúncia” (p.86). Neste contexto, Pinho (2006) destaca que “as crises expõem as fraquezas da companhia, mas também testam a sua força” (p.308).

Com a propagação das redes sociais, que desempenham papel importante no relacionamento entre a empresa e o cliente, as crises corporativas tomaram outra configuração. Neste sentido, Barbeiro (2010) relata que

não se sabe muito bem se uma queixa propagada no universo on-line tem ou não credibilidade, mas não há dúvida de que pode gerar danos na imagem. [...] Hoje as notícias vazam com muito mais facilidade e algumas ocorrências que ficam restritas ao ambiente das empresas rapidamente se propagam graças à internet (pp. 23-24).

Quando a crise não puder ser evitada, as empresas têm que pensar, se preparar e planejar para depois agir, uma vez que qualquer erro neste momento pode trazer prejuízos à imagem da organização. Segundo Pinho (2006), ao se instaurar uma crise três passos podem ser seguidos pela empresa: agir de forma esquivada; gerenciar as notícias sobre a crise por meio de divulgação de informações parciais e pouco precisas ou praticar a política de comunicação franca e aberta.

As duas primeiras posturas podem trazer danos à imagem da organização. Não é o momento de adotar uma postura arredia, negando o problema e se recusando a atender a mídia, mas sim de mostrar a força da empresa e ter responsabilidade com suas atitudes. A terceira conduta é a mais recomendada pelos profissionais da área. Pinho (2006) ressalta que “a empresa mantém a mídia pronta e suficientemente informada dos fatos enquanto providencia uma verificação (ou apuração) mais aprofundada do problema, em toda sua extensão” (p. 304).

No que tange a divulgação de informações, Barbeiro (2010) ressalta que os departamentos de comunicação das organizações recomendam que as empresas forneçam informações em *on* e nunca em *off*, o que aumenta a credibilidade, a confiança e o respeito mútuo. Barbeiro (2010) ainda questiona: “O que é melhor em uma situação de crise, a exposição ou o silêncio tumular?” e ele mesmo responde que

em um momento de crise (...), não se fala em tese nem se fazem suposições. Cair em contradição ou divulgar dados inexatos é o caminho mais curto para a perda de credibilidade com o repórter. Por isso, treine, treine e treine de novo com a assessoria de imprensa. Se não souber responder, admita, comprometa-se a buscar as informações e cumpra sua palavra (p.127).

Ao se instalar uma crise, é fundamental que as empresas ajam com rapidez e honestidade. Um bom relacionamento da organização com a imprensa durante os momentos difíceis, transmitindo informações ao público, pode ajudar a sair deste período de crise.

Assessoria de Imprensa

No momento em que as palavras de ordem são globalização, comunicação e troca, fica clara a importância das assessorias de imprensa. Tal atividade teve seus primórdios no período da Revolução Industrial, em meados do século XIX, quando surge o jornalismo empresarial. Segundo Koplín e Ferrareto (2009), esta vertente do jornalismo nasce para “mostrar o descontentamento interno nas grandes corporações industriais e em resposta à influência crescente das ideologias anarquistas e comunistas” (p.23).

De acordo com Chaparro *apud* Duarte (2011), noticiar se transformou na mais eficaz forma de agir no mundo, e sendo assim, “as relações com a imprensa passaram a constituir preocupação prioritária na estratégia das instituições, tanto as empresariais quanto as governamentais, para as interações com a sociedade” (p. 3).

A atividade que hoje chamamos de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação foi inventada em 1906 pelo jornalista americano Ivy Lee. Foi também criado por ele o primeiro escritório de assessoria de imprensa, que tinha como tarefa cuidar da imagem de John Rockefeller, proprietário da empresa Colorado Fuel and Iron C.O e primeiro cliente de Lee. Ele enviava para os veículos de comunicação matérias e informações, gerando notícias favoráveis à indústria.

Para Duarte (2011), assessoria de imprensa pode ser conceituada “como a gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes de informação e imprensa” (p.51). Se trata, portanto, de uma ponte que liga a imprensa e o assessorado. Já Koplín e Ferrareto (2009) relacionam conceito de assessoria de imprensa a dois aspectos fundamentais: “a necessidade de divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas, e a existência das instituições conhecidas como meio de comunicação de massa” (p.21).

Ao falar das atribuições de um assessor de imprensa, Chinem (2003), destaca que o profissional de uma assessoria de imprensa “tem de ser uma espécie de interface, um tradutor dos sentimentos e anseios da opinião pública com relação aos serviços de sua empresa ou órgão público” (p.27). Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), em seu Manual de Assessorias de Comunicação⁴ (2007, p.18), o assessor cuida da imagem da organização, produz releases impressos para facilitar a relação com os mais

⁴ Fonte: Manual de Assessorias de Comunicação ([http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual de assessoria de imprensa.pdf](http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)) Acesso em: 30 mar. 2018.

variados públicos como as revistas e os jornais, cuida do relacionamento externo da empresa, entre outras funções.

Uma boa atuação da assessoria de imprensa aumenta a qualidade de informação que circula na sociedade e melhora a visibilidade pública da organização. Neste sentido, Duarte (2011), destaca que por perceber isso, “cada vez mais instituições têm interesse em divulgar suas atividades e políticas por meio dos meios de comunicação, buscando influenciar a opinião pública” (p.62).

No setor esportivo, o assessor de imprensa atua estabelecendo a ligação entre o jornalista e o seu assessorado, que pode ser uma equipe ou um atleta. O assessor deve conhecer muito bem a rotina da equipe que o contratou e manter um contato diário com a diretoria do clube para que nada passe despercebido. Barbeiro e Rangel (2006) destacam que “tudo o que for de interesse público e do torcedor, será de interesse também da imprensa. Portanto, o assessor deve encaminhar às redações essas informações” (p.90).

Com a visibilidade dada pela mídia ao futebol, devem ser redobrados os cuidados das assessorias dos clubes, dos jogadores e até mesmo das torcidas organizadas. A assessoria de imprensa deve centralizar as informações e ter controle de toda notícia que sai da organização esportiva, uma vez que tudo o que for dito alcançará uma dimensão muito ampla, podendo gerar uma crise.

Futebol: Paixão nacional transformada em negócio lucrativo

O esporte que mais se assemelhava ao futebol surgiu na Itália medieval: o *gioco del calcio*. Por volta do século XVII, este esporte chegou à Inglaterra, onde ganhou novas regras e se transformou em um jogo organizado e sistematizado.

Ao longo dos anos o futebol passou por diversas transformações, dando início à profissionalização, em 1885. No ano seguinte, foi fundada a International Board, entidade responsável por estabelecer e mudar as regras deste esporte, e, até os dias atuais, é o único órgão responsável por essas mudanças.

Segundo Guterman (2010), o futebol, esporte considerado parte da identidade do brasileiro, foi introduzido no País no final do século XIX pelos ingleses. Nascido no bairro do Brás,, na cidade de São Paulo, Charles William Miller viajou para estudar na Inglaterra aos nove anos de idade, e lá teve o primeiro contato com o esporte. Em 1894, Miller retorna ao Brasil trazendo na bagagem a primeira bola de futebol do País e um conjunto de regras.

A partir dos anos 1920, para atuar nos campeonatos os jogadores precisavam estar empregados, e como os times não queriam perder seus atletas, empregos fictícios foram inventados. Para Bezerra (2008), esta “profissionalização do futebol também contribuiu muito para o aumento do interesse do público, já que com a dedicação integral ao treinamento, os jogadores se tornaram mais habilidosos e as equipes mais atrativas” (p. 21). Este esporte se tornou então um elemento que representa a cultura nacional no Brasil.

Muitas vezes, ao nascer se recebe, além do nome, um time para torcer. O futebol passou também a ser visto como um argumento nacionalista e de unidade, fato certificado pela criação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), no governo de Getúlio Vargas. A fim de colocar Vargas como o salvador da pátria, como um herói, uma das principais ações do DIP foi fortalecer o futebol no País, o que levou à escolha do Brasil como sede da Copa do Mundo de 1950. A competição acabou conhecida por uma das mais frustrantes finais da história, o Maracanazo, em que quase 200 mil espectadores viram o uruguaio Alcides Ghiggia marcar no Maracanã e garantir o título para sua seleção⁵.

O historiador José Carlos Sebe Bom Meihy *apud* Bezerra (2008) destaca que o futebol não tem apenas a vertente ideológica, de cunho mais cultural-nacionalista, mas também a de caráter empresarial, que envolve o futebol-empresa, os meios de comunicação, as propagandas, e os serviços em geral, da qual a mídia também é grande precursora.

Uma das leis que causaram mais impacto na legislação futebolística foi a de nº 8.672, mais conhecida como Lei Zico, promulgada em 1993. “Esta norma propunha a transformação dos clubes de futebol em sociedades comerciais, clubes-empresa” (BARBOSA e BATISTA, 2014, p. 14). Em 1998, a Lei Zico foi substituída pela Lei nº 9.615, a Lei Pelé, que consolidou a transformação dos clubes de futebol em clubes-empresa. Ainda com relação às leis que alteraram a legislação futebolística, Barbosa e Batista (2014) destacam que algumas imperfeições foram encontradas na Lei Pelé, fazendo com que esta fosse substituída pela Lei nº 9.981, em 2000.

A profissionalização dos clubes e o destaque dado ao futebol fizeram com que este esporte se transformasse em um negócio vantajoso. Definitivamente, esta atividade

⁵ Fonte: Site Portal 2014 (<http://www.portal2014.org.br/historia-das-copas/1950-brasil/>) Acesso em: 03 abr. 2018

deixou de ser um simples jogo para se tornar um grande investimento. De acordo com dados da empresa de auditoria *BDO Brazil*, o Flamengo é o clube brasileiro que possui a marca mais valiosa, avaliada em R\$ 1,49 bilhão, seguido pelo Corinthians, com marca avaliada em R\$ 1,42 bilhão⁶.

Tendo se tornado um negócio lucrativo não só para os clubes, mas para todas as organizações envolvidas com a prática do futebol, ter uma imagem positiva passou a ser fundamental para atrair investidores. Assim, a assessoria de imprensa, assunto tratado no tópico anterior, passou a ter grande importância para as organizações desportivas, inclusive para as torcidas organizadas, que cada vez mais independentes dos clubes que representam, dependem de uma imagem assertiva para se manterem.

Grêmio Gaviões da Fiel

O futebol é parte da identidade do povo brasileiro. No Brasil, na maioria das vezes já se nasce torcedor e se aprende a acompanhar, apoiar e amar aquele que se torna o time do coração. As torcidas organizadas são conhecidas por essa dedicação, e acompanham o clube onde ele for jogar.

De acordo com o Artigo 2º do Estatuto do Torcedor, torcida organizada é “a pessoa jurídica de direito privado ou existente de fato, que se organize para o fim de torcer e apoiar entidade de prática esportiva de qualquer natureza ou modalidade”⁷, e, como destaca o Artigo 2º-A, está obrigada a manter cadastro de seus associados ou membros, contendo informações como: endereço, CPF, profissão, estado civil, fotografia, entre outros.

As torcidas organizadas, em seu formato atual, com uma estrutura organizacional, com presidente eleito por um período determinado, diretoria, conselho deliberativo e sócios, começaram a surgir no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, época em que o Brasil ainda vivia uma ditadura militar.

Atualmente maior torcida organizada do Brasil, a história do Grêmio Gaviões da Fiel começou no dia 1º de julho de 1969, quando um grupo de jovens se reunia nas arquibancadas, durante os jogos, para debaterem os rumos políticos do Sport Club Corinthians Paulista. A fundação aconteceu no momento em que o Brasil vivia sob a

⁶ Fonte: Portal Terra (<https://www.terra.com.br/esportes/lance/veja-quais-clubes-tem-as-marcas-mais-valiosas-do-brasil.386346e04f65b5e7a255c3e7c2c78970gaggif7s.html>) matéria publicada em 06 de setembro de 2016. Acesso em 03 abr. 2018.

⁷Fonte: Estatuto do Torcedor (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.671.htm) Acesso em: 04 abr. 2018.

ditadura militar. Jovens torcedores iniciaram uma cobrança da administração de um dos maiores clubes do Brasil, em uma época em que não existia liberdade de expressão⁸.

Dentro da torcida há uma estrutura administrativa, organizacional hierarquizada, tendo um presidente, vice-presidente, 1º secretário, 2º secretário, 1º tesoureiro, 2º tesoureiro e um diretor financeiro⁹. Estes cargos podem ou não ser remunerados, sendo pagos, na maioria das vezes, com a venda de produtos da torcida e com o que é arrecadado com as mensalidades dos torcedores associados.

Gomes e Martins (2014) esclarecem que os Gaviões, “por tradição e consenso, mantém uma série de regras não oficiais estabelecidas ao longo dos anos no Corinthians, ou entre os torcedores” (p. 53). Dentre elas, destaca-se não ser permitido entrar de verde, sendo recomendada a cor preta, predominante no clube e entre os torcedores. Esse uso padronizado contribui também para a formação do chamado ‘Mar Negro’ na arquibancada. Outra regra importante é não gritar ‘Gol’ antes da hora, uma das normas mais antigas da Gaviões.

O futebol desperta nos torcedores diversos sentimentos e sensações que estimulam as paixões pelos times e pelos jogadores. Neste contexto, Diehl (2014) destaca que “essa emoção apaixonada pode ser só uma diversão, mas também beira, por muitas vezes, o fanatismo” (p.27). Chegamos então à outra face das torcidas organizadas, a violência.

Nesse aspecto, no que tange a Gaviões da Fiel, Gomes e Martins (2014) recordam um difícil momento enfrentado pela principal organizada do Corinthians, os pedidos de extinção da torcida em 2013. Logo no início do ano, durante a estreia da equipe paulista na Libertadores, o garoto boliviano Kevin Espada morreu após ser atingido por um sinalizador disparado pela Gaviões da Fiel¹⁰. Em agosto, após confronto contra vascaínos, no estádio Mané Garrincha, em Brasília¹¹, mais um pedido de extinção da Gaviões foi feito pelo Ministério Público.

Com a visibilidade midiática dada ao futebol, esses acontecimentos negativos ocorridos nas organizações envolvidas com a prática deste esporte se tornam mais um espetáculo para a mídia. Sendo assim, dependente de uma imagem organizacional

⁸Fonte: Site oficial da Gaviões da Fiel (<http://www.gavioes.com.br/p/historia>) Acesso em: 03 de abr. 2018.

⁹Fonte: Site oficial da Gaviões da Fiel (<http://www.gavioes.com.br/index.php/os-gavioes/diretoria/>) Acesso em: 03 de abr. 2018.

¹⁰ Fonte: Site Globo Esporte (<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/2013/02/torcedor-boliviano-morre-atingido-por-sinalizador-diz-policia-local.html>) Acesso em: 04 de abr. 2018.

¹¹ Fonte: Site Globo Esporte (<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/2013/08/corintianos-tentam-atacar-vascainos-e-provocam-confusao-em-brasilia.html>) Acesso em: 04 de abr. 2018.

positiva, a assessoria de imprensa torna-se um dos alicerces para a manutenção das torcidas organizadas, como a Gaviões da Fiel, o que justifica a análise que o presente trabalho realiza no tópico seguinte.

Crises nos bastidores da Gaviões da Fiel

Os clubes de futebol foram transformados em empresas e, como todas as organizações, passam por momentos de crise, que podem ser desencadeadas por diversos motivos, como rebaixamento do time, problemas extracampo dos jogadores, dívidas da instituição e brigas entre torcidas.

No Brasil, algumas crises nas organizações desportivas tornaram-se emblemáticas. Um exemplo é o caso do ex-goleiro do Flamengo Bruno Fernandes, acusado de mandar matar a ex-amante Elisa Samúdio¹². Bruno acabou condenado pela Justiça de Minas Gerais a 22 anos e três meses de prisão. Neste caso, a assessoria se manteve quase que todo o tempo calada e buscando a verdade, porém, mesmo o clube não tendo culpa em relação ao crime, sua imagem ainda está manchada.

O clube ao qual o objeto do presente estudo, a Gaviões da Fiel, representa o Sport Club Corinthians Paulista e também protagonizou uma das maiores crises do cenário esportivo brasileiro. Em 2007, o clube passava por problemas dentro e fora de campo, e o então presidente Alberto Dualib e o seu vice, Nesi Curi, respondiam por lavagem de dinheiro e formação de quadrilha. O time do Parque São Jorge viveu uma das piores crises de sua história neste momento, onde diversos departamentos foram afetados, entre eles o financeiro, ficando o clube com uma dívida de aproximadamente R\$100 milhões. Os escândalos se refletiam dentro de campo e o Timão, como é conhecido, terminou rebaixado à série B do Campeonato Brasileiro no dia dois de dezembro daquele ano.

A estratégia utilizada pela assessoria da equipe paulista, à época, foi começar a divulgar notícias acerca da renovação no clube, como a contratação de um novo técnico, Mano Menezes. Assim, e aliado aos bons resultados que o time passou a mostrar em campo, a crise foi selecionada. Neste contexto, Borges (2013) ressalta que, da crise o time conseguiu se reerguer e tirou bons frutos que trazem melhorias até os dias atuais.

No entanto, nem sempre os protestos realizados pela Gaviões da Fiel ocorrem de maneira tranquila. A maior torcida organizada do país deixa por muitas vezes o fanatismo

¹² Fonte: Portal O Globo (<https://oglobo.globo.com/rio/entenda-caso-do-goleiro-bruno-20975301>) Acesso em: 06 abr. 2018.

predominar e se envolve em episódios lamentáveis no cenário esportivo. A fim de iniciar a discussão acerca das estratégias adotadas pela assessoria de imprensa da organizada, destaca-se as três principais crises enfrentadas por eles nos últimos anos, mais precisamente após o momento mais difícil da história do Corinthians, o rebaixamento à série B.

Um dos casos emblemáticos que envolve a rivalidade entre a Gaviões da Fiel e a Mancha Verde, principal torcida organizada do arquirrival corinthiano, Palmeiras, ficou conhecido como caso Douglas. No dia 29 de agosto de 2011, o corpo de Douglas Karin Silva, integrante dos Gaviões, foi encontrado no rio Tietê¹³. O episódio é um exemplo de uma prática que se tornou comum entre as torcidas organizadas, agendar brigas pela internet. Douglas estava com um grupo de amigos na quadra da Gaviões da Fiel, e saiu para se encontrar com integrantes da Mancha Verde.

O caso Douglas também exemplifica outra prática das torcidas organizadas, a represália. Em 24 de março de 2012, as duas principais torcidas da capital paulista novamente marcam uma briga pela internet. Na ocasião dois palmeirenses foram mortos, como vingança pela morte de Douglas no ano anterior¹⁴. Com relação ao fato, o departamento de comunicação da Gaviões da Fiel expediu uma nota oficial lamentando o ocorrido e afirmando que os envolvidos na briga seriam punidos. O advogado da torcida à época, Davi Gebara, foi encarregado de falar com a imprensa, destacando em suas declarações que os Gaviões são contra qualquer tipo de violência e que se fosse constatado de fato o envolvimento de algum associado da organizada este seria punido com suspensão ou mesmo expulsão da agremiação.

Outro episódio marcante, e talvez a pior crise enfrentada pela Gaviões da Fiel em sua história, foi a morte do garoto boliviano Kevin Espada, após ser atingido por um sinalizador em fevereiro de 2013, durante a estreia do Corinthians na Libertadores¹⁵. Na ocasião, doze corinthianos ficaram detidos em Oruro por 156 dias, mas o autor do disparo conseguiu voltar ao Brasil e dias depois assumiu a culpa. A Gaviões da Fiel emitiu uma nota oficial acerca do acontecido, na qual, além de lamentar a morte de Kevin Espada, pedia liberdade aos corinthianos presos na Bolívia, criticava o posicionamento e atitudes

¹³ Fonte: Portal G1 (<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2011/08/encontrado-corpo-de-torcedor-corinthiano-morto-durante-briga-em-sp.html>) Acesso em: 08 abr. 2018.

¹⁴ Fonte: Uol Esporte (http://forum.esporte.uol.com.br/video-torcidas-agendam-brigas-com-regras-so-pelo-prazer-conhecaclube-da-luta-dos-pobris_t_1961710) Acesso em: 08 abr. 2018.

¹⁵ Fonte: Globo Esporte (<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/2013/02/torcedor-boliviano-morre-atingido-por-sinalizador-diz-policia-local.html>) Acesso em: 08 abr. 2018.

da imprensa, e afirmava que esclareceria o que, na visão da organizada, realmente tinha acontecido na partida em Oruro¹⁶.

Erika Papangelacos, assessora de imprensa da Gaviões da Fiel à época, afirmou em entrevista que, além da emissão da nota oficial, nenhuma estratégia foi adotada, e que os Gaviões apenas tomaram a posição de não falar com nenhum veículo tido por eles como tendencioso, evitando ao máximo qualquer tipo de declaração. Erika destacou ainda que optaram por se comunicar apenas com os associados da torcida informando sobre os próximos passos da agremiação¹⁷.

O ano de 2013 foi turbulento para a principal organizada do Corinthians. No dia 25 de agosto, a Gaviões protagonizou mais um episódio lamentável do futebol brasileiro. No intervalo da partida contra o Vasco no Mané Garrincha, em Brasília, membros de torcidas organizadas do Timão invadiram o setor destinado aos vascaínos, sendo necessária a intervenção da Polícia Militar para que os corinthianos voltassem ao setor onde estavam¹⁸. Associados da Gaviões da Fiel que estiveram presos meses antes na Bolívia foram identificados na briga, e a equipe paulista acabou punida com quatro jogos sem torcida e R\$80 mil de multa.

Natalia Zanotti, membro do departamento de comunicação da Gaviões da Fiel desde 2010, afirmou em entrevista¹⁹ que a morte de Kevin Espada foi a pior crise enfrentada por ela desde que começou a trabalhar na instituição, destacando, porém, que todas as brigas que ocorrem causam problemas para a organizada.

Ainda de acordo com Natalia, a principal estratégia do Grêmio Gaviões da Fiel nestes momentos conturbados é realizar uma comunicação interna, mantendo as informações dentro da torcida, e optando pelo silêncio diante da grande mídia, que segundo ela, tem uma visão preestabelecida e preconceituosa acerca das torcidas organizadas.

Com relação aos danos que o imediatismo na divulgação dessas notícias pode gerar, a jornalista Natalia Zanotti afirmou que a Gaviões da Fiel não consegue se prevenir, uma vez que não podem se pronunciar de maneira imediata por se tratar, na maioria das vezes, de questões jurídicas, que necessitam de investigação. Segundo Natalia, o ponto

¹⁶ Fonte: Portal Terra (<https://esportes.terra.com.br/futebol/libertadores/gavioes-ve-morte-como-fatalidade-e-diz-que-presos-sao-inocentes.b561a86e9040d310VgnCLD2000000dc6eb0aRCRD.html>) Acesso em: 08 abr. 2018.

¹⁷ Entrevista realizada no dia 14 de janeiro de 2018, via Skype.

¹⁸ Fonte: Globo Esporte (<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/2013/08/corinthians-tentam-atacar-vascainos-e-provocam-confusao-em-brasilia.html>) Acesso em: 08 abr. 2018.

¹⁹ Entrevista realizada no dia 15 de janeiro de 2018, via Skype.

forte é a fidelidade do público da Gaviões, que aguardam um posicionamento da torcida e até procuram a entidade para saber o que realmente aconteceu antes de formar uma opinião.

De acordo com o departamento de comunicação da Gaviões da Fiel, as festas realizadas por eles e os ensaios da escola de samba para o Carnaval podem ser cobertos pelos veículos de comunicação, no entanto, as assembleias e reuniões são sempre fechadas, e todos os associados tem consciência de que estes momentos não podem ser gravados.

Natalia Zanotti declarou ainda que não há espaço na grande mídia para as torcidas organizadas, que não ocorre a divulgação de uma matéria que aborde os pontos positivos como as ações do departamento social, e quando procuram a agremiação é sempre nos momentos de crise para tratar de assuntos negativos. Sendo assim, as redes sociais são grandes aliadas do Grêmio Gaviões da Fiel que, segundo Natalia, usa estes canais para esclarecer os fatos e tentar convencer o público do que é correto.

Considerações finais

A fim de identificar como o departamento de comunicação da torcida organizada trabalha a imagem da instituição e quais são as estratégias utilizadas para lidar com as crises, três dos momentos mais difíceis vividos pela organizada nos últimos dez anos foram analisados.

Crises sempre atraem a atenção da mídia e podem gerar grandes danos à imagem da organização, no caso da Gaviões da Fiel, pedidos de extinção são recorrentes nestes momentos. Assim, foram realizadas entrevistas com membros do departamento de comunicação da organizada a fim de descobrir como a torcida se comporta nos tempos de crise. Além de Natalia Zanotti, ainda trabalhando na torcida, foi entrevistada a assessora de imprensa anterior, Erika Papangelacos.

Nota-se que, por se tratar de uma torcida organizada, que tem pouco espaço na grande mídia, os veículos da própria agremiação são os usados para dar esclarecimentos e passar informações aos associados durante os momentos conturbados. A produção de releases para os veículos de comunicação, por exemplo, só ocorrem no que tange os preparativos para o carnaval, com informações referentes à Escola de Samba Gaviões da Fiel. Já os assuntos referentes à torcida, segundo o departamento de comunicação da

agremiação, são divulgados rapidamente, muitas vezes sem antes ouvir um posicionamento da organizada.

A assessoria da Gaviões da Fiel trabalha de maneira oposta ao que é apresentado pela teoria estudada quando o assunto é a procura da mídia para divulgar seus posicionamentos. O grêmio opta pelo silêncio na maioria das vezes, porém o que as assessoras destacaram nas entrevistas demonstram que isso ocorre devido ao preconceito da grande mídia com as torcidas organizadas e o pouco destinado a elas, inclusive nos veículos esportivos.

Nota-se que o tempo é um adversário da principal organizada do Corinthians, que não consegue se manifestar de imediato a fim de evitar danos maiores à imagem da entidade. No entanto, há por parte da Gaviões uma preocupação em acompanhar o que sai na mídia com relação à torcida, não só nos momentos de crise, o que permite a eles usarem os canais de comunicação próprios para esclarecer os acontecimentos.

No que tange às redes sociais, com base nas entrevistas, constata-se que a postura do departamento de comunicação da torcida organizada é bem estratégica. Utiliza-se o meio para se relacionar com os torcedores corinthianos no geral, e não só os associados. As mídias sociais são empregadas como uma importante ferramenta de trabalho, a fim de monitorar tudo que está sendo dito sobre a instituição.

Entretanto, observa-se que as estratégias usadas pela assessoria não são totalmente eficazes. Ao permanecerem em silêncio quando acontecem situações adversas, são abertos precedentes para que notícias de conteúdo falso e equivocado se propaguem, prejudicando assim a imagem da Gaviões da Fiel. O processo de comunicação implementado prioriza a informação interna, com os associados da torcida.

Conclui-se que a assessoria deve planejar melhor suas ações, para que possa se pronunciar sempre, de maneira mais ágil e repassar todas as informações, seja para a imprensa, seja para seus associados ou os corinthianos em geral. A relação entre a Gaviões da Fiel e o seu público no entanto, parece ser transparente e pautada na fidelidade, o que faz com que o não pronunciamento imediato não seja um grande problema.

REFERÊNCIAS

- BARBEIRO, Heródoto. **Crise e Comunicação Corporativa**. São Paulo: Globo, 2010.
BARBEIRO, Heródoto; RANGEL, Patrícia. **Manual do Jornalismo Esportivo**. São Paulo: Contexto, 2006.

BARBOSA, Isadora Rabello; BATISTA, Ana Luiza da Silva Oliveira. **As crises nos times de futebol: Estratégias das assessorias de imprensa do Clube Atlético Mineiro e do Cruzeiro Esporte Clube.** 2014. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2014.

BEZERRA, Patrícia Rangel Moreira. **O Futebol Midiático: Uma reflexão crítica sobre o jornalismo esportivo nos meios eletrônicos.** 2008. 151 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) - Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, São Paulo, 2008.

BORGES, Loiany Galeno. **A Imagem do Sport Clube Corinthians Paulista após a crise de rebaixamento do time em 2007/2008.** Monografia. Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/6500/1/2013_LoianyGalenoBorges.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração- Teoria, Processo e Prática.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo Anhanguera, 2010.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de imprensa: Como fazer.** 2.ed.São Paulo: Summus Editorial, 2003.

DIEHL, Danielle. **Relacionamento com o torcedor: As estratégias comunicativas do XV de Piracicaba no Facebook.** 2014. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2014.

DUARTE, Jorge (orgs.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia- Teoria e Técnica.** São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Érica; MARTINS, Daniela. **Gaviões da Fiel - 45 anos: A história da maior torcida organizada do país.** São Paulo: Produção independente, 2014.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular no país.** São Paulo: Contexto, 2010.

KOPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz. **Assessoria de Comunicação: Teoria e Prática.** 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2009.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. **Administração para empreendedores fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas Organizações.** Viçosa: UFV, 2006.

PRONI, Marcelo W. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa.** 1998. 262f. Trabalho de Conclusão de Curso (Doutorado) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.