



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
JORNALISMO

**A Crise de Imagem do Flamengo no incêndio  
do Ninho do Urubu**

**Rodrigo Athayde Fada de Oliveira**

Rio de Janeiro

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
JORNALISMO

## **A Crise de Imagem do Flamengo no incêndio do Ninho do Urubu**

Monografia submetida à Banca de Graduação como  
requisito para obtenção do diploma de  
Comunicação Social – Jornalismo.

**Rodrigo Athayde Fada de Oliveira**

**Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa**

Rio de Janeiro

2019

## FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Rodrigo Athayde Fada.

A Crise de Imagem do Flamengo no incêndio do Ninho do Urubu. Rio de Janeiro, 2019.

Monografia (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo),  
Escola de Comunicação – ECO –, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **A Crise de Imagem do Flamengo no incêndio do Ninho do Urubu**, elaborada por Rodrigo Athayde Fada de Oliveira.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia ...../...../.....

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa  
Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação - UFRJ  
Departamento de Expressão e Linguagens – UFRJ

Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky  
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ  
Departamento de Métodos e Áreas Conexas – UFRJ

Rodrigo Souto Alves  
Bacharel em Jornalismo pela Gama Filho  
Jornalista do Grupo Globo

Rio de Janeiro

2019

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Deus, por toda a proteção e bênçãos ao longo do caminho.*

*À minha mãe e meu pai, que me apoiaram por toda a vida e tornaram possível minha escolha pela UFRJ e a mudança ao Rio de Janeiro. À minha prima Rebecca, pela companhia nos primeiros anos longe de casa.*

*Aos grandes amigos Matheus Meyohas, Iago Sousa, João Marcelo, Rafael Noronha, Felipe Backx, Abner Contaldo, Gabriel Toscano, Hellen Guimarães, Eduardo Deriquehem e Luis Eduardo, que a Escola de Comunicação me apresentou.*

*Aos professores, em especial à professora Gabriela Nora, por toda a ajuda durante o trabalho e por ter inspirado em mim o interesse pelo tema, e também ao professor Gabriel Collares, pela orientação e atenção.*

*A todos não citados, mas que tiveram importância na minha trajetória, meu muito obrigado.*

OLIVEIRA, Rodrigo Athayde Fada de Oliveira. **A Crise de Imagem do Flamengo no incêndio do Ninho do Urubu**. Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Monografia (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2019.

## **RESUMO**

Este trabalho pretende analisar a Crise de Imagem do Flamengo no incêndio do Ninho do Urubu. Dez jovens foram mortos em tragédia acontecida no centro de treinamento do clube, em fevereiro de 2019, causando comoção na sociedade brasileira e ampla cobertura da mídia. No comando da organização rubro-negra há pouco mais de um mês, a diretoria teve o difícil trabalho de gerenciar e minimizar os arranhões na imagem da instituição por conta desta crise, comentada no mundo inteiro. Este trabalho torna-se pertinente por analisar uma crise de imagem de proporções globais e também pela relevância e popularidade do Flamengo no cenário nacional, além do grande impacto que a tragédia causou na sociedade brasileira.

**Palavras-chave:** crise de imagem; Flamengo; Ninho do Urubu;

# SUMÁRIO

## **1. Introdução**

## **2. Quem é o Flamengo, o clube mais popular do Brasil?**

- 2.1. Seis jovens fundam um grupo de regatas
- 2.2. Títulos e ídolos
  - 2.2.1 Craques da Nação
- 2.3. Maior torcida do Brasil?
  - 2.3.1 O Flamengo no canto da torcida
- 2.4. Do “acabou o dinheiro” ao sucesso financeiro

## **3. Incêndio no Ninho e a Crise de Imagem do Flamengo**

- 3.1. O que é crise?
- 3.2. O incêndio
- 3.3. A falta de prevenção

## **4. Discurso do Flamengo frente à crise**

- 4.1. A falta de agilidade para se pronunciar
- 4.2. Os pronunciamentos de Rodolfo Landim, Reinaldo Belotti e Rodrigo Dunshee
  - 4.2.1 Rodolfo Landim é o primeiro a falar
  - 4.2.2 Reinaldo Belotti e a coletiva sem perguntas
  - 4.2.3 Rodrigo Dunshee abandona “coletiva”
- 4.3. Um Fla-Flu de homenagens
- 4.4. #Nossos10: A atuação do Flamengo nas redes sociais
  - 4.4.1 Vencendo o #jogodavelha
  - 4.4.2 Flamengo comenta reportagem do Esporte Espetacular
- 4.5. O Flamengo e as indenizações
  - 4.5.1 A coletiva de Rodolfo Landim

## **5. Conclusão**

## **6. Referências Bibliográficas**

## 1. Introdução

Em oito de fevereiro de 2019, o Clube de Regatas do Flamengo teve a maior derrota de sua história. Um incêndio no centro de treinamento do Ninho do Urubu matou dez jovens atletas, além de ferir outros três meninos e destruir parte do alojamento das categorias de base rubro-negras. Esta situação trágica culminou em uma crise de imagem de proporções globais ao Flamengo, com cobertura extensiva por parte da mídia tradicional, enquanto o assunto era um dos mais comentados nas redes sociais.

Neste cenário, o trabalho se propõe a analisar como o Flamengo gerenciou esta crise de imagem, com foco principalmente nas ações realizadas pelo departamento de comunicação. O intuito da pesquisa é analisar que medidas foram tomadas, ou também ignoradas, no intuito de que a crise fosse contornada.

Com este objetivo, é necessário retomar a história do Clube de Regatas do Flamengo antes de abordar de fato os aspectos da crise. Para se compreender e analisar uma crise de imagem, é preciso que se saiba que imagem é esta que está em jogo. Para isto, o trabalho irá explorar como o clube adquiriu seu caráter popular, conquistando a maior torcida do Brasil. As glórias esportivas, os principais ídolos e também as características da instituição desde sua fundação serão abordadas.

O primeiro capítulo irá explorar quem é o Flamengo. Como um grupo de regatas da zona sul da cidade do Rio de Janeiro tornou-se um clube de massa do Brasil e possuidor da maior torcida do país. Em terras tupiniquins, não há quem seja alheio ao clube rubro-negro. Pode-se amar, odiar, temer ou admirar, mas uma coisa é certa: o Flamengo mexe com os sentimentos das pessoas. Por onde passam os atletas do clube, tem-se notícia. É uma marca que movimenta multidões.

Com base em alguns autores que contribuíram a respeito da história do clube, da torcida e da mística em torno do Flamengo, como Carvalhido, Kowalski, Conde, Cláudio Mansur e Luciano Ribeiro, o trabalho busca entender qual a relação da torcida com a instituição. Também, em contra ponto com anos de dificuldades econômicas, a fase bem-sucedida financeiramente dos últimos anos é abordada, uma vez que mexe na percepção das pessoas sobre a gerência e funcionamento do clube.

Tendo em mente uma ideia de quem é o Flamengo, o segundo capítulo introduz o fato que causou a crise de imagem do clube: o incêndio no Ninho do Urubu. No entanto, antes de abordar os detalhes do caso trágico, é necessário que se conceitue o que é uma crise de



imagem. Para isso, o trabalho utiliza os teóricos José João Forni e Mário Rosa a fim de explicar os diversos aspectos de uma crise de imagem: o que é considerado crise, os danos que uma crise pode causar, as possíveis origens e o que fazer - ou não - para gerenciar da melhor maneira possível uma situação crítica.

Na sequência do segundo capítulo, o incêndio e suas consequências são abordadas. É importante se atentar para alguns detalhes do evento, pois estes influenciaram em como a crise deveria ser gerenciada pelo Flamengo. Na mesma linha de raciocínio, expõem-se as questões levantadas a respeito da falta de prevenção do clube e desleixo das autoridades para que o incêndio acabasse ocorrendo, uma vez que isto interfere na crise de imagem e nas respostas rubro-negras para resolver o problema.

No terceiro capítulo, as ações do Flamengo frente à crise serão analisadas. O trabalho dará enfoque para a velocidade dos primeiros posicionamentos públicos do clube, a escolha dos porta-vozes, os discursos destes porta-vozes, as ações realizadas no primeiro jogo oficial do time de futebol após o incêndio, a postura nas redes sociais e também a condução da questão a respeito das indenizações.

Por decisão metodológica, os fatos analisados nesta pesquisa terão como limite a data de 17/03/2019, dia de um importante posicionamento público por parte da instituição. O trabalho entende que após esta data o assunto perdeu força na mídia tradicional e também a quantidade de ações do clube para o gerenciamento da crise diminuiu. Assim, para manter-se o foco nos momentos mais tensos e importantes da crise, as ações do Flamengo serão analisadas nestes 37 dias.

Como será visto adiante no trabalho, o Flamengo acertou o tom de alguns discursos após a crise, cooperou com o trabalho das autoridades e soube usar bem a força de suas redes sociais. O comitê de gerenciamento de crise do clube teve a capacidade de gerar compreensão por parte do público para com a instituição, em determinadas ocasiões. Para entender como se deu este processo, o trabalho também buscou referências na sociologia do esporte, com Ronaldo George Helal.

Por outro lado, a demora para se manifestar nos primeiros momentos, a proibição de perguntas para a imprensa, a falta de tato para lidar com alguns jornalistas e a condução problemática da questão das indenizações para as famílias das vítimas impediram que o clube saísse da situação sem maiores arranhões na imagem.

Por fim, serão apresentadas algumas situações e números para tentar ter a dimensão das consequências da crise para o Flamengo. Dessa maneira, o trabalho se torna pertinente ao mostrar como um fato trágico considerável causou uma crise bastante relevante em um dos

maiores clubes de desporto do país, que tem milhões de aficionados e está presente no universo simbólico dos brasileiros.

## **2. Quem é o Flamengo, o clube mais popular do Brasil?**

Neste primeiro capítulo, o intuito do trabalho é apresentar quem é o Clube de Regatas do Flamengo. Para isso, é importante pelo menos resumir os 123 anos de história da instituição, desde a fundação, quando a agremiação era apenas um grupo de regatas, criada por estudantes da zona sul do Rio de Janeiro do século XIX, até os dias contemporâneos e a atual fase bem-sucedida no aspecto financeiro. Também, é importante relembrar os principais títulos e conquistas do clube, além dos ídolos que marcaram suas respectivas épocas e ajudaram a moldar a construção coletiva do que é o Flamengo.

Outro ponto a ser abordado neste capítulo é a análise dos motivos para que o Clube de Regatas do Flamengo tenha se tornado o clube esportivo mais popular do país. Por que o Rubro-Negro do Rio de Janeiro foi o que mais cativou torcedores em todo o Brasil? Neste cenário, qual é a imagem do Flamengo? Não há apenas uma resposta simples, mas sim um conjunto de fatos históricos e percepções sociais, teorizadas por diversos autores. O objetivo deste trabalho não é o aprofundamento neste tema. No entanto, é essencial que o tópico seja abordado. Para avaliar a condução da crise de imagem do clube no incêndio do Ninho do Urubu, é necessário saber de quem se está falando.

### **2.1. Seis jovens fundam um grupo de regatas**

Como já cantava o samba-enredo da escola de samba Estácio de Sá do ano de 1995<sup>1</sup>, ano do centenário do Flamengo, o clube começou como um pequeno grupo de regatas. No final do século XIX, o remo era o principal esporte do país e parte importante da cultura carioca. Idealizado por jovens moradores da Praia do Flamengo, na estudantil República Paz e Amor, o grupo foi fundado no dia 17 de novembro de 1985, mas posteriormente teve a data alterada para 15 de novembro. A mudança, segundo Cláudia Matos, em sua dissertação de mestrado “Quatro ases e um curinga”, já expunha o caráter populista que permearia a história do clube.

Talvez por já ter nascido com o populismo nas veias, uma das principais medidas tomadas pela nova diretoria foi atrasar a data de fundação em dois dias. O objetivo era fazer a data de fundação do clube bater com a data da proclamação da República e, desta forma, comemorar a criação do Flamengo sempre em um feriado nacional. (MATOS apud CONDE, 2008, p. 9).

O início do Flamengo no remo teve percalços. Os resultados nas regatas não foram vitoriosos nos primeiros anos, uma vez que outras instituições já existiam há mais tempo e

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BjT4iPxsYes>> Acesso em: 11, nov, 2019

tinham remadores mais experientes, além de barcos melhores, como o Gragoatá<sup>2</sup> e o Botafogo<sup>3</sup>.

Contudo, o jeito boêmio do grupo flamenguista ia chamando a atenção da sociedade carioca e cativando simpatizantes. Também, os ideais nacionalistas e distantes de uma cultura europeizada ajudaram neste movimento, como os nomes das embarcações inspirados na literatura de Tomás Antonio Gonzaga, Gonçalves Dias e José de Alencar. Com o passar de alguns anos e investimentos em barcos melhores, o grupo, que tornou-se clube em 1898, começava a ter hegemonia nas regatas.

Já no início do século XX, o futebol passou a disputar com o remo o posto de esporte mais popular do país. Até 1911, o Flamengo não possuía uma equipe de futebol. Neste ano, o capitão do time do Fluminense<sup>4</sup>, Alberto Borgerth, que era remador do Flamengo, desentendeu-se com dirigentes tricolores e liderou um movimento de saída de dez jogadores recém-campeões pelo clube de Laranjeiras rumo ao clube rubro-negro. A partir daí tem-se início a principal e mais vencedora modalidade do Flamengo.

Fora do âmbito de resultados esportivos, o Flamengo conquistava simpatia pelo espírito festeiro do clube. Como explica Marizabel Kowalski (2001), na tese de doutorado “Por que Flamengo”, os valores adotados pelos jovens flamenguistas, em sintonia com as tendências sociais cariocas do início do século XX, despertavam curiosidade do público. “Com o futebol, as festas dançantes e o reco-reco do Flamengo deixariam a garagem e sairiam à rua, criando uma das tradições Rubro-Negra, não se parecendo em nada com o recatado pudor das festas e jantares comemorativos do Fluminense” (KOWALSKI, 2001, p. 137).

O mesmo pensamento está presente nos trabalhos de Edilberto Coutinho (1990). O autor dá voz à fala de Alberto Borgerth, que também foi presidente do Flamengo, em 1927. Borgerth cita que as diferenças com o jeito mais formal do Fluminense moldaram o jeito de ser do clube.

O Flamengo incorporava um espírito diferente do Fluminense. Sendo moldado pela República Paz e Amor, o clube nunca desejou ser um British clube. Nada britânico era uma inovação, uma versão brasileira em matéria de agremiação esportiva. O Flamengo já caracterizava o carioca de alegria e riso fácil, moleque, sério e criativo. Quanto mais diferente do Fluminense

---

<sup>2</sup> O Grupo de Regatas Gragoatá é um grupo de remo brasileiro. Fundado em fevereiro de 1985, tem sede na cidade de Niterói, em bairro de mesmo nome.

<sup>3</sup> Fundado em 1984, o Botafogo de Futebol e Regatas nasceu no Rio de Janeiro, no bairro Botafogo, como um clube voltado para o Remo. No entanto, com a popularização do futebol, a modalidade tornou-se a mais importante da agremiação. A fase de ouro do clube foi nas décadas de 50 e 60, quando contava com jogadores como Garrincha e Nilton Santos.

<sup>4</sup> O Fluminense Football Club é uma agremiação desportiva situada em Laranjeiras, no Rio de Janeiro. O clube foi fundado em 1902 e tem como principal modalidade o futebol, na qual venceu diversos títulos de expressão regional e nacional.

melhor, é mais Flamengo, é mais povo. E é com a diferença que a vida começa e os novos valores também começam se afirmar. Para Borgeth ainda, a graça do Flamengo estava em ser diferente do Fluminense. (COUTINHO apud KOWALSKI, 2001, p. 137).

Outra questão que aproximou o Flamengo do povo foi a falta de estrutura. O clube só construiu a sua sede na Gávea no ano de 1936, fato que deixou os atletas mais perto do povo. De acordo com Kowalski (2001), a ausência de um lugar físico próprio dos rubro-negros fazia com que diversas pessoas pudessem estar em contato com as atividades exercidas, coisa que não acontecia com as outras agremiações. Conde também aborda esta questão:

Os outros clubes eram fechados. Cercados por muros. Inacessíveis ao homem comum. Os treinos eram privados. Poucos privilegiados assistiam à preparação da equipe. O Flamengo era diferente. Não tinha campo, portanto não tinha cerca. Não tinha sede, portanto não tinha muro. Não tinha porta, portanto não tinha fechadura. Estava ali, junto com o povo. O Flamengo foi fundado em 1895, mas só construiu sua sede, na Gávea, em 1936 (CONDE, 2008, p.11).

Até a construção da sede da equipe na Gávea, a equipe de futebol do Flamengo treinava em um campo público, situado na Praia do Russel<sup>5</sup>. Ex-presidente do clube, Borgeth também apoia a tese de que a proximidade com as pessoas acabou por tornar a essência rubro-negra popular desde seus primeiros anos.

O Flamengo treinava naquele descampado. Uma desvantagem? Daí surge uma grande vantagem: é o começo da galera rubro-negro. Nas tardes de treino, os jogadores trocavam de roupa na garagem dos barcos, no 22, da praia. Com suas chuteiras barulhentas, caminhavam até o Russel. A garotada virava rubro-negra. Moleques, alvoroçados, acompanhavam o grupo, faziam perguntas a Píndaro de Carvalho, transformavam Armando de Almeida, o Galo, num autêntico ídolo. Estabelecia-se uma intimidade, que não seria possível com os finos e distantes moços do Fluminense. O Flamengo conquistava seu público e aprendia que era preciso permanecer junto dele (BORGETH apud KOWALSKI, 2001, p. 87).

Em 1927, o Flamengo já havia conquistado a alcunha de “Campeão de Terra e Mar” por seus feitos tanto no futebol como no remo. No entanto, um outro título fora marcante naquele ano para construir a imagem do clube. O Jornal do Brasil realizou um concurso para descobrir qual era o time mais “sympatico”, de acordo com a grafia da época. Para votar, era necessário preencher um cupom e enviar ao jornal. Quem vencesse, ganharia a Taça Salutaris.

---

<sup>5</sup> A praia do Russel era uma continuação da Praia do Flamengo e desapareceu com a criação do Aterro do Flamengo, na década de 1960.

O Flamengo foi o campeão, e o Vasco da Gama<sup>6</sup> vice colocado. Segundo o livro “Orgulho de ser rubro-negro”, “a comemoração nas ruas, que foi do centro da cidade até a República Paz e Amor, originou o apelido de ‘Mais Querido’, uma das marcas rubro-negras.” (AQUINO apud CONDE, 2008, p. 12)

Um fator importante para a construção social do clube foi o apoio dos governos populistas ao Flamengo, com doações de terrenos. Como explica Mário Filho, o rubro-negro “foi o clube mais bem tratado pelos governos populistas brasileiros, principalmente na era Vargas. A estrutura física do clube só se definiu em 1930, quando da posse por doação efetuada pelo governo federal veio a se fixar na Gávea” (FILHO apud KOWALSKI, 2001, p. 87).

A mudança do Flamengo da Praia do Russel para a Gávea também teve influência na popularidade e na imagem do clube e de seus torcedores. Segundo Guilherme Ferreira Carvalhido, autor da dissertação “Flamengo, time de favelado!': Representações sociais do Flamengo na mídia impressa dos anos 1930 aos 1960”, a proximidade rubro-negra com a favela da Praia do Pinto, nas primeiras décadas após a nova sede, modificou a forma como a torcida e instituição eram vistas.

Até este momento da história rubro-negra, apesar do desapego com certas formalidades presentes em outros clubes e também a proximidade com o povo pela utilização de campos públicos para treinamentos, o Flamengo era um time majoritariamente da elite. O surgimento da favela do Pinto nas proximidades da sede na Gávea, por exemplo, não foi algo que agradou aos sócios (CARVALHIDO, 2013). No entanto, com o passar das décadas, a proximidade física entre clube e comunidade foram vinculando a imagem de um ao outro, de acordo com o autor. Os moradores passaram a ser flamenguistas, e a torcida do Fla foi generalizada como “favelada”, quase sempre em tom pejorativo.

Em seu trabalho, o autor apresenta diversas menções em colunas de jornal e notícias que vinculavam o Flamengo à Praia do Pinto, principalmente durante a década de 1950. Na coluna “Saco de Gatos”, do jornal “A Noite”, sob assinatura do jornalista Theo Drummond, chega-se a colocar em tom crítico os moradores da comunidade como a totalidade dos torcedores rubro-negros.

Foi o Jayme de Carvalho, chefe da charanga do Flamengo, quem descobriu: “A Cruzada São Sebastião, obra de grande e indiscutível valor filantrópico, é

---

<sup>6</sup> O Clube de Regatas Vasco da Gama é uma entidade poliesportiva carioca, que teve início por conta do remo, em 1898. O clube cruz-maltino posteriormente focou o futebol como principal modalidade. Em 1998, foi campeão da Libertadores, principal torneio do continente.

de inspiração Vascaína. Acabando com a favela da Praia do Pinto ela vai acabar com a torcida do Flamengo!”. (DRUMMOND apud CARVALHIDO, 2013, p. 100).

Nos dias atuais é muito comum que a torcida do Flamengo seja vinculada às classes sociais mais baixas de forma pejorativa pelos torcedores rivais. “Time de molambos” e “favelados” são nomes que já estão marcados no imaginário dos aficionados por futebol no Rio de Janeiro e Brasil. Para Carvalhido, esta conexão se dá por conta da Favela da Praia do Pinto.

Cabe ressaltar que, apesar de extinta desde 1969, a favela da Praia do Pinto teve forte importância nessa representação social, visto que ainda na atualidade é possível verificar a simbolização do Flamengo pelos seus adversários como time de favelado, através das redes sociais na internet, nos estádios de futebol e na linguagem popular, mesmo quando muitos deles não presenciaram a edificação e a demolição da favela. (CARVALHIDO, 2013, p. 105).

Outros autores, no entanto, apontam que o comportamento de farra, arruaceiro e pouco formal dos primeiros atletas rubro-negros pode ter criado essa associação com os moradores das comunidades, que eram - e ainda são - vistos como desordeiros por grande parcela da sociedade. Fato é que o termo “favelado” ainda é usado de modo pejorativo para afetar a imagem dos rubro-negros. Em resposta, os flamenguistas adotaram para si esta alcunha. Em dia de vitórias, os torcedores sempre cantam no estádio “Festa na favela”<sup>7</sup>.

## 2.2. Títulos e ídolos

Partes importantes da história de qualquer clube esportivo são as suas conquistas. No Flamengo, as glórias no futebol são várias. Dentre os principais títulos, destacam-se: 35 Campeonatos Cariocas, três Copas do Brasil, sete Campeonatos Brasileiros, duas Libertadores e um Mundial.

Para Kowalski (2001), as conquistas esportivas não fazem parte dos fatores que definem quem é o Flamengo. Já segundo Pachoal Ambrósio Filho (2009), autor de “Pentatri: a história dos cinco tricampeonatos cariocas do Flamengo”, o heroísmo presente em algumas vitórias foi fundamental para o arrebatamento de torcedores e construção das ideias de raça e superação presentes no imaginário dos flamenguistas.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8eYY7GBEw8M>> Acesso em 11, nov, 2019

Foram taças levantadas na técnica, na tática e muita, muita raça, como é a característica do Flamengo. Geralmente, o time estava desacreditado e se transformava em campo, arrancando vitórias consideradas impossíveis, muitas delas nos minutos finais. Foi o que ajudou a arrebanhar, nestes mais de 100 anos de história, a maior e mais atuante torcida do mundo. São torcedores que jogam e fazem o time jogar, não aceitando que nenhum atleta, mesmo no mercantilismo dos dias atuais, deixe de lutar e honrar o Manto Sagrado rubro-negro. (FILHO, 2009, p.7).

Fora do futebol, o Flamengo também é relevante em outras modalidades. O basquete rubro-negro tem muita tradição, inclusive tendo vencido o primeiro torneio realizado no Brasil, em 1919, mesmo que não seja reconhecido pela FBERJ (Federação de Basquetebol do Estado do Rio de Janeiro). O time flamenguista só no Novo Basquete Brasil, principal campeonato do país desde 2008, tem seis títulos em 11 edições. Também, o Fla venceu a Taça Sul-Americana em 2009, a Liga das Américas e também o torneio Intercontinental de Clubes em 2014. Com esta conquista de 2014, Flamengo se juntou a Real Madrid e Barcelona, da Espanha, como únicas agremiações que venceram um campeonato Mundial no futebol e no basquete.

O Flamengo também possui títulos de nível nacional em algumas modalidades como remo, vôlei, judô, natação e ginástica artística. Recentemente, a criação de equipes de *E-Sports*<sup>8</sup> vem dando destaque ao clube rubro-negro. Com a alta destas atividades e os bons resultados da equipe<sup>9</sup>, é esperado que a instituição faça com que sua marca alcance novos públicos.

### 2.2.1 Craques da Nação

Em relação aos ídolos, o Flamengo é um clube que possui alguns nomes muito relevantes no cenário nacional e internacional do esporte. Para Conde (2008), a imagem do clube também é construída a partir dos seus representantes em campo. Na história do Flamengo, já foi visto no trabalho que a ousadia e jeito descontraído dos primeiros atletas foram fundamentais para o início da popularidade rubro-negra no estado do Rio de Janeiro. “Os jogadores são fundamentais em vitórias, gols, defesas, além de produzirem a imagem do clube junto aos torcedores e imprensa. Eles são tanto elo de ligação quanto força motriz da engenharia do Flamengo” (CONDE, 2008, p.15).

---

<sup>8</sup> *E-Sports* é o termo em inglês para competições de jogos eletrônicos, praticadas majoritariamente por competidores profissionais

<sup>9</sup> Disponível em: <https://br.lolesports.com/noticias/flamengo-e-campeao-do-cblol-2019-2a-etapa>> Acesso em: 11, nov, 2019



Neste trabalho, três grandes ídolos da história rubro-negra que participaram de importantes conquistas em diferentes momentos serão abordados: Leônidas da Silva, Zico e Adriano. Dotados de grande talento, os atletas contribuíram positivamente para a imagem rubro-negra e moldaram o que é o Flamengo.

Na década de 1930, Leônidas da Silva apareceu como o primeiro grande ídolo do Flamengo. Negociado pelo Botafogo, o jogador apelidado de “Diamante Negro” era a grande referência da seleção brasileira na época, além de ter sido inspiração para nome de chocolate que é vendido até os dias atuais. No campo, o atacante tinha plasticidade nos movimentos e encantava os torcedores. Seu sucesso foi muito representativo em uma época em que poucos atletas de futebol eram negros. Em entrevista ao site Trivela, o jornalista Roberto Assaf, autor de algumas obras sobre o futebol do Flamengo, analisou que Leônidas foi o responsável por quebrar a barreira entre o clube e as classes de menor renda.

Talvez o Flamengo não fosse um clube de massa sem a passagem de Leônidas. Não digo que não seria popular, o que já era desde a sua fundação, nos tempos em que havia a equipe de remo. Mas, considerando a evolução do processo, não sei se teria a proporção atual<sup>10</sup>

O maior nome da história do Flamengo é Arthur Antunes Coimbra, o Zico. Como explicam Carlos Eduardo Mansur e Luciano Cordeiro Ribeiro, no livro “Meu Maior Prazer: histórias de uma paixão”, “é absolutamente impossível, divorciado do mundo real, falar na história do clube sem citar o ídolo” (MANSUR; RIBEIRO, 2009, p.17). Os autores ainda completam que se existem duas coisas indissociáveis no mundo, certamente estas são Zico e Flamengo. O jogador se tornou tão grande na história rubro-negra que passou a ser uma espécie de personificação da instituição. Em propaganda do programa de sócio torcedor, o Flamengo já chegou a chamá-lo de entidade<sup>11</sup>.

Zico, de fato, é para muitos rubro-negros um ser quase divino, incontestável. O jogador foi o principal nome da geração mais vitoriosa do Flamengo, ao lado de outros grandes nomes como Junior, Andrade, Adílio, Rondinelli e Nunes. Entre diversos estaduais, foram quatro títulos brasileiros, sendo o primeiro da história do clube, em 1980, além da Libertadores e do Mundial de 1981. Segundo o próprio atleta, em entrevista a Mansur e Cordeiro, a época de glórias da instituição fez com que a popularidade da mesma aumentasse consideravelmente.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://trivela.com.br/15-anos-sem-leonidas-como-o-diamante-negro-tornou-flamengo-e-sao-paulo-clubes-de-massa/>> Acesso em 05, nov, 2019

<sup>11</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=3\\_KqqEdf1Xk](https://www.youtube.com/watch?v=3_KqqEdf1Xk)> Acesso em 06, nov, 2019

Pesquisas mostram que, no nosso período, o Flamengo triplicou em torcida. Passou a ser a quinta maior de São Paulo. [...] As pessoas gostam de ver grandes times. E o Flamengo naquele período atravessou as fronteiras, passou a ser admirado no Brasil inteiro (MANSUR; RIBEIRO, 2009, p.21)

Além do talento inegável de Zico, que conquistou fãs no mundo inteiro e foi o grande jogador da seleção brasileira por duas Copas do Mundo, em 1982 e 1986, outras características de Arthur Antunes Coimbra contribuíram para que ele assumisse o status de ídolo rubro-negro e do Brasil. Segundo Conde, as origens do atleta, o corpo franzino - que lhe rendeu o apelido de Galinho - e o bom comportamento ajudaram a despertar idolatria e respeito por sua imagem. “Como figura, Zico representa, pois, a luta do fraco contra o forte: é uma pessoa pequena, de origem humilde, que enfrenta os poderosos e os vence por habilidade, rapidez, coragem e esperteza” (CONDE, 2008, p.18).

Outro fator que conta para a idolatria de Zico é que o jogador é flamenguista de berço. O Galinho nunca escondeu suas raízes rubro-negras desde que morava em Quintino. O atleta em ação era a representação da torcida em campo. E, apesar de toda a técnica apurada, não faltavam raça e disposição a ele.

Ainda a respeito de Zico e seus companheiros na década de 80, uma manchete de jornal mexeu em um aspecto da imagem do Flamengo. Para exaltar que o elenco rubro-negro era formado por diversos jogadores criados no clube desde novos, a frase “Craque o Flamengo faz em casa”, do jornalista Geraldo Mainenti, virou slogan da organização e é usada até hoje<sup>12</sup>. Se o time de futebol começou com jogadores que debandaram do Fluminense, em 1911, dali para frente a valorização e a identificação com os jogadores formados na base rubro-negra só aumentaria dentro da torcida. Este amor dos flamenguistas para com seus meninos é de suma importância para o tema principal deste trabalho, o gerenciamento da crise de imagem a partir do incêndio no Ninho do Urubu.

Por fim, é importante citar Adriano como o principal ídolo recente do clube rubro-negro. Apelidado de Imperador pelos italianos, quando atuou pela Inter de Milão, e de Didico pelo povo carioca, o jogador é de origem humilde, da comunidade da Vila Cruzeiro. Assim como tantos outros, superou diversas barreiras sociais para se tornar profissional. Apesar de ter muita técnica, sempre demonstrou determinação e raça em campo.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/conheca-o-autor-do-slogan-craque-o-flamengo-faz-em-casa>> Acesso em 08, nov, 2019

Adriano surgiu nas categorias de base do Flamengo e foi vendido jovem. Na Itália, teve carreira bem sucedida. Contudo, problemas pessoais após a morte de seu pai fizeram com que o jogador caísse de rendimento nos gramados e retornasse ao Brasil em 2008, de início para o São Paulo. No ano seguinte, Didico voltou ao clube rubro-negro e foi campeão do Brasileirão, sendo artilheiro e conquistando de vez a torcida flamenguista.

No entanto, o aspecto mais importante na idolatria ao Adriano pelos torcedores do Flamengo é o gosto pelo seu jeito boêmio e simples. Já um ex-atleta, Didico é ativo nas redes sociais e sempre publica relatos das festas em família, fotos de tardes na piscina com sobrinhos e primos, vídeos cantando, dançando, bebendo cerveja ou até mesmo sendo atendido por um barbeiro no meio da rua. O jeito festeiro e pouco formal do jogador pode ser relacionado ao comportamento dos primeiros atletas rubro-negros, que causaram impacto positivo na popularidade do clube. Hoje, com a aceitação e idolatria ao modo de viver de Adriano, aposentado aos 35 anos, pode-se pensar que o espírito rubro-negro é de fato mais apegado ao que seja simples, acessível ao povo em geral e distante de ideias formais e sisudas.

### **2.3. Maior torcida do Brasil?**

Em números, o Flamengo tem a maior torcida do Brasil, de acordo com algumas pesquisas. Segundo levantamento do DataFolha, realizado em setembro de 2019, um em cada cinco brasileiros é flamenguista.<sup>13</sup> Desde que o instituto começou a realizar esta pesquisa, em 1993, o clube rubro-negro lidera em número de torcedores, de acordo com apuração do GloboEsporte.com.<sup>14</sup> No final de 2018, data anterior ao trágico incidente no Ninho do Urubu, a popularidade do Flamengo encontrava-se em 18% da população brasileira, um pouco menos do que o número atual, mas ainda dentro da margem de erro.

Durante o ano de 2018, o Flamengo também foi quem deu mais audiência na televisão aberta brasileira. Os dez jogos mais assistidos na Globo-RJ, detentora dos direitos de transmissão, tiveram em sua totalidade o time rubro-negro envolvido. O único outro time carioca que aparece na lista é o Botafogo.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/segundo-pesquisa-datafolha-um-em-cada-cinco-brasileiros-e-torcedor-do-flamengo.ghtml>> Acesso em 07, nov, 2019

<sup>14</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/moiores-torcidas-do-brasil-veja-evolucao-de-pesquisas-de-1993-a-2019.ghtml>> Acesso em 07, nov, 2019.

<sup>15</sup> Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2018/12/10-moiores-audiencias-globo-rj-2018>> Acesso em 07, nov, 2019

Já nas redes sociais, o Flamengo mostra que seus torcedores, além de numerosos, são engajados. Em 2018, o clube foi o primeiro das Américas a chegar a marcar de 20 milhões de seguidores somando Youtube, Twitter, Instagram e Facebook.<sup>16</sup> Já neste ano de 2019, a instituição segue crescendo nas plataformas virtuais, tendo inclusive a maior taxa de crescimento e ocupando o primeiro lugar de forma isolada entre os clubes do Brasil.<sup>17</sup>

Ser maior em números é algo que a torcida do Flamengo ostenta como título. Em 2009, por exemplo, o clube promoveu um mosaico com os dizeres “A maior torcida do mundo faz a diferença”, em partida decisiva contra o Goiás pelo Campeonato Brasileiro, Foram 92 mil peças em uma noite de Maracanã lotado<sup>18</sup>. Ao fim de cada jogo como mandante do Flamengo, a torcida canta “Que torcida é essa?”,<sup>19</sup> em uma reverência a si mesma.

Pelo tamanho, não é difícil se imaginar que existam torcedores do Flamengo das mais diversas classes sociais, credos e etnias. No entanto, quando estão torcendo pelo clube do coração, todos pertencem à nação rubro-negra. Segundo Nestor Canclini, um povo não necessita de um Estado ou território para se conceber como nação. O principal fator neste caso seria o sentimento de pertencimento (CANCLINI apud CONDE, 2008, p.28).

### 2.3.1. O Flamengo no canto da torcida

Também, pode-se compreender melhor sobre qual a imagem criada da instituição levando em consideração as expressões artísticas, principalmente as músicas, a respeito do clube. Algumas delas idealizadas de forma espontânea pelos próprios torcedores. Segundo Berlin, as músicas podem dizer muito sobre um povo ou uma instituição.

Todos os povos cantam e agem; cantam sobre o que fazem e desejam e, assim, cantam histórias. Suas canções são arquivos dos seus povos, o tesouro de sua ciência e religião... um quadro de sua vida doméstica na alegria e na tristeza, ao lado do leito nupcial e da sepultura. Nelas todos se retratam a si mesmos e aparecem como são. A linguagem, o contentamento, o tom, nos dizem mais sobre o ambiente, crenças, origens, história e mistura das nações que os relatos dos viajeros (BERLIN apud KOWALSKI, 2001, p. 252).

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/20-milhoes-de-seguidores-flamengo-atinge-marca-inedita-nas-redes-sociais>> Acesso em 07, nov, 2019

<sup>17</sup> Disponível em: <http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-ago-2019/>> Acesso em 07, nov, 2019.

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/flamengo/torcida-da-espetaculo-com-moisaco>> Acesso em 07, nov, 2019.

<sup>19</sup> Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=uAJ5qZq-CWo>> Acesso em 07, nov, 2019

Diversos cantos da torcida buscam retratar quem seria o Flamengo e também os aspectos de lealdade dos fãs para com o clube. O próprio hino rubro-negro, “Uma vez Flamengo, sempre Flamengo” deixa explícito o sentido de eternidade no amor à instituição. Também, a tristeza hipotética presente em “Eu teria um desgosto profundo se faltasse o Flamengo no Mundo” dá a ideia de que se deve apoiar o time em todas as situações, prevenindo um eventual fim da instituição. Não importa o que aconteça, o torcedor é chamado a estar do lado do clube, como diz o verso “Flamengo sempre eu hei de ser”.

Uma vez Flamengo, sempre Flamengo/ Flamengo sempre eu hei de ser/ É meu maior prazer, vê-lo brilhar/ Seja na terra, seja no mar/ Vencer, vencer, vencer/ Uma vez Flamengo, Flamengo até morrer/ Na regata/ Ele me mata/ Me maltrata/ Me arrebatá/ Que emoção/ No coração/ Consagrado/ No gramado/ Sempre amado/ O mais cotado/ Nos Fla-Flus/ É o aí Jesus/ Eu teria um desgosto profundo/ Se me faltasse o Flamengo no mundo/ Ele vibra/ Ele é fibra/ Muita libra/ Já pensou/ Flamengo até morrer/ Eu sou/<sup>20</sup>

Estas ideias também estão presentes em outras canções, compostas pelos próprios torcedores e cantadas nos estádios. A música “Flamengo eu sou” já tem em seu título a figura de linguagem metonímia, na qual o torcedor brada ser a própria instituição, o Flamengo personificado em si mesmo, e não apenas um torcedor, ou parte do clube. Além disso, os versos “Mengo é paixão, religião” definem o clube como algo sagrado a ser seguido e reverenciado. Já os dizeres “Eu nasci Flamengo e sempre vou te amar, não importa se ele perde ou ganha eu vou cantar” ressaltam o sentimento de devoção inabalável ao time, mesmo em momentos difíceis.<sup>21</sup>

Para Kowalski (2001), os cantos aliados às coreografias e também ao grito, como forma de bradar os sentimentos, legitimam o espírito que os rubro-negros reforçam entre si mesmos e também para quem os ouve.

Na comparação das canções do Flamengo, a simbologia reveste as práticas de linguagem. A entoação do canto é legitimada por gestos, gritos, invocações, formas de cumprimentos, tons de voz e utilização de adereços (bandeiras, flâmulas, camisas coloridas) ressaltando, obviamente, o nome do clube. Todo esse processo de comunicação é responsável pela construção do grupo e por sua identificação com algo objetivado (KOWALSKI, 2001, p. 256).

<sup>20</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Sx86-18V3m8>> Acesso em 08, nov, 2019

<sup>21</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=tK\\_BHpiRydo](https://www.youtube.com/watch?v=tK_BHpiRydo)> Acesso em 08, nov, 2019

#### 2.4. Do “acabou o dinheiro” ao sucesso financeiro

Por fim, para completar o cenário da imagem do Flamengo, vista por seus próprios torcedores e pelo público em geral, é também importante analisar não só os aspectos simbólicos que envolvem a parte esportiva, como também as questões administrativas e financeiras do Rubro-Negro nos últimos anos.

Como grande parte dos clubes brasileiros, por muitos anos o Flamengo teve sérios problemas financeiros. Não era raro se ter notícias sobre salários atrasados, venda de jogadores para quitar dívidas e falta de estrutura para treinamentos. Em 2009, no entanto, um episódio marcou a história do clube. O então presidente Márcio Braga afirmou em entrevista coletiva, com estas palavras, que “acabou o dinheiro”. Na mesma ocasião, o mandatário rubro-negro na época ainda informou que os atletas da ginástica artística Diego Hypólito, Daniele Hypólito e Jade Barbosa não teriam contrato renovado por falta de verbas. Para piorar, um apagão ainda aconteceu no meio da entrevista, deixando imprensa e diretoria no escuro. Bem simbólico para a fase financeira da instituição naquele momento.<sup>22</sup>

A fala de Márcio Braga virou motivo de chacota entre torcedores de outras equipes e demonstrava a incapacidade do clube de gerir de forma saudável os recursos financeiros, o que não passa nem de perto a imagem de uma instituição séria e comprometida. Até os dias atuais este momento é lembrado como piada.

No entanto, nestes dez anos, o Flamengo passou por uma transformação em seu modo administrativo. Ao deixar de lado os improvisos e apostar em profissionais qualificados para gerir as finanças do clube, o Rubro-Negro conseguiu virar o jogo e se tornar a instituição esportiva com maior arrecadação do Brasil<sup>23</sup>. O ex-presidente Bandeira de Mello, eleito em 2012, iniciou o processo de austeridade financeira, que aliado ao programa de sócio-torcedor e a chegada de novos patrocínios, conseguiu mudar a posição do Fla no mercado do futebol.

Nos últimos anos, contratações de peso e que envolveram grandes quantias em dinheiro marcaram o poder financeiro do clube. O atacante Paolo Guerrero chegou do Corinthians em 2015 e foi o primeiro destas grandes transações. Posteriormente, em 2016, o meio-campo Diego Ribas chegou ao Flamengo depois de 12 anos na Europa. Everton Ribeiro foi outra grande contratação, em 2017. Até que, em 2018, a aquisição de Vitinho superou todos os valores e se tornou a contratação mais cara do clube até aquele momento. Poucos

---

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3yKZnM2sXHo>> Acesso em 11, nov, 2019

<sup>23</sup> Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/flamengo-e-o-time-que-mais-arrecada-dinheiro-no-brasil-revela-pesquisa/>> Acesso em 11, nov, 2019

meses depois, já na gestão de Rodolfo Landim, a contratação de Arrascaeta, do Cruzeiro, bateu novamente o recorde. Esta transação pelo craque cruzeirense, realizada poucas semanas antes do incidente no Ninho do Urubu, teve influência direta na crise de imagem do Flamengo, como será visto mais adiante no trabalho.

Esta mudança de patamar não passou despercebida pela mídia. Os 10 anos da fala de Márcio Braga resultaram em reportagens, como dos portais Lance<sup>24</sup> e Torcedores.com<sup>25</sup>, sobre o caminho percorrido pelo Flamengo para ter a saúde financeira dos dias atuais. Especialista em finanças dos clubes, o jornalista Rodrigo Capello publicou em seu blog, no início do ano, que o clube nunca tinha tido tanto dinheiro para gastar como no momento.<sup>26</sup> Já na televisão aberta, uma matéria do Esporte Espetacular, menos de um mês antes do incêndio, mostrava como o clube havia se organizado financeiramente, diminuído consideravelmente suas dívidas e estava comprando jogadores, com destaque para a aquisição de Arrascaeta, com um montante muito grande de dinheiro. Também, com base nas brincadeiras dos torcedores e dos memes<sup>27</sup> nas redes sociais, a reportagem demonstrava a imagem do Flamengo como a de um clube rico, capaz de assumir compromissos financeiros de cifras altas<sup>28</sup>.

Fora da mídia tradicional, o canal Futparódias, que tem mais de sete milhões de inscritos no Youtube, publicou uma paródia musical no dia 15 de janeiro de 2019 com verso afirmando em tom jocoso que o Flamengo estaria com *cheat*. No universo dos jogos virtuais, *cheat* pode significar trapaça ou um código que desbloqueia alguma habilidade especial. Na música, o canal brincou com a capacidade financeira do clube, bem acima da dos rivais.<sup>29</sup>

É importante ressaltar este aspecto para demonstrar como a opinião pública enxergava as capacidades financeiras do clube momentos antes de a crise acontecer. Como será visto mais detalhadamente a seguir, o estudioso sobre crise de imagens Mário Rosa (2001) acredita que quanto maior o sucesso, maior a cobrança em uma crise. Deste modo, a saúde financeira do Flamengo e as contratações extravagantes certamente seriam lembradas durante a crise.

<sup>24</sup> Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/acabou-dinheiro-acertos-milionarios-fla-muda-anos.html> Acesso em 11, nov, 2019

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2019/01/flamengo-vai-de-acabou-o-dinheiro-a-r-100-mi-em-reforcos-em-10-anos-o-que-mudou> Acesso em 11, nov, 2019

<sup>26</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capello/post/2019/07/19/as-financas-do-flamengo-em-2018-apos-seis-anos-de-reestruturacao-chegou-a-hora-de-se-impor.ghtml> Acesso em 11, nov, 2019

<sup>27</sup> Meme é um termo grego que significa imitação. Atualmente, no universo da Internet, é designado para conteúdos que se espalham rapidamente entre os usuários, sendo muito compartilhados

<sup>28</sup> Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7296355/programa/> Acesso em 12, nov, 2019

<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tn0En7UmtfA> Acesso em 11, nov, 2019

### **3. Incêndio no Ninho e a crise de imagem do Flamengo**

Neste capítulo, o principal tema deste trabalho será apresentado: a crise de imagem do Flamengo no incêndio do Ninho do Urubu. Antes de esmiuçar o caso, é necessária a conceituação do que seria uma crise de imagem e quais os procedimentos a serem tomados para salvar a imagem e reputação de uma empresa ou organização. Para isso, as considerações de teóricos do tema, como José João Forni e Mário Rosa, serão utilizadas.

Depois de abordar conceitualmente o que seria uma crise, o trabalho irá se aprofundar sobre o caso do Flamengo. É importante entender o que aconteceu no dia oito de fevereiro, quando um incêndio vitimou 10 jovens no Ninho do Urubu. As informações a respeito de quantos atletas estavam no CT do Clube, quantos ficaram feridos, além das principais suspeitas sobre as causas do incidente são importantes para se entender o ocorrido. Também, os detalhes técnicos e erros na prevenção serão abordados, uma vez que interferem na crise e em como a comunicação do clube irá lidar com ela.

#### **3.1 O que é crise?**

No livro “Gestão de Crises e Comunicação”, José João Forni conceitua crise como um fato negativo que quebra a rotina e que pode causar danos irreparáveis à reputação de uma organização, empresa ou pessoa. Um erro, por menor que seja, poderia desencadear problemas com o poder de comprometer o futuro de uma organização, os quais exigiriam muito esforço e recursos para serem contornados.

Existe um consenso de que crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida. (FORNI, 2013, p.4).

Jonathan Bernstein, conceituado gestor de crise dos Estados Unidos, vai além e expande as possibilidades de crise para “qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado”. (BERNSTEIN apud FORNI, 2018, p.413).



Mário Rosa, no livro *A síndrome de Aquiles*, por sua vez, ressalta o aspecto mais destrutivo das crises de imagem, que é o de manchar “o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação”. (ROSA, 2001, p.21).

Com estas definições em mente, pode-se concluir que uma crise de imagem é uma situação ou um conjunto de situações negativas que não se enquadram nos problemas considerados como naturais dentro da rotina de uma organização ou empresa. Também, as crises têm capacidade para atrapalhar ou até interromper negócios. Dessa forma, devem ter a devida atenção, além de serem contornadas da maneira correta, para evitar problemas ainda maiores.

No entanto, além de terem grande poder corrosivo frente à imagem das organizações, as crises não possuem um único formato em que podem se apresentar. “O cardápio da crise pode ser o mais variado possível”. (FORNI, 2018, p. 425). Apesar de as ameaças estarem presentes em diversos aspectos, as crises não costumam chegar de surpresa. “As pesquisas demonstram que cerca de 95% das grandes crises ocorridas no mundo nos últimos dez anos deram sinais de que iriam acontecer”. (FORNI, 2018, p. 417).

Ian Mitroff, autor de *Managing crises before they happen* (2001), acredita que pela amplitude de eventos que podem vir a ser considerados como crise “não é possível dar uma definição geral e precisa de crise, assim como não é possível prever com certeza absoluta como uma crise vai ocorrer, quando ocorrerá e por quê”. (MITROFF apud FORNI, 2013, p. 7). No entanto, Mitroff (apud FORNI, 2013, p. 15) também avalia que a maioria das crises resulta de falhas humanas, desde erros até o desleixo.

Tendo em vista a diversidade de problemas que podem gerar uma crise e os sinais que elas emitem antes de eclodir, Forni alerta para que as organizações e personalidades estejam sempre alertas. “A origem pode ser inesperada e, em certos casos, surpreendente. O que não pode é a organização achar-se imune ou preservada desses fatos negativos”. (FORNI, 2013, p. 27). Rosa acrescenta a este tema afirmando que a ameaça de uma crise nunca cessa. O autor também avisa que a omissão pode custar caro: “a melhor maneira de evitar uma crise não é isolar na madeira, mas admitir que ela pode acontecer a qualquer momento e a melhor maneira de evitá-la é estar permanentemente preparado para ela”. (ROSA, 2001, p. 43).

Se as crises têm uma diversidade de formas de aparição, Mário Rosa explica que as mesmas também têm como alvo diversos tipos de organizações e personalidades. Para o autor, as crises de imagem costumam atingir não só as empresas e instituições que falham no quesito prevenção, como também aqueles que são bem sucedidos. O autor correlaciona o sucesso às

crises e usa de exemplo a figura mitológica de Aquiles, para explicar que a soberba pode ser muito perigosa. Por mais bem-sucedida que uma instituição seja, sempre existirá um ponto fraco. “É próprio das crises de imagem que atinjam e prejudiquem mais justamente aqueles que estão acostumados a vencer – a vencer e acertar”. (ROSA, 2001, p. 38).

No caso do Flamengo, a ideia de Mário Rosa é muito bem aplicada. Na elite<sup>30</sup> do futebol brasileiro há décadas, o clube aparece como um dos maiores do país, possuindo uma legião de torcedores<sup>31</sup>, além da característica de formar grandes jogadores em suas categorias de base. Como já foi visto no trabalho, um dos lemas do time rubro-negro é “craque o Flamengo faz em casa”.

Além da prevenção, alguns aspectos ajudam a minimizar os danos de uma crise. Para o autor, a “seriedade e a ética certamente ajudam a evitar a ocorrência de crises de imagem” (ROSA, 2001, p.19). Também, uma reputação positiva, de acordo com Forni (2013), diminui as manchas causadas por uma crise. Como o autor analisa, a reputação está atrelada a aquilo que se espera da empresa, é um valor concebido ao longo dos anos, enquanto a imagem é mais suscetível a mudanças de percepção momentâneas.

Luiz Carlos Iasbeck explica como uma reputação consolidada pode servir como base para uma imagem arranhada.

A imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável, a alterações de toda a ordem (humores, condições do tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais etc.). Reputação tem características mais de perenidade, de imagem consolidada. Pode-se mexer com a imagem num dia, para o bem, ou para o mal, mas a reputação se constrói ao longo da existência. (IASBECK apud FORNI, 2018, p.44).

Os alicerces da reputação, da ética e da seriedade expostos aqui ganham ainda mais importância nos dias atuais. Com o advento da Internet e das mídias sociais, as crises deixaram de ter caráter local. Para Forni, com a mudança no ambiente de difusão de informações e globalização cada vez mais forte, as crises dizem respeito a todo o planeta (FORNI, 2018, p. 418).

Outro aspecto a ser considerado na gênese das crises é a velocidade da comunicação. No passado, existia uma grande defasagem de tempo até o

<sup>30</sup> Desde a criação da primeira versão de um campeonato nacional de futebol, a Taça Brasil, em 1959, o Flamengo nunca fora rebaixado para uma divisão inferior. O clube carioca sempre se manteve entre o primeiro nível do futebol nacional. Disponível em: <https://uolesporte.blogosfera.uol.com.br/2016/09/28/os-31-intocaveis-times-que-nunca-foram-rebaixados-em-suas-ligas-nacionais/>> Acesso em 10, set, 2019

<sup>31</sup> Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2018/04/1964748-flamengo-e-corinthians-seguem-na-lideranca-de-torcidas.shtml>> Acesso em 10, set, 2019

público tomar conhecimento de um fato negativo e o mercado reagir. Isso acabou. (FORNI, 2018, p. 418).

Mário Rosa (2001) também aponta para o recente caráter global das crises. De acordo com o autor, mesmo as crises de imagem que poderiam ser de interesse de apenas uma comunidade, agora podem ganhar uma dimensão muito maior e gerar curiosidade de todo o globo. No caso do Flamengo, clube com maior número de torcedores no Brasil, a crise mexe com o planeta inteiro de modo quase que instantâneo<sup>32</sup>.

Apesar de o avanço da Internet e das redes sociais possibilitar um número muito maior de produtores de conteúdo, não se pode deixar de lado o papel da mídia como agravante de uma crise. Forni explica o interesse da mídia nas crises: “A crise sempre é notícia, porque preenche todos os requisitos básicos do conceito de notícia: é um fato grave, inusitado, que afeta a vida das pessoas ou o interesse da sociedade”. (FORNI, 2013, p. 419).

O jornalista francês Yves Mamou coloca a imprensa como um dos fatores que agravam as crises, pelo seu caráter investigativo e pela sua audiência. Para Mamou, a capacidade de tornar público algo que seria de conhecimento interno e também a intensa exposição do fato negativo credenciam a mídia como agente atuante na crise.

No entanto, Forni alerta para que não se coloque a culpa de uma crise na mídia. O jornalismo tem como função expor para a sociedade aquilo que é de interesse público. “A crise é o fato negativo que a provocou. Não se pode atribuir à mídia responsabilidade que ela não tem”. (FORNI, 2013, p. 419).

Uma vez que a crise já se encontra instalada, a organização afetada precisa se preocupar em contornar os problemas. Neste primeiro momento é importante ressaltar que há uma diferença entre o gerenciamento da crise e o gerenciamento da comunicação de crise (FORNI, 2013). “A decisão estratégica de como comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes ações que se tomam na administração da crise. É bom deixar claro que a comunicação não administra a crise”. (FORNI, 2013, p. 416).

Neste trabalho, o propósito é avaliar a comunicação de crise do Flamengo, no episódio do incêndio no Ninho do Urubu. Contudo, ações do gerenciamento da crise em si acabam interferindo na comunicação e na percepção popular sobre a imagem do clube. Por este motivo, também serão expostas e avaliadas.

---

<sup>32</sup> O portal de notícias online “R7” fez uma coletânea de mensagens de apoio e lamentações publicadas por atletas e personalidade na Internet, de diversos locais do mundo, às vítimas do incêndio e seus familiares. Disponível em: <https://esportes.r7.com/futebol/fotos/clubes-e-jogadores-madam-mensagens-de-apoio-ao-flamengo08022019#!/foto/1>> Acesso em 05, set, 2019.

Antes de adentrar no que a bibliografia considera correto ou errado no gerenciamento da comunicação de crise, é importante entender qual o conceito da mesma. De acordo com Forni, a comunicação de crise são as ações tomadas no decorrer da crise, no intuito de informar a verdade e minimizar os efeitos gerados pela crise.

O que caracteriza a comunicação de crise? Consiste nas ações que a organização irá tomar tão logo que a crise seja constatada, no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, os principais *stake holders* e a opinião pública, por intermédio da mídia e outros meios, para evitar estragos ainda maiores à imagem. (FORNI, 2013, p. 416)

Mário Rosa (2001) acredita que o principal fator para que o gerenciamento da comunicação de crise aconteça de forma satisfatória é que a empresa ou personalidade não se torne meramente um alvo perante a opinião pública. Dessa maneira, o autor considera que “esconder-se, evadir-se, distanciar-se, não respondendo, não buscando corrigir seus equívocos, não querendo apresentar sua posição, isso sim pode ser fatal. Por mais que essa tarefa seja ingrata, dolorosa, desgastante”. (ROSA, 2001, p. 94).

Tanto José João Forni quanto Mário Rosa avaliam que as atitudes tomadas assim que a crise se instala são primordiais para o sucesso, ou não, do gerenciamento. Rosa pontua que a velocidade da ação é fundamental: “deve-se tomar a iniciativa da informação imediatamente, senão rumores e desinformação ocupam esse espaço e nunca poderão ser completamente corrigidos”. (ROSA, 2001, p. 139).

Lukaszewski, autor do livro “*Crisis Communication: what your CEO needs to know about reputation risk and crisis management*”, cita um conjunto de ações para obter o perdão da opinião pública. Denominadas de “modelo penitencial”, estas atitudes colaboram para concentrar a cobertura da mídia no pedido de desculpas e nas ações de reparo da instituição e não nos fatores negativos da crise.

1. Admita voluntariamente os erros cometidos;
2. Explique por que os erros aconteceram (não importa o quão estúpidos tenham sido);
3. Diga e demonstre contrição e preocupação sinceras;
4. Concorde em dar os passos necessários para a solução do problema;
5. Peça a ajuda das vítimas e aceite conselhos da comunidade;
6. Prometa publicamente não deixar acontecer de novo;
7. Encontre um modo de pagar (fazer penitência), aliviar ou remediar alguém pelos erros cometidos (LUKASZEWSKI apud ROSA, 2001, p.137).

Outra atitude a ser tomada em um momento de crise é ter um comitê de crise. Formado por um líder e outros profissionais de áreas variadas da empresa, o comitê de crise tem a missão de gerir o problema e cuidar também da comunicação da crise e da imagem da instituição. Para Forni, o comitê precisa ter autonomia para trabalhar e tomar decisões complicadas.

O coordenador desse comitê ou gabinete de crise, geralmente alguém abaixo do principal executivo, precisa ter autonomia, poder de decisão e o suporte da diretoria para adotar medidas difíceis e ousadas, na hora certa. Deve ter credibilidade, poder e liderança para comandar a equipe. Dele depende o sucesso na gestão de crise. (FORNI, 2013, p. 417).

Outro ponto importante na comunicação de crise é o porta-voz. A instituição ou empresa acaba personificada na figura do porta-voz (FORNI, 2013). Para Mário Rosa (2001), de nada adianta o investimento alto em publicidade e marketing se o porta-voz não é treinado e não tem capacidade para falar pela empresa. Dessa maneira, fica claro o quão importante é a escolha e também a atuação do porta-voz durante todos os momentos da crise.

De acordo com Forni, “deve-se eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, com treinamento para lidar com a imprensa e tenha amplo conhecimento do negócio da organização, além de dominar todos os aspectos da crise”. (FORNI, 2013, p. 428).

Como já foi visto anteriormente, as crises tem grande capacidade destrutiva. Mário Rosa ressalta: “elas podem afetar toda uma atividade de forma fulminante e muitas vezes irreversível, se não forem conduzidas com o cuidado exigido”. (ROSA, 2001, p. 169). No entanto, uma crise bem gerenciada, tanto na solução dos problemas como na comunicação, pode fazer com que a instituição saia com imagem e reputação mais fortalecidas da situação. “Se a organização, apesar da crise, consegue conduzir o fato negativo, seguindo os preceitos básicos da gestão de crise, ameniza sua letalidade. Pode até ser, ao contrário, uma oportunidade de crescimento, afirmação e aprendizagem.” (FORNI, 2018, p. 11).

### **3.2 O incêndio**

No dia oito de fevereiro de 2019, o Clube de Regatas do Flamengo sofreu a maior tragédia de sua história. Um incêndio atingiu o alojamento do Ninho do Urubu, o centro de treinamento do clube carioca, e vitimou dez adolescentes das categorias de base do futebol. A repercussão do acontecimento foi mundial, com incontáveis mensagens de apoio vindas de

todos os cantos do planeta, inclusive de autoridades brasileiras e dos principais nomes do passado rubro-negro.

O incêndio começou por volta das cinco horas da manhã, em decorrência de um curto circuito em um ar-condicionado. O fogo teve início em um dos seis quartos do alojamento feito de contêineres interligados e rapidamente se espalhou pelo resto da estrutura até que o local estivesse totalmente tomado pelas chamas. Os bombeiros foram chamados às 5h14 e chegaram ao Ninho do Urubu, localizado na Estrada dos Bandeirantes, em Vargem Grande, na cidade do Rio de Janeiro, às 5h38 da manhã. De acordo com o tenente-coronel do Corpo de Bombeiros, Douglas Henault, o fogo foi controlado por volta das 6h20. Os profissionais do Corpo de Bombeiros não conseguiram resgatar com vida nenhuma vítima de dentro do alojamento, somente auxiliar as que já tinham saído do contêiner<sup>33</sup>.

Nos dormitórios do Ninho do Urubu, 26 adolescentes entre 14 e 16 anos dormiam da noite do dia 07 para a manhã do dia 08 de fevereiro. 24 estavam nos contêineres que pegaram fogo. Deste grupo, 14 jovens conseguiram salvar suas vidas naquela manhã. Já os outros dez não tiveram a mesma sorte e acabaram falecendo dentro do CT do Flamengo. Arthur Vinicius, Athila Paixão, Bernardo Pisetta, Christian Esmério, Gedson Santos, Jorge Eduardo, Pablo Henrique, Rykelmo de Souza Viana, Samuel Thomas Rosa e Vitor Isaías tiveram sonhos e um futuro profissional promissor interrompidos de forma abrupta. Dentre os sobreviventes, três atletas precisaram ser internados com queimaduras, um deles em estado grave.

Como não estavam acordados, os jovens demoraram a perceber a situação de risco na qual se encontravam. Para piorar a situação dos garotos, dentro das paredes do alojamento, encontrava-se o poliuretano<sup>34</sup>, material que ao queimar, solta diversas substâncias tóxicas, sendo a pior delas o gás cianeto. Este gás, ao ser inalado, provoca fraqueza, tontura e pode sozinho ser a causa de óbito de um ser humano. Neste cenário, muitos deles nem acordaram ou não conseguiram reagir para que saíssem a tempo do alojamento, antes que o fogo tomasse conta. Também, só havia uma porta para o exterior do contêiner, sem saídas de emergências. Em cada um dos quartos existia uma janela. No entanto, as janelas tinham grades, fato que dificultou ainda mais o escape das vítimas. O local não contava com alarme de incêndio. O único monitor de plantão naquela noite não estava junto do maior grupo de jovens, nos

<sup>33</sup> Disponível em: <https://sportv.globo.com/site/programas/redacao-sportv/noticia/tenente-coronel-dos-bombeiros-diz-que-oito-corpos-foram-retirados-dos-escombros-do-incendio-no-ct-do-flamengo.ghtml>> Acesso em 22, ago, 2016.

<sup>34</sup> A empresa fabricante dos contêineres, a NHJ do Brasil, admitiu o uso de poliuretano como revestimento, para das paredes. No entanto, a NHJ avaliou o material como “antichamas”, em nota oficial divulgada dois dias após o incêndio. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/flamengo-diz-que-containers-utilizados-no-ct-tinham-tecnologia-antichamas/>. Acesso em: 11, set, 2019

contêineres. Os atletas da base do clube carioca não tiveram nenhum tipo de aviso antes da tragédia.

**Figura 1: Ilustração dos contêineres do Ninho do Urubu**



Fonte: GloboEsporte.com<sup>35</sup>

Após o incêndio, veio à tona a informação de que o CT do Ninho do Urubu estava funcionando de maneira irregular<sup>36</sup>. A prefeitura do Rio de Janeiro emitiu uma nota em seu site oficial afirmando que a área utilizada como dormitório para os adolescente era descrita como um estacionamento e que o clube não havia um novo pedido de licenciamento para o uso como alojamento<sup>37</sup>. Além disso, o Flamengo não possuía Alvará de Funcionamento, uma vez que seu pedido em 2017 havia sido negado pela falta do certificado do Corpo de Bombeiros. Por isso, o clube foi notificado e multado mais de 30 vezes pela prefeitura<sup>38</sup>.

A morte dos dez jovens rubro-negros gerou comoção imediata em todo o país e também ao redor do mundo. Os principais atletas de futebol do país, como o atacante Neymar,

<sup>35</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/faq-incendio-no-ninho-o-que-se-sabe-ate-agora-sobre-a-tragedia-no-ct-do-flamengo.ghtml>

<sup>36</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2019/02/08/ninho-do-urubu-nao-tinha-alvara-de-funcionamento-diz-prefeitura-do-rio.ghtml>> Acesso em: 23, ago, 2019

<sup>37</sup> Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=9137482>> Acesso em: 10, ago, 2019

<sup>38</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/em-nota-prefeitura-diz-que-fla-ainda-deve-21-das-31-multas-aplicadas.ghtml>> Acesso em: 10, ago, 2019

mandaram mensagens nas redes sociais de apoio aos familiares dos garotos falecidos e também ao clube de um modo geral. Ídolos do Flamengo também prestaram suas homenagens. O presidente Bolsonaro e o vice General Mourão se manifestaram no Twitter sobre o evento trágico. A cobertura da mídia no dia do acontecimento e nas semanas seguintes foi extensa.

### **3.3 A falta de prevenção**

Para Forni, a gestão de uma crise começa muito antes de ela acontecer. A gestão de risco é uma das três partes básicas do processo de gerenciamento. Nesta fase, engloba-se o mapeamento das possíveis ameaças, a auditoria de crise, planos de crise e treinamento ou simulações das crises que podem acontecer. Segundo Forni, trabalhar com os riscos é mais simples do que ter que administrar o problema real.

É preciso criar nas instituições a cultura de administração de riscos, como existe hoje em formação a cultura do gerenciamento de crises. Deve ser inculcada no quadro de pessoal da empresa a ideia de que administrar o risco é mais fácil do que gerenciar a crise. (FORNI, 2018, p. 10)

Já Mário Rosa alerta para que a preocupação com os riscos seja permanente, inclusive nos momentos em que tudo caminha de forma tranquila. Trabalhar com a prevenção é a maneira mais eficiente de tratar a crise.

Prevenção é a melhor forma de lidar com crises. Agindo antes, investindo o seu tempo quando tudo parece bem, é sempre o caminho mais produtivo. É melhor do que cruzar os braços, ou fechar os olhos e tapar os ouvidos, ou perder o controle depois, quando parece ruir aos seus pés. (ROSA, 2001, p. 33).

Com essas definições, podemos concluir que a prevenção é a forma mais fácil, barata e eficaz de combater uma crise. Fato que parece óbvio, mas que poucas vezes é seguido por líderes de organizações. No caso do Flamengo, a ameaça não era difícil de detectar. Não faltam exemplos de crises geradas por incêndios no Brasil, muito menos no Rio de Janeiro. Poucos meses antes da tragédia do Ninho do Urubu, o Museu Nacional do Brasil foi destruído quase em sua totalidade pelo fogo. Um acervo histórico e científico construído ao longo de 200 anos virou cinzas, causando grande comoção na sociedade brasileira. Após o incêndio, irregularidades nas documentações do museu e também a diminuição das verbas destinadas à



manutenção do prédio se tornaram de conhecimento público, causando uma crise de imagem ao governo brasileiro<sup>39</sup>.

Outro exemplo é o trágico incêndio na Boate Kiss, em Santa Maria, no Rio Grande do Sul, que matou 243 pessoas e deixou outras 636 feridas. A casa noturna sediava uma festa universitária com show da banda Gurizada Fandangueira, e integrantes do grupo musical utilizaram um tipo de fogos de artifício dentro do estabelecimento, que ao entrar em contato com o material de revestimento de tetos e parede, altamente inflamável, transformou o local em um forno. O estabelecimento não tinha saídas de emergência, tampouco sinalização interna para uma rota de fuga. A capacidade do local era de 700 pessoas, mas na noite do incêndio a boate recebia mais de mil clientes<sup>40</sup>.

Os exemplos das crises de imagem por que passaram outras pessoas ou empresas devem servir de estímulo para todos aqueles que não pretendem conhecer de perto esse tipo de situação: um estímulo para que haja um esforço que permita uma “purificação” sem crise. A isso se pode dar também o nome de planejamento. Quando o assunto é crise, a primeira lição é que quanto mais prevenção, melhor. (ROSA, 2001, p. 43)

Levando em consideração outros casos de incêndios recentes e que também geraram muita comoção na sociedade brasileira, o Flamengo não tem desculpas para não ter se precavido de maneira muito mais eficiente. O incêndio na Boate Kiss, por exemplo, tem alguns fatores que se assemelham com a tragédia do Ninho. Em nenhum dos dois ambientes tinha saídas de emergência, nem sinalização para rota de fuga. Também, a espuma de revestimento de tetos e paredes dos dois estabelecimentos continha poliuretano, material inflamável, que ao queimar libera o gás cianeto. Na Boate Kiss, diversas pessoas não morreram pelas chamas, mas sim pela inalação do gás. Quase seis anos depois, de acordo com os depoimentos e análises de especialistas, acredita-se que os jovens no Ninho do Urubu ficaram incapacitados de fugir por causa da fumaça e da intoxicação com o mesmo gás.

No CT do Flamengo, 26 jovens dormiam na madrugada do incêndio, sob a tutela de apenas um monitor de plantão, que não estava presente nos contêineres que pegaram fogo. De acordo com o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do adolescente, é preciso pelo menos um monitor para cada 10, além de uma equipe noturna, acordada e atenta. Medidas

<sup>39</sup>Disponível em: <https://noticias.r7.com/brasil/verbas-repassadas-para-o-museu-nacional-despencaram-desde-2013-04092018>> Acesso em: 15, ago, 2019

<sup>40</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/tragedia-incendio-boate-santa-maria/platb/>> Acesso em 13, set, 2019

simples, como a presença de um adulto acordado no local da tragédia, poderiam ter evitado a morte de dez atletas e uma crise que manchou a reputação do clube.

Outra questão muito importante nos fatores pré-crise que afetam a imagem do Flamengo após o incêndio é a documentação dos contêineres do Ninho do Urubu. O Centro de Treinamento do Flamengo não tinha o laudo final dos Bombeiros. Por conta disso, o alvará de funcionamento requisitado à Prefeitura do Rio de Janeiro em setembro de 2017 não foi concedido, e dessa forma o clube foi multado pela instituição 31 vezes, sendo que apenas dez destas foram pagas. Ou seja, desde setembro de 2017 o clube descumpria a ordem de interdição da prefeitura e utilizava as dependências de centro de treinamento de forma irregular. Também, poucas horas após o incêndio, a prefeitura soltou uma nota em seu site oficial informando que a licença do Flamengo para o Ninho do Urubu estaria válida até o dia 08 de março de 2019, exatamente um mês após o acidente. No entanto, a área do alojamento estava descrita no documento como um estacionamento, sendo que nenhuma requisição para licenciar a área como dormitório havia sido feita.

Com toda a comoção que o incêndio do Ninho do Urubu gerou, é claro que todas essas questões e falhas do clube na prevenção seriam notícia. Segundo Norman Augustine (2009), empresário e professor da Harvard Business School, “crises mal gerenciadas geralmente obtêm maior atenção da mídia, e não ouvimos muito sobre as crises que foram prevenidas”. (AGUSTINE apud FORNI, 2013, p. 68)

Os principais portais de notícia no Brasil publicaram matérias com especialistas explicando todas as falhas de segurança das instalações do Flamengo, que somadas causaram a morte de dez jovens. No mesmo dia do incêndio, o Uol Esporte, em parceria com a BBC News, publicou uma matéria intitulada de “‘Não existe incêndio acidental, todos são falhas’, dizem especialistas”<sup>41</sup>. Ouvido por esta reportagem, o engenheiro civil Telmo Brentano, especialista em prevenção de incêndios e professor aposentado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, criticou a administração do clube: “O brasileiro é muito reativo, não proativo. Ou seja, ele não previne, ele reage. Espera ter uma tragédia como essa no Rio de Janeiro para começar a pensar no que precisa ser feito. Por que não foi feito antes?”.

Já o portal online da revista Isto É apresentou uma notícia com tema bem parecido: “Especialistas em prevenção a incêndios apontam seguidos erros no CT do Flamengo”. Nesta reportagem, o professor da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e especialista em incêndios Valdir Pignatta e Silva criticou a presença de grades nas janelas dos

---

<sup>41</sup> Disponível em: <https://esporte.uol.com.br/ultimas-noticias/bbc/2019/02/08/nao-existe-incendio-acidental-todos-sao-falhas-dizem-especialistas.htm>> Acesso em: 12, ago, 2019.

dormitórios. Já o consultor em gerenciamento de riscos Marcelo Augusto Souza ressaltou que medidas simples, como a presença de um sensor de fumaça, poderia ter salvado a vida dos adolescentes<sup>42</sup>.

Na televisão aberta, o tema também foi abordado. No programa Fantástico, da TV Globo, exibido em horário nobre no dia 10 de fevereiro, dois dias após o incêndio do Ninho uma reportagem de 12 minutos destrinchou os erros cometidos para que o incêndio acontecesse. A apresentadora Poliana Abritta introduziu o telespectador à matéria com os seguintes dizeres: “Duas semanas depois do estouro da barragem em Brumadinho, dois dias depois da enchente no Rio de Janeiro, uma nova tragédia, feita de omissões e erros”<sup>43</sup>. A fala da âncora do telejornal é uma forte crítica ao clube e também às autoridades do Estado e também da cidade do Rio de Janeiro, isso sem levar em consideração as autoridades e empresas envolvidas na situação ocorrida em Brumadinho. A fala de Abritta já antecipava o tom do conteúdo que fora exibido logo depois, em horário nobre.

Na Rede Record, no dia 11/02, o perito, arquiteto e engenheiro de Segurança do Trabalho, Sérgio Aragão, foi convidado do programa Balanço Geral e criticou a instalação do alojamento, apontando diversas irregularidades que somaram para o evento trágico<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup>Disponível em: <https://istoe.com.br/especialistas-em-prevencao-a-incendios-apontam-seguidos-erros-no-ct-do-flamengo/>> Acesso em: 05, set, 2019

<sup>43</sup> Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7370803/programa/>> Acesso em: 05, jul, 2019.

<sup>44</sup> Disponível em: <https://noticias.r7.com/rio-de-janeiro/balanco-geral-rj/videos/especialista-analisa-imagens-de-incendio-no-centro-de-treinamento-do-flamengo-11022019>> Acesso em: 06, jul, 2019

#### 4. Discurso do Flamengo frente à crise

Uma vez que os conceitos sobre crise já foram expostos, assim como os detalhes do incêndio e da falta de prevenção do Flamengo, este capítulo irá abordar como o clube se portou diante da crise. A ideia desta parte do trabalho é analisar as ações tomadas pela comunicação do Flamengo nos primeiros momentos após a crise e também as escolhas no gerenciamento da imagem que foram feitas a partir das decisões institucionais a respeito do incêndio.

De todas as ações da comunicação, **cinco principais tópicos** foram escolhidos para serem analisados de acordo com o que bibliografia considera como certo e errado no gerenciamento de imagem em situações de crise:

1. A falta de agilidade do clube para se pronunciar nos primeiros momentos pós-crise
2. A escolha dos porta-vozes e o primeiro discurso de cada um
3. As homenagens realizadas no primeiro jogo oficial do Flamengo após o incêndio
4. A atuação do clube nas redes sociais
5. A comunicação do Flamengo sobre as indenizações

Por mais que os temas se misturem em certos momentos na comunicação, visto que a crise é uma só, a divisão entre os tópicos foi feita para facilitar a exposição e análise do discurso e mensagem do Flamengo nos momentos que se sucederam após o incêndio.

Como a perícia a respeito do incêndio ainda não é conclusiva e novos desdobramentos sobre o caso podem acontecer a qualquer momento, inclusive após a conclusão deste trabalho, delimitou-se a análise das ações da comunicação de crise do Flamengo até o dia 17/03/2019. Esta é a data limite em função de ser o dia de publicação de uma nota oficial do clube sobre uma matéria do Esporte Espetacular, da TV Globo, importante para entender a utilização das redes sociais como ferramenta para superar a crise. O trabalho entende que após este momento, o assunto “incêndio no Ninho do Urubu” perdeu força na mídia e também nas respostas públicas da organização, sendo assim menos relevante para o estudo.

No entanto, antes de começar a esmiuçar cada tópico definido, é importante ressaltar a diferença já explorada entre o gerenciamento da crise e a comunicação da crise. “A gestão (*Crisis Management*) trata da realidade da crise. Comunicação (*Communication Management*) trata das percepções sobre a crise; da forma como o fato negativo vai ser contado para a opinião pública”. (FORNI, 2013, p. 416). De acordo com Forni (2013), a comunicação não é responsável por administrar a crise em si. Portanto, as falhas do Flamengo na prevenção e no

gerenciamento dos desdobramentos ocasionados a partir do incêndio não são culpa do departamento de comunicação. No entanto, uma vez que se instaura a crise, é missão do clube explicar estes problemas à opinião pública para minimizar os danos na imagem.

#### 4.1. A falta de agilidade para se pronunciar

Como já explorado no capítulo anterior, um posicionamento rápido é fundamental para o sucesso de administração da crise. Esta, inclusive, é a primeira das três regras de ouro de Larry Speakes<sup>45</sup>, ex-porta voz da Casa Branca, nos Estados Unidos.

Quando uma crise acontece, há um vácuo momentâneo. Deve-se tomar a iniciativa da informação imediatamente, senão rumores e desinformação ocupam esse espaço e nunca poderão ser completamente corrigidos. (SPEAKES apud ROSA, 2001, p. 139).

O incêndio no Ninho do Urubu começou por volta das cinco horas da manhã. Os bombeiros foram chamados às 5h14. O SporTV, canal de esportes da televisão fechada, por exemplo, começou a cobertura ao vivo do incêndio antes das 7h. No entanto, o Flamengo só se pronunciou às 8h25 do mesmo dia, em publicação nas redes sociais, com uma imagem do escudo do Flamengo, em um fundo preto, com os dizeres “O Flamengo está de luto”<sup>46</sup>. Apenas às 12h26, o presidente Rodolfo Landim se pronunciou no Ninho do Urubu, e uma nota oficial foi divulgada no site e redes sociais do clube. Ainda sem entrar no mérito do conteúdo publicado pelo Flamengo e o da fala de Landim, a demora para se pronunciar criou algumas rugas na comunicação.

Segundo Mário Rosa (2001), um dos grandes erros de uma empresa em uma situação de crise é aceitar se sentir acuada, como um lutador de boxe que aceita ficar preso nas cordas sendo golpeado, sem se movimentar e usar suas defesas. “Um dos maiores equívocos que se pode cometer quando uma grande crise eclode é o alvo [...] querer retrair-se, evitando apresentar seus posicionamentos, suas explicações, suas defesas”. (ROSA, 2001, p. 94).

<sup>45</sup> Larry Speakes foi porta-voz do ex-presidente americano Ronald Reagan. O profissional da comunicação também trabalhou para outros presidentes dos Estados Unidos, como Nixon e Ford, e faleceu no ano de 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/01/larry-speaks-porta-voz-de-ronald-reagan-morre-de-alzheimer-nos-eua.html>> Acesso em 11, set, 2019

<sup>46</sup> Disponível em: [https://twitter.com/Flamengo/status/1093835637512421377?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1093835637512421377&ref\\_url=https%3A%2F%2Foglobo.globo.com%2Fesportes%2Fflamengo-se-manifesta-nas-redes-sociais-apos-incendio-no-ninho-do-urubu-23437572](https://twitter.com/Flamengo/status/1093835637512421377?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1093835637512421377&ref_url=https%3A%2F%2Foglobo.globo.com%2Fesportes%2Fflamengo-se-manifesta-nas-redes-sociais-apos-incendio-no-ninho-do-urubu-23437572)> Acesso em 14, out, 2019

Pela falta de pronunciamento do Flamengo, a imprensa não teve, nas primeiras horas pós-incêndio, uma base de informações oficiais do clube para guiar a cobertura. Como ainda não havia a informação oficial do número de mortes e também da identidade das vítimas, a mídia especulou, a partir de relatos de quem estava no incêndio, qual seria o tamanho da tragédia. Com o boato verdadeiro de que eram dez mortos, acreditou-se no início que seriam seis jovens atletas e quatro funcionários do clube. Esta informação equivocada, quando corrigida pelo porta-voz dos Bombeiros, chamou ainda mais atenção para o fato de que não havia nenhum adulto responsável com os adolescentes.

Outro ponto importante a ser destacado na cobertura do incêndio em suas primeiras horas é a exposição do desespero dos familiares das vítimas. Diversos pais, parentes e amigos dos atletas do Flamengo apareciam na porta do Ninho do Urubu para tentar ter notícias sobre seus entes. A exposição da angústia das famílias em busca de informações pela mídia dá a ideia de indiferença e despreparo do clube, mesmo que nos bastidores a cúpula do Flamengo estivesse fazendo de tudo para informar aqueles que possuem a guarda de cada atleta e apaziguar a situação.

Para José João Forni (2013), quando a organização falha na comunicação rápida, ela abre mão de controlar a história que vai ser passada para a opinião pública. Uma vez que isto acontece, a mídia tradicional e os produtores de conteúdo nas redes sociais são quem ditam a narrativa sobre o caso, o que não é de interesse da empresa. “Quanto mais proativa, rápida, eficiente e transparente, maior a probabilidade de a crise receber um tratamento melhor da mídia”. (FORNI, 2013, p. 416).

Nesta situação, o Flamengo poderia ter se manifestado mais rapidamente em seus canais oficiais na Internet, mesmo que tivesse ainda pouquíssimas respostas sobre os fatores da crise. De acordo com Larry Speakes é melhor dizer que não sabe do que permanecer em silêncio (apud ROSA, 2001, p. 139). Uma vez que o clube de fato estava focando seus esforços em contatar os parentes dos jovens, como relatado por alguns dos familiares que estavam no Ninho do Urubu no momento após o incêndio, um simples *tweet* poderia ter acalmado os familiares que ainda não tinham notícias, pautado a mídia que permanecia transmitindo ao vivo todas as nuances do caso e amenizaria a imagem do clube perante à opinião pública. “Uma Nota ou um Comunicado pode ser uma boa estratégia, principalmente na era da comunicação instantânea”. (FORNI, 2013, p. 422).

## **4.2. Os pronunciamentos de Rodolfo Landim, Reinaldo Belotti e Rodrigo Dunshee**

Antes de analisar o conteúdo dito pelo presidente Rodolfo Landim, no dia 08 de fevereiro de 2019, na primeira manifestação do Flamengo após o incêndio, o do CEO Reinaldo Belotti, no dia seguinte, e o de Rodrigo Dunshee, vice-presidente jurídico, uma semana depois, é importante entender os critérios para se escolher um porta-voz. José João Forni afirma que “de fato, não existe uma regra geral para indicar um porta-voz” (FORNI, 2013, p.429). O cenário da crise dá indícios de qual funcionário deve ser o escolhido para falar em nome da empresa. Isto não significa que o presidente, CEO ou executivo principal deva ser o responsável.

Nem sempre o porta-voz mais qualificado para uma crise é o principal executivo da empresa. Naturalmente, dependendo da dimensão do acidente, ele deve mostrar a cara, assim como deve ser bem avaliada a conveniência de aparecer o prefeito ou o governador em incidentes que ocorrem na cidade ou no estado. Muitas vezes, um diretor ou secretário de governo está mais preparado para atender aos jornalistas do que a principal autoridade. (FORNI, 2013, p. 428).

Mesmo que não haja uma regra que defina quem deva ser o porta-voz de uma empresa, alguns fatores devem ser levados em conta, de acordo com a bibliografia. É essencial que o porta voz tenha capacidade de se expressar bem em público, seja capaz de manter a calma perante questionamentos da imprensa e conheça bem a organização e os aspectos da crise. Também, Forni e Mário Rosa afirmam que é melhor ter apenas um único porta-voz, a fim de centralizar a comunicação e evitar contradições no discurso.

No caso do Flamengo, pela crise ocasionada pelo incêndio no Ninho, o clube escolheu três porta-vozes para se comunicar com a opinião pública. Pela gravidade do incidente, o presidente Rodolfo Landim se pronunciou no dia do ocorrido. Já na data seguinte, Reinaldo Belotti, diretor geral, prestou esclarecimentos à imprensa. Quase uma semana depois, em reunião com a prefeitura e o Ministério Público, foi a vez de Rodrigo Dunshee se pronunciar.

### **4.2.1. Rodolfo Landim é o primeiro a falar**

O discurso de Rodolfo Landim foi sucinto, no Ninho do Urubu, algumas horas após o trágico ocorrido. Na companhia de outros dirigentes do Flamengo, o presidente do clube falou com a imprensa sobre a tristeza por conta do incêndio, das primeiras ações do Flamengo e também pediu desculpas aos jornalistas.

Eu queria começar pedindo desculpas a vocês aqui, sei que há algum tempo, mas estava envolvido em uma série de ações emergenciais e distribuição de tarefas importantes nesse momento. Só agora consegui me desvencilhar disso. Queria dizer para vocês que estamos todos consternados. Essa é certamente a maior tragédia pela qual esse clube já passou nos últimos 123 anos com as vidas dessas 10 pessoas. O mais importante agora é a gente se dedicar a tentar minimizar o sofrimento e a dor dessas famílias que certamente estão sofrendo muito e fiquem certos que o Flamengo está cuidando disso e não vai poupar esforços para que isso seja minimizado ao máximo.

Estamos colaborando com as autoridades para que a causa desse acidente, desse incêndio possa ser apurada. Ninguém mais do que nós tem interesse em que isso ocorra. Por fim, dizer que todos nós aqui do clube estamos sentindo uma tristeza enorme. É o que posso falar. Obrigado a todos e peço desculpas<sup>47</sup>.

O presidente do Flamengo, mesmo que de forma breve, conseguiu tocar em alguns pontos muito importantes da crise. De início, Landim em momento algum minimizou a tragédia ocorrida no Ninho do Urubu. Pelo contrário, o executivo afirmou que o incidente era “a maior tragédia nos 123 anos do clube”. De acordo com Forni, “quando há vítimas, deve-se tomar cuidado para não tentar minimizar o problema”. (FORNI, 2013, p. 421).

Levando em consideração o “modelo penitencial” de Lukaszewski, já abordado no capítulo, o presidente do Flamengo também atingiu certamente alguns dos “sete passos” para a obtenção do perdão da opinião pública. A tristeza e consternação de Landim eram visíveis, não só em palavras. O executivo estava com os olhos marejados e semblante fechado. A chateação de toda a diretoria no momento do pronunciamento era clara, assim como a de todos os presentes. Em um incêndio que resulta na morte de dez jovens, esta é a reação esperada.

Outro ponto ainda de acordo com o modelo penitencial é a “busca por aliviar ou remediar alguém pelos erros cometidos”. (LUKAZWSKI apud ROSA, 2001, p. 137). Landim cita que o Flamengo não irá poupar esforços para minimizar a dor das famílias que perderam seus entes. Como os menores de idade estavam dormindo no CT do Flamengo, a responsabilidade por cuidar de seu bem-estar era do clube. Dessa forma, o discurso do executivo acalma a opinião pública com a promessa de que as famílias das vítimas fatais terão ressarcimento por sua dor. Antes mesmo de qualquer definição sobre multas e indenizações impostas pelo Ministério Público, o clube se compromete publicamente a não medir esforços para cumprir com isto. Em um primeiro momento, este compromisso alivia a imagem do Flamengo e mostra que a diretoria buscar colocar a instituição como séria, responsável e empática.

---

<sup>47</sup>Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=z9VFjZFW36k>> Acesso em 10, set, 2019



No entanto, como será visto mais detalhadamente adiante no trabalho, a postura da diretoria em relação às indenizações aos familiares não se deu exatamente desta forma. O Flamengo não aceitou a indenização imposta pelo Ministério Público e procurou cada família separadamente para acordar o valor a ser ressarcido<sup>48</sup>. Como afirma Forni, “tudo o que for divulgado no comunicado à mídia precisa ser absolutamente verdadeiro”. (FORNI, 2013, p.421). Como aconselha Mário Rosa, tentar usar eufemismos e promessas sem as reais intenções de cumpri-las pode complicar ainda mais a situação da instituição perante à crise: “Fale claro, fale direto. Dourar a pílula significa problemas no final. Credibilidade é a sua única moeda”. (ROSA, 2001, p. 140).

Um acerto no discurso de Landim e também na postura do Flamengo nos primeiros momentos pós-crise foi o de auxiliar as autoridades na perícia do incêndio. No pronunciamento do presidente do clube, fica clara a intenção de ser parceiro dos investigadores a fim de descobrir as causas do incidente. Quando o mandatário da organização afirma que ninguém tem mais interesse em saber a origem do problema do que a própria organização, passa-se a ideia de que há a vontade de identificar os erros, a fim de não repeti-los, e também de responsabilizar os culpados.

Neste caso, o Flamengo cumpriu o que prometeu. No dia seguinte ao incêndio, imagens de segurança foram enviadas pelo comitê de crise do clube à polícia. Esta ação deu credibilidade ao discurso do presidente e, repercutida na mídia, pesou em favor da imagem do Rubro-Negro<sup>49</sup>.

Por fim, em relação ao pronunciamento de Landim, o pedido de desculpas do mandatário rubro-negro aos jornalistas é justo e demonstra que o Flamengo tem a consciência de que de fato demorou a se pronunciar. No entanto, já que o clube tinha realmente um comitê de crise, a missão de dar as primeiras informações oficiais por parte da instituição, ou de “distribuir funções” no gerenciamento da crise, nas próprias palavras de Landim, não precisava ser de exclusividade do presidente. A centralização de tarefas no executivo maior do clube atrasou em quase sete horas o início da efetiva comunicação de crise da organização.

Como explica Forni (2013), alguns mandatários ficam tão preocupados em resolver a questão operacional em um primeiro momento que acabam se esquecendo da comunicação. O perigo disso, como já explicitado, é o de não controlar a versão do problema que está sendo

---

<sup>48</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/mp-e-defensoria-recusam-proposta-do-flamengo-para-indenizacao-de-vitimas.ghtml>> Acesso em 2, set, 2019.

<sup>49</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/gabinete-de-crise-flamengo-cede-imagens-do-ninho-a-policia-e-curto-pos-temporal-entra-em-pauta.ghtml>> Acesso em 25, ago, 2019.

exposta para o público. “Muitos executivos desdenham das ações da comunicação nos primeiros momentos da crise e depois lamentam a versão da mídia” (FORNI, 2018, p. 436).

#### 4.2.2. Reinaldo Belotti e a “coletiva” sem perguntas

O pronunciamento de Reinaldo Belotti foi realizado em 09 de fevereiro, um dia após o incêndio. O diretor geral falou por pouco mais de 16 minutos na sala de imprensa do clube, que estava lotada de jornalistas. Mesmo que este fosse o primeiro contato do CEO rubro-negro com a imprensa, uma vez que a nova diretoria só estava no comando do clube há basicamente um mês, ele não aparentava estar desconfortável com a situação. Calmo, Belotti reiterou e deu mais informações sobre o que o presidente Landim falara no dia anterior<sup>50</sup>.

Reinaldo Belotti iniciou seu discurso detalhando todos os esforços do Flamengo para com as famílias das vítimas. No discurso do CEO, frases de impacto como “não medimos esforços” também estiveram presentes. Na fala calma e serena do diretor, o clube pareceu estar fazendo um bom trabalho na assistência psicológica, material e de logística aos entes das vítimas do incêndio. Também, Belotti tranquilizou sobre a situação dos três jovens que ficaram feridos no incêndio e estavam internados naquele momento. Segundo o mesmo, médicos do Rubro-Negro estariam auxiliando as equipes médicas nos cuidados aos feridos. Outro ponto citado pelo diretor que reforça o discurso de Landim é o de que o clube estava facilitando as investigações sobre o incêndio.

A parte problemática do discurso, no entanto, foi ao falar sobre a documentação do CT do Ninho Urubu e toda a parte da prevenção para que a situação não ocorresse. Primeiramente, o diretor afirmou, nestas palavras, que a falta de documentação “não tem nada a ver com o acidente que ocorreu”. Esta frase foi manchete de matérias de pelo menos cinco portais de notícia online no mesmo dia, como G1.com<sup>51</sup>, Jovem Pan Online<sup>52</sup>, Gazeta do Povo<sup>53</sup>, Lance.net<sup>54</sup> e Uol.com<sup>55</sup>. Dois dias depois, o Jornal Nacional, da TV Globo, transmitiu reportagem em que especialistas desmentiam a fala do CEO<sup>56</sup>.

<sup>50</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=t9\\_e6KR64dw](https://www.youtube.com/watch?v=t9_e6KR64dw). Acesso em 25, ago, 2019.

<sup>51</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/09/dirigente-do-flamengo-diz-que-ausencia-de-licencas-nao-tem-relacao-com-incendio-nao-foi-por-falta-de-cuidado.ghtml>> Acesso em 11, set, 2019.

<sup>52</sup> Disponível em: <https://jovempan.com.br/esportes/futebol/ceo-do-flamengo-nao-ve-relacao-de-falta-de-alvar-com-incendio-nao-tem-nada-a-ver.html>> Acesso em 11, set, 2019.

<sup>53</sup> Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/flamengo-diz-que-falta-de-licencas-nao-tem-nada-a-ver-com-incendio-no-ct-exb0xxs6ygmz3gz7qdmg3phnf/>> Acesso em 11, set, 2019.

<sup>54</sup> Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/ceo-fla-apresenta-documentos-incendio-nao-tem-relacao-condicoes.html>> Acesso em 11, set, 2019

Os erros cometidos nas explicações sobre grandes catástrofes ou desastres que envolvem vidas humanas ficam na memória coletiva do público e afetam a vida de muita gente. Este “passivo” é sempre lembrado cada vez que a imprensa recorda o fato. O estrago que isso pode causar à imagem da empresa, ao longo do tempo, é incomensurável (FORNI, 2018, p.435).

Pelos minutos seguintes de seu pronunciamento, Belotti seguiu detalhando a situação da documentação do Ninho do Urubu. Reinaldo admitiu que o clube não estava com o CT regularizado, mas disse que as ações para ficar em dia com os documentos estavam sendo providenciadas. O CEO disse, como se fosse algo positivo, que só um certificado estava faltando para a obtenção do alvará de funcionamento por parte da prefeitura. No entanto, o certificado que faltava era justamente o do Corpo de Bombeiros, o qual atesta a eficiência das estruturas contra incêndios.

Outra fala que gerou muita repercussão foi a de que o “alojamento não era um puxadinho”. Reinaldo Belotti defendeu a qualidade da construção que pegou fogo e usou como argumento o fato de que aquele mesmo local já havia sido utilizado por jogadores renomados da categoria profissional, como Ronaldinho Gaúcho e Vágner Love, que tiveram passagens pelo Flamengo no início da década. No entanto, naquela época, os contêineres eram utilizados para descanso entre atividades no período da manhã e da tarde, não pernoite.

No programa Fantástico, veiculado no dia seguinte ao pronunciamento, a reportagem nomeada de “Fogo no CT do Flamengo: decisões equivocadas partiram ao meio famílias e projetos de vida”, comparou esta fala de Belotti com a de Alexandre Wroebel, vice-presidente de patrimônio do Flamengo em 2011, que afirmava que a estrutura ainda estava muito aquém ao que se pretendia. Também, na sequência da matéria, um especialista explicou as diferenças de medidas de segurança que devem ser tomadas para alojamentos nos quais as pessoas apenas descansam por períodos breves, durante o dia, e nos quais as pessoas passam a noite.<sup>57</sup>

No discurso de Reinaldo Belotti, ficou clara a posição do Flamengo, como instituição, de não admitir os erros sobre a falta de documentação e a prevenção falha. Este posicionamento do clube é um erro. Como explica Mário Rosa (2001), nos sete passos do modelo penitencial de Lukaszewski, é necessário que a instituição admita voluntariamente os erros ocorridos e se comprometa para que eles não aconteçam novamente.

<sup>55</sup> Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/02/09/fla-minimiza-ausencia-de-alvara-e-cita-pico-de-energia-por-incendio.htm>> Acesso em 11, set, 2019

<sup>56</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/11/especialistas-dizem-que-flamengo-assumiu-risco-e-prefeitura-foi-omissa-em-tragedia-no-ninho-do-urubu.ghtml>> Acesso em 11, set, 2019

<sup>57</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2019/02/10/fogo-no-ct-do-flamengo-decisoes-equivocadas-partiram-ao-meio-familias-e-projetos-de-vida.ghtml>> Acesso em 10, ago, 2019

A partir do momento em que o Flamengo não se desculpa por funcionar sem alvará, por não ter certificado dos bombeiros e pelos contêineres estarem posicionados no CT em uma área descrita como estacionamento na licença da prefeitura, o clube aparenta querer esquivar-se de punições, o que leva a crer que a instituição trabalharia na irregularidade em novas situações. Como explica Forni, “a pior iniciativa é tentar minimizar a crise, encobrendo responsabilidades”. (FORNI, 2018, p. 438).

Por fim, Belotti afirmou que, de acordo com os bombeiros, o incêndio teria começado em um ar-condicionado. O diretor geral do Flamengo revelou que todos os aparelhos de ar-condicionado dos contêineres haviam passado por manutenção na semana do ocorrido, sem que nenhum apresentasse defeitos. Inclusive, o CEO disse que tinha registro dessa manutenção e que o disponibilizaria. Também, por conta do temporal que havia acontecido na cidade do Rio de Janeiro dois dias antes do trágico incidente, Belotti citou picos de energia no CT e disse que isso poderia ter sido a causa de todo o problema. No entanto, o registro da manutenção dos aparelhos não foi divulgado, e a Light, companhia elétrica do Rio de Janeiro, soltou comunicado à imprensa afirmando que o último pico de luz na região do CT havia sido na manhã de quinta-feira, um dia antes do incêndio<sup>58</sup>. Como enumera Caponigro (2000), autor do livro *“The Crisis Counselor”*, dentre os principais mandamentos da comunicação de crise, só se deve comunicar o que pode ser comprovado, assim como não é aconselhado comentar situações hipotéticas.

Em ambos os pronunciamentos, o Flamengo não permitiu perguntas da imprensa. A bibliografia não trata como obrigação a necessidade de se conceder entrevistas, e sim de dar satisfação à opinião pública sobre os aspectos da crise, seja em pronunciamentos, cartas à imprensa ou notas oficiais. No entanto, no cenário da cobertura midiática esportiva, em que entrevistas coletivas são rotineiras e quase diárias nos clubes, não permitir questionamentos dá a ideia de que o Flamengo tem coisas a esconder, principalmente no discurso de Reinaldo Belotti, um dia após o acidente, quando diversos aspectos da crise já haviam sido apurados e o diretor aparentava ter condições de responder às perguntas. De acordo com o autor do texto “Jornalismo na Fonte”, Carlos Chaparro, “a falta de resposta transforma a pergunta em conteúdo principal” (CHAPARRO, 1996, p. 152). Desta maneira, no mesmo dia do pronunciamento, o Globoesporte.com publicou matéria com manchete “Incêndio no

---

<sup>58</sup>Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/09/dirigente-do-flamengo-diz-que-ausencia-de-licencas-nao-tem-relacao-com-incendio-nao-foi-por-falta-de-cuidado.ghtml>> Acesso em 02, set, 2019.

Flamengo: perguntas que ficaram sem respostas após pronunciamento do CEO”<sup>59</sup>. Esta notícia explicita o claro sentimento de descontentamento por parte da mídia, pelo fato de não poder indagar o clube sobre os aspectos do incêndio.

Ainda sobre a não permissão de questionamentos por parte do Flamengo, na data de 11 de fevereiro, no primeiro dia útil após o incêndio, a diretoria do clube teve reunião com o Ministério Público para discutir ações para amparar as famílias das vítimas e também indenizações. Na ocasião, o presidente Landim se pronunciou mais uma vez, de forma breve, e reiterou o discurso de que o clube não pouparia esforços para amenizar a dor dos familiares das vítimas. Contudo, os questionamentos dos jornalistas não foram respondidos<sup>60</sup>. No mesmo dia, a Folha veiculou matéria com manchete “Diretoria do Fla não responde jornalistas após reunião com autoridades”. No corpo da reportagem, o seguinte trecho merece o destaque:

É o quarto dia consecutivo sem resposta por parte do clube. Assim como no dia do incêndio, Landim fez um pronunciamento, mas saiu sem responder à perguntas. No sábado, o diretor-executivo do Flamengo, Reinaldo Belotti, fez pronunciamento na sede do clube, mas também saiu sem permitir questionamentos. Permanecem sem respostas questões sobre por que os jovens dormiam em alojamento provisório não vistoriado pelo Corpo de Bombeiros, por que o clube mantém atividades em um centro de treinamentos que não tem alvará da prefeitura, porque não havia monitores próximos aos jogadores, todos eles menores de idade, dentre outras.<sup>61</sup>

#### 4.2.3. Rodrigo Dunshee abandona “coletiva”

No dia 15 de fevereiro, sete dias após o incêndio, uma reunião com diversas instituições governamentais marcou o primeiro momento em que um representante do Flamengo respondeu às perguntas dos jornalistas. O escolhido foi Rodrigo Dunshee, vice-presidente jurídico do clube, que estava no encontro entre clube e autoridades.

Na entrevista coletiva montada após a reunião, a promotora de Justiça Ana Cristina Huth Macedo deu a notícia de que após inspeções no Ninho do Urubu, o CT havia sido dado como interditado não só para crianças e adolescentes, mas também para adultos. Com a notícia ruim para o Flamengo, as perguntas dos jornalistas pressionaram Rodrigo Dunshee de Abrantes, que deixou o local. O episódio que poderia melhorar a relação entre a imprensa e o

<sup>59</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/incendio-no-flamengo-perguntas-que-ficaram-sem-respostas-apos-pronunciamento-do-ceo.ghtml>> Acesso em 14, set, 2019.

<sup>60</sup> Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/lance/flamengo-se-reune-com-autoridades-mas-nao-responde-questionamentos,9556002c5c00f0320d095e02bb1b4492uwh44i5b.html>> Acesso em 10, set, 2019

<sup>61</sup> Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2019/02/diretoria-do-fla-sai-de-reuniao-com-autoridades-sem-responder-a-perguntas.shtml>> Acesso em 11, set, 2019

clube teve efeito inverso. O abandono do diretor rubro-negro foi a principal notícia da ocasião, superando o fato de que pela primeira vez a instituição admitiu ser questionada.

Após a situação problemática ter acontecido, o Flamengo divulgou uma nota oficial explicando que, em acordo com o Ministério Público, o vice-presidente jurídico Rodrigo Dunshee iria responder apenas três perguntas da imprensa. Mesmo que já tivesse respondido a quantidade de questionamentos prevista por parte dos jornalistas, o motivo para o diretor ter abandonado a reunião teria sido a postura de Bette Lucchese, repórter da TV Globo, que teria gritado com Dunshee. O clube lamentou a postura “pouco profissional” da jornalista. Em resposta, a Globo emitiu nota na qual Bette Lucchese se desculpa se esta foi a percepção do clube e afirma que em nenhum momento queria ser agressiva<sup>62</sup>.

Nesta situação, o Flamengo poderia ter evitado um desgaste ainda maior com a imprensa, que já estava descontente de uma maneira geral com o clube, pela falta de respostas. Se o porta-voz da organização, no momento da coletiva, tivesse mantido a calma e pedido para que os jornalistas se organizassem a fim de que as perguntas não fossem sobrepostas, o Flamengo poderia passar a mensagem de que estava cooperando com a imprensa e disponível para esclarecer as dúvidas. No capítulo “Pensando Certo em meio à Crise”, do Livro A Síndrome de Aquiles, Mário Rosa (2001) afirma que o jornalista também faz parte da opinião pública e é errado pensar na imprensa como uma casta superior que detém todo o conhecimento sobre a organização. Dessa forma, “é fundamental uma boa relação com os jornalistas que cobrem a crise que envolve você ou sua organização. O estresse só piora as coisas” (ROSA, 2001, p.159).

Nesta situação, o acerto de Dunshee foi não aproveitar as perguntas dos repórteres para jogar a culpa do incêndio para a última administração do Flamengo. A diretoria atual do clube estava há apenas 30 dias no comando quando o incêndio ocorreu. Ao ser perguntado sobre o que a gestão passada tinha feito em relação à interdição do Ninho do Urubu, Dunshee respondeu que não iria comentar, uma vez que a questão estava sob *judice* e ele não poderia falar pela gestão anterior. Forni (2018) alerta que as empresas existiam antes da crise e vão continuar existindo depois dela. Dessa maneira, mesmo que seja tentador em alguns momentos, no contato com a imprensa, o dirigente não deve tentar livrar a própria pele para culpar a instituição ou administrações passadas.

A imagem da instituição está sempre acima do interesse individual. No Brasil, porém, a descontinuidade administrativa, um dos graves problemas na administração pública, favorece a falta de compromisso dos dirigentes, e

---

<sup>62</sup> Disponível em: <https://sportv.globo.com/site/futebol/times/flamengo/noticia/coletiva-no-ministerio-publico-fala-sobre-novas-irregularidades-no-ct-do-flamengo.ghtml>> Acesso em 10, set, 2019

por isso esse princípio não é levado a sério. Eles esquecem que será muito difícil a reputação do executivo sair preservada, quando a imagem da instituição vai por água abaixo (FORNI, 2018, p. 438).

### 4.3. Um Fla-Flu de homenagens

No início de fevereiro de 2019, o Campeonato Carioca da temporada começava a entrar em seus jogos decisivos. Até o dia 08/02, data do incêndio, as equipes haviam disputado cinco partidas cada, totalidade dos confrontos válidos pela fase de grupos da Taça Guanabara. Com quatro vitórias e um empate, o Flamengo se classificara em primeiro lugar do Grupo B para a semifinal do torneio. O duelo seria um clássico contra o Fluminense, marcado inicialmente para o dia 09/02. Por conta do trágico incidente ocorrido no Ninho do Urubu, a partida foi adiada para a quinta-feira seguinte (14/02), quando o Flu venceu por 1 a 0, em noite de Maracanã lotado, e se classificou para a final da Taça Guanabara.

Esta partida entre Flamengo e Fluminense é rodeada de diversos acontecimentos importantes que influenciaram na crise do Rubro-Negro. Algumas ações da comunicação do clube e também movimentos de iniciativa dos próprios torcedores ajudaram a criar um clima de comunhão, no qual as homenagens às vítimas ficaram em primeiro plano no Maracanã. No primeiro jogo oficial do Flamengo após o incêndio, as críticas ao clube não tiveram voz. O jogo, transmitido pelo Premiere Futebol Clube, deu voz ao sentimento de solidariedade dos torcedores rubro-negros e também tricolores para com as vítimas do incêndio.

De início, Flamengo, Fluminense e a FERJ, Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro, acertaram em adiar a partida que seria realizada um dia após o incêndio. O momento não era propício para a celebração de um jogo de futebol. Parece óbvio, no entanto, que os envolvidos tenham optado pela ausência da disputa esportiva no Rio de Janeiro naquele final de semana. Porém, em Minas Gerais, duas semanas antes, o clássico entre Atlético-MG e Cruzeiro, pelo Campeonato Mineiro não foi adiado diante da tragédia em Brumadinho. Em nota oficial, a Federação Mineira de futebol alegou problemas com o calendário para não remarcar a partida, fato que foi alvo de críticas<sup>63</sup>.

Já de volta à rotina de treinamentos, na preparação para o jogo contra o Fluminense no dia 14, dois jogadores do elenco profissional do Flamengo foram escolhidos pela assessoria de imprensa para conceder entrevistas coletivas, nos dias 12 e 13. A proposta da comunicação do clube foi acertada, uma vez que o pronunciamento dos atletas poderia pautar a imprensa,

---

<sup>63</sup> Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/01/28/brumadinho-ate-carnaval-virou-motivo-para-classico-de-mg-nao-ser-adiado.htm>> Acesso em 05, set, 2019

que no momento se ocupava em criticar o silêncio da diretoria. Também, como os atletas não tinham a menor participação nas decisões burocráticas da organização, era de esperar que eles não pudessem responder sobre questões técnicas e ações do gerenciamento de crise do Flamengo. Dessa maneira, o foco das coletivas foi sobre como o grupo iria conseguir reagir à tristeza pela perda dos meninos e também como isso iria afetar o desempenho na partida daquela quinta-feira (14).

Em primeiro lugar, a escolha dos atletas entrevistados foi a mais acertada possível. O primeiro a falar foi o meio-campo Diego Ribas<sup>64</sup>. Profissional experiente, com 34 anos, Diego era o líder do grupo, acostumado a ser porta-voz do elenco em situações negativas e de muita pressão. O atleta é conhecido pelo excelente comportamento fora dos gramados e também aparenta ser bem treinado para falar com a imprensa. Já o segundo jogador escolhido foi Willian Arão<sup>65</sup>, também experiente. No dia anterior à coletiva de Arão, a mãe de uma das vítimas o enviou uma carta, pedindo para que o camisa 5 usasse o nome de seu filho, Jorge, no uniforme, para homenageá-lo. Arão publicou a história em seu perfil no Instagram, e o caso rendeu muitos comentários positivos ao meio-campista rubro-negro<sup>66</sup>. Neste momento em que a imagem do atleta estava sendo percebida de forma muito positiva, a escolha por chamá-lo para a entrevista foi correta.

Separadamente, Diego e Willian Arão foram questionados sobre se o Flamengo teria cometido erros: o primeiro na falta de investimentos em infraestrutura, e o segundo pela falta de explicações por parte da diretoria. Apesar de as perguntas serem diferentes, a resposta dos dois foi praticamente a mesma. Os atletas disseram que não sabiam responder detalhes técnicos e não estavam cientes de todas as decisões, mas reforçaram a confiança na capacidade dos diretores do clube e disseram ter certeza que os comandantes da organização estariam trabalhando da melhor forma possível para sanar os problemas.

Outros pontos em comum entre as duas entrevistas coletivas foram as ideias de reunir forças para superar a tristeza pela situação e seguir em frente, além do desafio de jogar pelas vítimas.

Também, Diego Ribas e Willian Arão incentivaram as homenagens da torcida e se emocionaram ao falar dos meninos mortos. O sentimento de tristeza por parte dos atletas, que aparentou ser inteiramente verdadeiro, ajudou o clube a passar uma imagem mais humanizada e empática com a situação. Por fim, os jogadores também avaliaram as chances do Flamengo

---

<sup>64</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=ZswdEc\\_5V4o](https://www.youtube.com/watch?v=ZswdEc_5V4o)> Acesso em 08, set, 2019.

<sup>65</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=Z\\_FSVkBBEBU](https://www.youtube.com/watch?v=Z_FSVkBBEBU)> Acesso em 08, set, 2019.

<sup>66</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/arao-jogara-fla-flu-com-nome-de-jorge-na-camisa-levarei-no-coracao-para-o-resto-da-vida.ghtml>> Acesso em 08, set, 2019



na partida, em opiniões esportivas. Para a organização, a pauta voltar a ser esporte era excelente, pois aliviava as cobranças por explicações e relembrava os motivos pelos quais o clube é amado por muitos: a alegria de torcer e a experiência esportiva.

Outro movimento acertado do Flamengo foi o de facilitar e instigar as homenagens aos garotos por parte dos torcedores que compareceram ao Maracanã para o clássico com o Fluminense. Por meio de seus perfis em redes sociais, o clube convocou os torcedores a vestir vermelho e preto no dia da partida.

Vista o Manto! Saia de casa com sua camisa preferida. Não importa o ano, o modelo ou a cor. Coloque o CRF no peito. A Nação hoje é uma só. É o dia para homenagearmos nossos #GarotosDoNinho. Vamos vestir o país de Flamengo. Por eles! Pelos #Nossos10<sup>67</sup>

De acordo com o modelo penitencial de Lukaszewski, um dos sete passos para se obter o perdão da opinião pública seria aceitar os conselhos da comunidade. No caso do Flamengo, a comunidade é a sociedade brasileira, mais precisamente os flamenguistas. Apoiar e dar suporte às decisões dos torcedores mostrou que a instituição estava engajada em homenagear as vítimas, na tentativa de reconfortar os familiares, amigos e todos os que se comoveram com a tragédia.

Para a partida contra o Fluminense, o Flamengo distribuiu no estádio panfletos que continham a letra de uma música em homenagem às vítimas. A canção, paródia de ‘Azul da Cor do Mar’, do cantor Tim Maia, foi idealizada pelos torcedores e teve o apoio da organização. Desde o incêndio, a torcida do clube rubro-negro canta esta canção em todas as partidas, no minuto 10, por conta do número de mortes. No dia do clássico com o Fluminense, o GloboEsporte.com convidou os cantores Bruno Cardoso e Dudu Nobre para gravarem uma versão da canção, ao lado dos flamenguistas criadores da paródia.<sup>68</sup>

Ah, como eu queria ter vocês aqui/ Honrando o manto do Mengão/ Com Raça e Paixão/ Mas essa Nação jamais vai esquecer/ O Flamengo vai jogar pra sempre por vocês/ Ô olê olê olê olê olê/ São dez estrelas a brilhar, no céu do meu Mengão/<sup>69</sup>

O Flamengo também adotou um uniforme diferente para a partida. Ao invés do tradicional calção branco, o clube jogou com calções pretos, em forma de luto. Além disso,

<sup>67</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Bt27Cx3AisC/>> Acesso em 10, set, 2019

<sup>68</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/dez-estrelas-a-brilhar-bruno-e-dudu-nobre-dao-voz-ao-canto-em-homenagem-as-vitimas-no-ninho.ghtml>> Acesso em 10, set, 2019

<sup>69</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5eZokup5W40>> Acesso 18, out, 2019

cada jogador tinha estampado em sua camisa o nome de uma das vítimas. Outra ação do clube para esta partida foi levar o jovem Cauã, um dos que ficou ferido no incêndio, para assistir ao confronto em um camarote do Maracanã. De lá, o garoto e mais de cinquenta mil pessoas no estádio assistiram a um vídeo que continha imagens dos jovens atletas em ação pelo Rubro-Negro, em momentos de alegria e vitória, com o hino do clube tocando ao fundo em versão instrumental no piano. Esta produção audiovisual também foi publicada nas redes sociais do clube<sup>70</sup>.

As manifestações individuais dos torcedores na arquibancada e a comoção instaurada de uma forma geral no estádio foram muito abordadas pela transmissão da partida, realizada pelo Premier Futebol Clube. Segundo Ronaldo Helal (1990), um dos precursores da sociologia do esporte no Brasil, há momentos em que a prática esportiva se assemelha a um ritual sagrado. Neste caso, o Maracanã parecia como uma grande igreja onde era realizada uma missa de sétimo dia. O sentimento de comunhão no estádio era algo latente.

O resultado destas ações foi a cobertura midiática do jogo dividida entre o resultado esportivo e a ênfase às homenagens. As matérias dos portais online GloboEsporte.com, ESPN, LANCE.Net e Terra destacaram as manifestações de solidariedade dos torcedores de ambas as equipes às vítimas.

#### **4.4. #Nossos10: A atuação do Flamengo nas redes sociais**

No século XXI, com as tecnologias comunicacionais cada vez mais avançadas e com a presença das redes sociais, os fluxos de informação são praticamente instantâneos. Como explica Forni (2018), as redes sociais já estão tão presentes no cotidiano das pessoas, sendo assim, torna-se impensável atuar na gestão de uma crise de imagem sem se comunicar também pelo meio virtual nos dias atuais. “Pode-se até discordar ou ter dificuldade de lidar com elas, mas as mídias sociais começam a ser usadas como parte importante do plano de resposta da comunicação de crise” (FORNI, 2013, p. 247).

Se por um lado as redes sociais podem ser utilizadas como aliadas no gerenciamento da crise, os meios virtuais também têm a faceta de aumentar a visibilidade dos fatos negativos, amplificando deste modo a crise. Pelo seu caráter imediatista e viral, as redes sociais têm capacidade para tornar uma crise local em mundial em apenas poucos minutos (FORNI, 2018). De acordo com John Ronson (2015), autor de *Humilhado: como a era da internet mudou o julgamento público*, o ambiente online facilita ataques mais agressivos e

<sup>70</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Bt4Pmj1AJxv/>> Acesso em 09, set, 2019

juízo sumários. “Tais manifestações [...] chegam com doses de crueldade e hostilidade suficientes para abalar reputações e perturbar”. (RONSON apud DUARTE, 2018, p. 388).

Tendo em vista essa característica potencial das redes sociais para dilacerar reputações, é essencial que haja o monitoramento das mesmas, de modo incessante, não só em momentos de crise, para que se saiba o que comentam, divulgam e produzem sobre a empresa, organização ou pessoa. Entendendo qual é a percepção da imagem organizacional na visão do público e as críticas advindas dos internautas, a comunicação da empresa pode ter uma visão melhor de que caminhos tomar no gerenciamento da imagem e nas narrativas criadas sobre a crise, tendo clareza sobre quais os passos necessários para obter o perdão da opinião pública.

Na avalanche incessante de informações diárias, nunca foi tão urgente captar, nos primeiros momentos, impacto e relevância dos conteúdos. Monitoramento é o novo clipping. Deve ser amplo, instantâneo e inteligente. É em tempo integral, em todas as redes de interesse e não apenas sobre a organização, mas também dos atores sociais de interesse e dos temas em que atua. (CAPELLA et al., 2018, p. 383).

Segundo Forni, “na era das redes sociais, a audiência espera da organização um posicionamento equivalente ao imediatismo e velocidade das redes”. Como já foi visto no trabalho, o Flamengo teve seu primeiro posicionamento divulgado através de suas redes sociais, porém demorou muito a fazê-lo. Quase quatro horas após o incêndio o clube postou uma imagem do escudo do clube em um fundo preto, com os dizeres “O Flamengo está de luto”. A publicação não trouxe nenhuma informação sobre o incêndio, tampouco sobre as próximas ações da organização para a solução dos problemas<sup>71</sup>.

No entanto, nos dias que se seguiram ao incêndio no Ninho do Urubu, o clube utilizou de forma inteligente as redes sociais para se comunicar diretamente com o seu público. Por ser um clube de muita torcida, os perfis oficiais do Flamengo no Twitter e Instagram, assim como a página no Facebook e o canal no Youtube têm muitos seguidores. Até o momento, o Rubro-Negro é o time brasileiro com mais popularidade na Internet<sup>72</sup>. Então, uma comunicação efetiva feita no ambiente virtual pôde contribuir com força para que o Flamengo pudesse minimizar os efeitos da crise.

Em relação ao incêndio no Ninho do Urubu, as publicações do clube nas redes sociais alternaram entre notas oficiais e divulgação de ações realizadas com as vítimas sobreviventes.

<sup>71</sup> Disponível em: <https://twitter.com/flamengo/status/1093835637512421377>> Acesso em 14, set, 2019

<sup>72</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/sp/futebol/noticia/novo-ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-mostra-crescimento-de-flamengo-athletico-pr-e-inter.ghtml>> Acesso em 07, out, 2019

No dia 10 de fevereiro, o Flamengo divulgou um longo texto, esclarecendo todas as ações de bastidores que estava aderindo para reparar a situação, seja com os sobreviventes ou com as famílias das vítimas, além da questão da documentação do CT. O conteúdo escrito se assemelhava bastante até então com as falas de Rodolfo Landim e Reinaldo Belotti, os dois porta-vozes do clube que haviam discursado até a data.<sup>73</sup>

Já um dia depois, na data de 11 de fevereiro, o Flamengo divulgou por meio de suas redes sociais a primeira ação feita com os jovens que tiveram ferimentos no incidente. Jogadores do time profissional de futebol do clube visitaram os feridos no hospital e deixaram mensagens positivas e de força. As imagens emocionantes de abraços, carinhos e confortos dos adultos para com os adolescentes puderam gerar a sensação de empatia, assim como reforçam a ideia exposta pelos diretores de que a organização fará todo o possível para cuidar dos meninos sobreviventes, na parte de amparo psicológico.

Também, no dia 14, mesma data da partida contra o Fluminense, jogadores do Austin Spurs, da liga de desenvolvimento da NBA, campeonato de basquete dos Estados Unidos e Canadá, visitaram os jovens enfermos da base do Flamengo. O Spurs foi adversário do time carioca no dia 15/02, pelo Mundial de Basquete, que fora disputado no Rio de Janeiro. Toda a solidariedade dos atletas estrangeiros foi registrada em imagens e publicada nas redes sociais do Flamengo, no intuito de transmitir os sentimentos de solidariedade e empatia.

No capítulo “O papel das redes sociais na crise”, do livro “Gestão de Crises e Comunicação”, José João Forni afirma: “Seja humano. As pessoas criam a expectativa de que o contato pelas redes sociais é face a face e não impessoal, frio e distante, como nos meios tradicionais”. (FORNI, 2013, p. 255). Dessa maneira, o Flamengo acertou em divulgar nos meios virtuais as ações que buscaram trazer conforto aos sobreviventes, gerando empatia e uma face mais humanizada ao clube.

#### **4.4.1. – Vencendo o #jogodavelha**

Segundo Raquel Recuero, autora de estudo sobre embates virtuais em redes sociais, “uma hashtag constitui-se em uma etiqueta de ‘contexto’ no Twitter, que aponta de forma específica um termo que não apenas constrói contexto, mas igualmente permite que o tweet seja buscado e recuperado também pela etiqueta. Em geral, é representada pelo sinal ‘#’” (RECUERO, 2014, p. 61). A definição da autora, especificamente para a rede social Twitter, também vale para outras plataformas virtuais, como o YouTube e o Instagram. Com uma “#”,

<sup>73</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BttnoOtA53h/>> Acesso em 10, out, 2019

é possível ter um ambiente, dentro da rede social, dedicado às palavras ou aos termos que sucedem o símbolo “#”, no qual as publicações sobre o tema estariam presentes, ordenadas por relevância ou de modo cronológico.

Neste contexto de uso da ferramenta, duas *hashtags* tiveram muita relevância na crise de imagem do Flamengo, tendo impacto positivo na percepção do clube pela opinião pública. Além de terem mensagens positivas a respeito da organização, elas ainda facilitavam o conhecimento sobre o que era comentado sobre a situação. No livro “Gestão das Mídias Sociais em Assessoria de Imprensa”, os autores afirmam que com o monitoramento é possível se ter uma ideia das narrativas que estão sendo construídas nas redes, ainda mais em tempos nos quais os julgamentos são ferozes e “à queima roupa”.

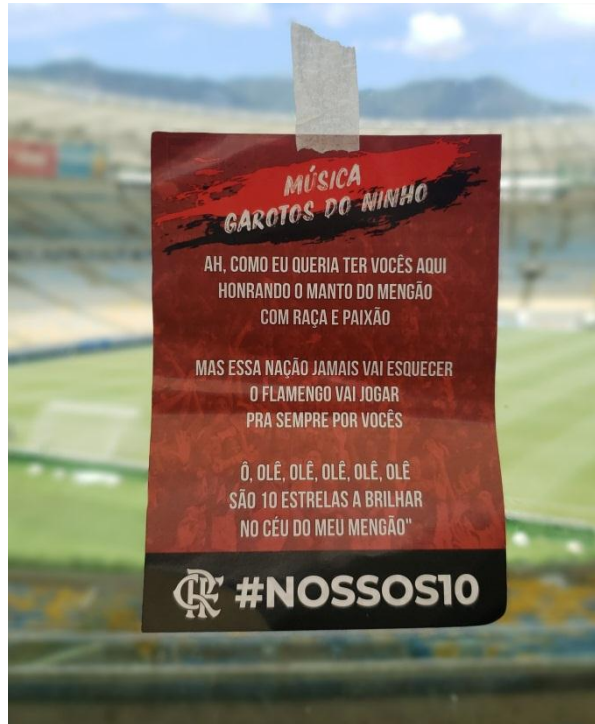
A primeira *hashtag* relevante criada na crise de imagem do Flamengo foi o #ForçaFlamengo. Esta “#” não foi uma invenção do clube. Ela surgiu por terceiros e foi utilizada em larga escala por aqueles que desejavam transmitir mensagens de solidariedade às famílias das vítimas e a todos que se entristeceram de uma maneira geral com o acontecido. Em 2016, com o acidente aéreo que vitimou grande parte do time da Chapecoense que estava a caminho da Colômbia para a final da Copa Sul-Americana, a mesma *hashtag*, adaptada para #ForçaChape, já havia aparecido.

Poucos instantes após o incêndio e a notícia de vítimas fatais, as redes sociais lotaram-se de mensagens de apoio e solidariedade. Diversos nomes importantes do futebol, perfis oficiais de clubes e representantes do governo, do Brasil e de outros países, começaram a publicar votos de luto e empatia. Grande parte destas mensagens continha a #ForçaFlamengo, que rapidamente se tornou um movimento e virou um dos assuntos mais falados das redes sociais. Apesar de parecer não ter tanto significado assim, a ideia de mandar forças para o Flamengo, como instituição, coloca a organização em um papel de vítima também.

Nesta mesma lógica, a segunda *hashtag* já é uma criação do departamento de comunicação do clube. A #Nossos10 aparece pela primeira vez na publicação que marca a visita do elenco profissional aos sobreviventes que tiveram ferimentos. Esta “#” dá a ideia de pertencimento dos jovens não só ao Flamengo, mas à toda a comunidade de torcedores. A #Nossos10 dá a ideia de que a perda dos 10 mortos no incêndio seja algo coletivo, dentro do universo torcida e clube. Neste cenário, um texto muito simples pode ter um significado muito relevante para o clube, além de instigar os internautas a usarem a ferramenta na hora de emitirem opinião e mandar mensagens de apoio. A #Nossos10, inclusive, foi utilizada pelo Flamengo até fora do ambiente virtual, como nos panfletos que continham a letra da música

em homenagens às vítimas, que foram distribuídos no Maracanã no jogo contra o Fluminense, fato que demonstra a importância da “#”.

**Figura 2: Panfleto com a #Nossos10 é distribuído no Maracanã**



Fonte: Twitter Flamengo<sup>74</sup>

#### 4.4.2 – Flamengo comenta reportagem do Esporte Espetacular

Um episódio relevante na utilização das redes sociais por parte do Flamengo é a situação na qual o clube faz uma publicação para comentar uma matéria do Esporte Espetacular, da TV Globo, no dia 17 de março. A reportagem aborda o fato novo de que um ar-condicionado teria apresentado defeito dois dias antes do incêndio. Pelo tema, este tópico poderia ter sido discutido no capítulo 3, no subcapítulo que diz respeito à (falta de) prevenção. No entanto, a principal parte desta situação é a escolha do clube em utilizar as redes sociais para confrontar a matéria. Por este motivo, o caso será abordado neste ponto do trabalho.

A matéria veiculada pelo Esporte Espetacular<sup>75</sup> revela ao público alguns fatos prévios ao incêndio que foram contados às autoridades em depoimento. Um funcionário do clube afirmou que um ar-condicionado havia entrado em curto-circuito dois dias antes da tragédia,

<sup>74</sup> Disponível em: [https://twitter.com/Flamengo/status/10960576754550\\_57922?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwtterm%5E1096057675455057922&ref\\_url=https%3A%2F%2Fwww.torcedores.com%2Fnoticias%2F2019%2F02%2Fmaracana-homenagem-do-flamengo-musica](https://twitter.com/Flamengo/status/10960576754550_57922?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwtterm%5E1096057675455057922&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.torcedores.com%2Fnoticias%2F2019%2F02%2Fmaracana-homenagem-do-flamengo-musica)> Acesso em 11, nov, 2019

<sup>75</sup> Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7462736/programa/>> Acesso em 10, out, 2019

passando assim por manutenção por funcionários da Collman Refrigeração Ltda. A matéria do repórter Fred Justo explora os possíveis cenários para o acontecimento do incêndio a partir deste novo fato. A reportagem cita o temporal acontecido na cidade do Rio de Janeiro, na mesma data em que o aparelho refrigerador apresentara falha, assim como menciona os relatos de moradores alertando sobre picos de luz na região do CT do Ninho do Urubu, que foram negados pela Light.

Também, o conteúdo informa que o ar-condicionado que teria dado problema não é o mesmo que inicia o incêndio, o que leva a crer em uma instalação que não funcionava bem de modo geral, suposição feita por Geraldo Portella, especialista em risco e segurança, fonte ouvida pela matéria. Outro especialista presente na reportagem é Ricardo Sidi, advogado criminalista, o qual afirma que dependendo do tamanho de culpa identificada para a diretoria e também para os responsáveis pelo equipamento de refrigeração, é possível que um processo criminal seja iniciado.

De forma geral, a reportagem apresenta algumas hipóteses, situa a audiência sobre o status da investigação e deixa as conclusões para serem tomadas pelas autoridades competentes. Ao final do conteúdo, os apresentadores do programa Bárbara Coelho e Lucas Gutierrez afirmam que tanto clube como a Collman Refrigeração Ltda preferiram não se pronunciar.

Nesta situação, o Flamengo perdeu a oportunidade de ser ouvido e das informações serem passadas pela própria instituição ao repórter, estreitando laços com a imprensa. No entanto, o clube preferiu se posicionar nas redes sociais, após a divulgação da reportagem. De acordo com Forni (2018), é melhor que se tenha uma conversa com o jornalista do que uma nota oficial para dar sua versão sobre um conteúdo, a menos em casos de difamação ou erros por parte da grande mídia.

Neste caso específico do Flamengo, o clube divulgou uma nota oficial<sup>76</sup> para contar a mesma história relatada na matéria, como se a reportagem abordasse também outros fatos que não aqueles. A organização rubro-negra ainda afirma que os bombeiros e autoridades são quem pode dizer o que de fato ocorreu, ideia também presente no conteúdo veiculado pela Globo.

Neste episódio, o Flamengo perdeu a oportunidade de ser parceiro da grande mídia, atuando como fonte oficial na matéria e tendo mais controle sobre o discurso que seria transmitido, mas preferiu se fechar ao seu próprio público, dentro de suas redes sociais. Se para seus seguidores a organização aparenta se fortalecer, recebendo diversos comentários

---

<sup>76</sup> Disponível em: [https://www.instagram.com/p/BvHIJBOg\\_BZ/](https://www.instagram.com/p/BvHIJBOg_BZ/)> Acesso em 10, out, 2019

positivos, para os que não recebem suas publicações nas redes sociais, o clube pode aparecer como alguém se esquivando de declarações por não ter contribuído na reportagem.

#### **4.5. – Flamengo e as indenizações**

O ponto mais problemático de todo o gerenciamento de crise do Flamengo em relação ao incêndio no Ninho do Urubu é a questão das indenizações para os familiares das vítimas fatais. Nos pronunciamentos de Rodolfo Landim, presidente do clube, e Reinaldo Belotti, CEO, na data da tragédia e no dia seguinte, respectivamente, a ideia passada era a de que a organização não iria poupar esforços para compensar as famílias por suas perdas. No entanto, pouco menos de duas semanas depois, a posição do Flamengo mudou e uma disputa judicial com os responsáveis pelos jovens atletas foi iniciada. A questão foi muito abordada na imprensa tradicional, causando arranhões na imagem rubro-negra.

Mário Rosa (2001) explica que em situações de tragédia, a opinião pública tende a se assemelhar com aqueles que são vítimas na situação. Há uma aproximação. As pessoas costumam se solidarizar com a dor das outras nestas ocasiões. No caso do Flamengo, no qual já existe uma representatividade entre atletas e torcida, isto se amplifica. Desta maneira, a condução do Flamengo neste aspecto da crise é fundamental para a imagem do clube.

Uma tragédia cria quase imediatamente uma associação automática entre aqueles que estão distantes do acontecimento e as vítimas diretas do episódio. Uma tragédia nos lembra que um de nós poderia ter sido atingido. [...] Por isso, a organização ou a pessoa responsável é julgada num momento como esse não apenas de forma distante, fria e indireta mas, na prática, é como se cada um daqueles que acompanham a tragédia pelos veículos de informação de massa estivesse avaliando como a empresa o estaria salvando pessoalmente. Ou como estaria empenhada na melhor forma de confortar seus familiares. (ROSA, 2001, p. 103).

No dia 19 de fevereiro, notícias de que o Flamengo não entrara em acordo com o Ministério Público começaram a ser publicadas na imprensa. Na mesma data, a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, o Ministério Público Estadual e o Ministério Público do Trabalho divulgaram uma nota oficial, informando que os valores oferecidos pelo clube “estariam aquém daquilo que as instituições entendem como minimamente razoável diante da enorme perda das famílias”. Também, o comunicado alertava que já no dia seguinte, os entes das vítimas começariam a ser orientados sobre o processo legal.



No mesmo dia, o Flamengo divulgou uma nota oficial alegando que sua postura na situação era algo inédito na história do Brasil. O clube alegou ter oferecido valores acima da jurisprudência e ainda lembrou do caso da boate Kiss. Na data seguinte, 20 de fevereiro, o MP revelou na imprensa os valores oferecidos pelo clube, menos de 25% do montante pretendido inicialmente pela entidade.

Neste contexto, alguns familiares das vítimas, que até então estavam em silêncio, começaram a criticar publicamente o clube. As reclamações iam desde os valores oferecidos até a postura dos dirigentes do Flamengo na reunião, principalmente a ausência do presidente nas conversas com os familiares. Toda esta situação propiciava na opinião pública a percepção de descaso do clube para com as vítimas do incêndio.

Neste cenário desfavorável, de pressão por parte dos familiares, das instituições governamentais, da imprensa e também dos internautas nas redes sociais, o Flamengo decidiu realizar uma coletiva para dar explicações sobre todas as questões acerca do incêndio. No dia 24 de fevereiro, o presidente Rodolfo Landim respondeu às perguntas dos jornalistas na sede social do clube. Em suas respostas, o dirigente acertou em alguns momentos, também tendo declarações que poderiam ter sido evitadas.

#### **4.5.1 – A coletiva de Rodolfo Landim**

Em primeiro lugar, esta coletiva do dia 24/02 será analisada nesta parte do trabalho e não no subcapítulo 4.2 pelo momento do gerenciamento de crise ser distinto dos primeiros pronunciamentos de Rodolfo Landim, Reinaldo Belotti e Rodrigo Dunshee. Nos dias que seguiram após o incêndio, os principais questionamentos da imprensa e opinião pública eram a falta de respostas do clube, assim como as questões documentais envolvendo o Ninho do Urubu. Já na semana do dia 24, com os desdobramentos expostos anteriormente acerca das indenizações, este tema era o mais importante da coletiva. Prova disso é que das 21 perguntas realizadas pelos jornalistas, 15 foram sobre as indenizações.

Diferentemente de Rodrigo Dunshee, primeiro e único representante do Flamengo que até então havia se aventurado a enfrentar questionamentos da imprensa, Rodolfo Landim teve um comportamento exemplar na coletiva. Educado e simpático durante o pouco mais de uma hora pelo qual durou o evento, o mandatário do clube fez questão de responder a todos os jornalistas presentes. Estava nítida a intenção do presidente em esclarecer as dúvidas da imprensa. Também, em momentos de indagações mais contundentes por parte de algum repórter, Landim se manteve calmo. De acordo com Forni (2018), é essencial que o porta-voz

não se sinta acuado pela mídia, mantenha-se calmo nas situações e transpire credibilidade, uma vez que o mesmo personifica a empresa durante o discurso. Neste quesito, o presidente do Flamengo teve muito êxito na coletiva.

Rodolfo Landim abriu a coletiva com um pronunciamento para justificar o tempo que o Flamengo levou para conceder a primeira entrevista. O mandatário usou como explicação o fato de que a diretoria do clube só estava à frente da gestão por pouco mais de um mês e, dessa maneira, não seria capaz de dar boas respostas. O presidente fala em “qualidade da informação”. Contudo, de acordo com Mário Rosa (2001), é melhor dizer que não sabe do que se recusar a responder. No caso do Flamengo, teria sido melhor reportar que as informações ainda estariam sendo apuradas do que simplesmente não se pronunciar, deixando brechas para o entendimento de que esta postura seria uma fuga de questionamentos.

Já sobre as indenizações de fato, a estratégia do Flamengo foi de insistir no discurso de que o clube trabalhava com valores superiores à jurisprudência. Pelas palavras do presidente, a postura da organização parecia ser de fato a de quem iria ajudar as famílias. Mesmo sem revelar valores e sem dar detalhes sobre em que esta jurisprudência estaria baseada, o clube conseguiu que grande parte dos sites de notícia informassem o fato de que o Flamengo estaria disposto a pagar mais do que deveria nos títulos de suas reportagens. Exemplos disso são as matérias do portal R7<sup>77</sup>, da Folha de São Paulo<sup>78</sup> e do Estadão<sup>79</sup>. Vale lembrar que antes da coletiva, o foco de parte da mídia era de noticiar a falha do clube na tentativa de conseguir acordos com as famílias e também os valores abaixo do esperado. Neste contexto, Landim teve sucesso na comunicação com o público.

Outro ponto acertado na coletiva de Rodolfo Landim foi o de que o presidente não estava sozinho para responder à imprensa. O mandatário tinha a companhia do CEO Reinaldo Belotti e também de Rodrigo Dunshee, vice-presidente jurídico, além da presença do advogado Álvaro Piquet. Em alguns questionamentos mais técnicos sobre situações jurídicas, Landim passou a palavra para Álvaro Piquet, que pôde responder com mais detalhes. Apesar de a bibliografia indicar a escolha de um único porta-voz, para evitar desencontros entre as informações, os porta-vozes do Flamengo estavam bem preparados e bem orientados em uma mesma direção de discurso. Como indica Forni (2013), é importante que o porta-voz escolhido seja o mais preparado da empresa para falar sobre certo assunto. Levando esta

---

<sup>77</sup> Disponível em: <https://esportes.r7.com/futebol/flamengo-quer-indenizar-em-dobro-as-familias-das-vitimas-de-incendio-24022019>> Acesso em 14, out, 2019

<sup>78</sup> Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2019/02/flamengo-diz-que-ofereceu-indenizacoes-que-seriam-o-dobro-de-casos-parecidos.shtml>> Acesso em 14, out, 2019

<sup>79</sup> Disponível em: <https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol/flamengo-quer-indenizar-familias-de-vitimas-de-incendio-com-o-dobro-do-valor-da-lei,70002734211>> Acesso em 14, out, 2019

informação para o contexto da crise do Flamengo, pode-se considerar acertada a decisão de colocar o advogado para esclarecer as dúvidas da imprensa sobre temas mais específicos, uma vez que ele aparentava estar preparado para o contato com a mídia.

Apesar da boa atuação na coletiva, Rodolfo Landim deu uma declaração forte que gerou debates e foi bastante repercutida. O presidente do Flamengo, reafirmando a vontade de pagar indenizações acima dos indicados, ressaltou que, no entanto, caso fossem pedidos valores 10 ou 50 vezes maiores do que a jurisprudência, o clube não iria aceitar. A fala do mandatário vai em sentido oposto às afirmações do próprio Landim de que o Flamengo não iria poupar esforços para ressarcir a dor das famílias. Como já abordado, Forni (2013) afirma que não se deve dizer algo que possa vir a ser contraditório no futuro. Portanto, nesta situação, era melhor que Landim não tivesse causado falsas expectativas na opinião pública.

Esta questão também pode ser relacionada com a ideia de Mário Rosa (2001) de que quanto maior o sucesso de uma empresa, maior os arranhões na imagem durante uma crise. Pela boa situação financeira do clube, o esperado era que o Rubro-Negro aceitasse a proposta do Ministério Público de indenização igual para todas as famílias. O valor somado que deveria ser pago a todas as famílias seria inferior à quantia gasta na transação para que Arrascaeta, antigo meio-campo do Cruzeiro, viesse jogar no Flamengo. Esta compra do clube para reforçar a equipe profissional de futebol aconteceu pouco tempo antes do incêndio e serviu de argumento para que o Rubro-Negro pagasse uma quantia maior para as famílias.

A parte negativa da coletiva foi a declaração de Landim de que a tragédia no Ninho do Urubu tinha sido uma fatalidade. Também, o presidente do Flamengo afirmou que nenhuma ação deixou de ser realizada pelo clube, assim como não a instituição havia tido nenhum descuido. É fato que naquele momento a perícia realizada pela autoridades não havia sido finalizada, muito menos divulgada - até a data de confecção deste trabalho não há atualização de status a respeito deste tema. Não é possível legalmente afirmar o quanto a diretoria atual, a diretoria passada e também prefeitura, Light e fabricante dos módulos e do aparelho de ar-condicionado têm de culpa neste caso. No entanto, vários especialistas apontam falhas por parte do Flamengo. Uma vez que o Rubro-Negro não assume ao menos possibilidade de ter errado no caso, a sensação que fica é de que o clube foge das responsabilidades. Também, de acordo com o modelo de Lukaszewski (apud ROSA, 2001, p. 137), um pedido de desculpas para a sociedade é um dos passos fundamentais para se obter o perdão da opinião pública.

## 5. Conclusão

Como foi visto ao longo do trabalho, o Flamengo teve de enfrentar uma grave crise de imagem, de proporções globais. O incêndio do Ninho do Urubu, que vitimou dez meninos das categorias de base, interferiu na imagem do clube negativamente, gerando muitas críticas por parte da imprensa e comentários nas redes sociais.

Nos primeiros momentos após a crise irromper, o Flamengo poderia ter sido mais ágil em prestar esclarecimentos para a sociedade. No entanto, o clube preferiu se resguardar no silêncio. De acordo com a bibliografia consultada, é fundamental que se aja com rapidez, a fim de se ter o controle da comunicação. Esquivar-se de declarações não é o mais indicado.

Também, a proibição de questionamentos por parte da imprensa nos dias que se sucederam ao fato trágico não tiveram resultados positivos ao clube. Grande parte da mídia tradicional não escondeu a insatisfação com o Flamengo e cobrou com veemência por respostas a respeito de diversos aspectos do incêndio. Em algumas situações, a instituição foi retratada como omissa em reportagens.

Por outra perspectiva, o Flamengo teve acertos importantes durante a gestão da crise. O clube foi proativo para auxiliar as autoridades nas investigações logo nos primeiros dias. Já nas redes sociais, o Rubro-Negro soube utilizar seu grande número de seguidores para instigar atos de solidariedade. Também, as contas oficiais do clube nas plataformas oficiais serviram como canais de comunicação direta com o público, nas quais o Flamengo divulgou com êxito ações de reparação a respeito do acontecimento trágico, como visitas e apoio motivacional aos jovens feridos no incêndio.

Em relação aos porta-vozes, o Flamengo optou que, dependendo do assunto, o diretor mais capacitado para comentar seria o responsável a dar esclarecimentos à opinião pública. Ter mais de um porta-voz não é o recomendado pela bibliografia, mas o clube não sofreu com informações contraditórias entre os discursos de pessoas diferentes. Contudo, algumas declarações equivocadas do CEO Reinaldo Belotti e certo destempero mostrado pelo vice-presidente jurídico Rodrigo Dunshee não repercutiram de forma positiva.

No entanto, ainda a respeito dos porta-vozes, vale ressaltar o bom desempenho do presidente Rodolfo Landim. Quando confrontado pela imprensa, com questionamentos complicados, o mandatário manteve a calma e tentou ser o mais didático possível em sua fala, para que não houvesse rugas na comunicação. Mostrou-se também uma figura simpática e aparentava estar muito consternado com toda a situação.

Nove meses após a crise, o Flamengo não teve grandes problemas financeiros por conta do episódio. Sem patrocinador máster desde o fim de 2018, o clube fechou patrocínio com o banco BS2, em abril, no valor de 15 milhões anuais, além de variáveis. A Caixa Econômica Federal, antiga patrocinadora, rendia ao clube o valor de 25 milhões anuais.<sup>80</sup>

Também, em relação ao engajamento do torcedor, o que se viu foi um Flamengo ainda mais forte em 2019. Até o fechamento deste trabalho, o clube possuía a maior média de público do Campeonato Brasileiro<sup>81</sup>, seis entre as dez maiores bilheterias da Libertadores e também aumentou seu número de sócios-torcedores e de seguidores nas redes sociais. Isto também se explica pelo excelente desempenho da equipe de futebol na temporada.

Contudo, a situação ainda não resolvida das indenizações impede que a crise seja totalmente superada. A não aceitação do clube em pagar os valores sugeridos pelo Ministério Público, que resultou em processos judiciais e faz com que a maioria das famílias ainda não tenha recebido os valores repercute na mídia e nas redes sociais. Fato é que com a questão em aberto, as críticas à instituição permanecem.

Outros pontos que seguem em aberto no tema são a perícia e a conclusão das investigações, que podem acontecer a qualquer momento e dar novos capítulos à crise de imagem do Flamengo com o incêndio no Ninho do Urubu.

Resta saber quando estas situações ainda pendentes terão desfecho e quais as consequências para os envolvidos. Mas, de antemão, o que se espera de um caso grave e trágico como o incêndio do Ninho do Urubu é que pelo menos isto ensine lições aos dirigentes de instituições esportivas e também aos governantes do país, para que se previnam melhor em situações futuras. Desleixos podem custar muito caro para a imagem e finanças de empresas, governos e instituições, além de causar prejuízos para a sociedade como um todo. É preciso, antes de tudo, cuidar e prevenir.

---

<sup>80</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/conselho-aprova-novo-patrocínio-master-do-flamengo.ghtml>> Acesso em 11, nov, 2019.

<sup>81</sup> Disponível em: <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/brasileirao-serie-a/index.html>> Acesso em 11, nov, 2019.

## 6. Referências bibliográficas

BRANDÃO, Elizabeth. Reputação corporativa: entre o digital e a ética. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2018.

CAPELLA, R; DUARTE, J; FARIA, A. M. Gestão das mídias sociais em assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2018.

CAPONIGRO, Jeffrey R. **The crisis counselor**. Chicago: Contemporary Books, 2000.

CARVALHIDO, Guilherme Ferreira. **“Flamengo, time de favelado!”: Representações sociais do Flamengo na mídia impressa dos anos 1930 aos 1960**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade de Comunicação, UERJ, Rio de Janeiro, 2013.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Jornalismo na Fonte. In: DINES, Alberto, e MALIN, Mauro (orgs.), **Jornalismo Brasileiro: no caminho das transformações**, Brasília, Banco do Brasil, p. 132-154, 1996.

CONDE, Aline Kawae. **Mística rubro-negra: uma análise sobre clube imprensa e torcida**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Comunicação, UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.

FILHO, Paschoal Ambrósio. **Pentatri: a história dos cinco tricampeonatos cariocas do Flamengo**. Rio de Janeiro: Editora Maquinária, 2009.

FORNI, João José. **Gestão de crise e comunicação – O que Gestores e Profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar Crises Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FORNI, João José. Gestão da comunicação em situações de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2018.

HELAL, Ronaldo George. **O que é sociologia do esporte**. Volume 1. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. Organicom, 2007

KOWALSKI, Marizabel. **Por que Flamengo?** Rio de Janeiro: Editora Gama Filho, 2003.

MANSUR, C; RIBEIRO, L. C. **Meu maior prazer: histórias de uma paixão**. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2009.

RECUERO, Raquel. Contribuições da Análise de Redes Sociais para o estudo das redes sociais na Internet: o caso da hashtag #Tamojuntodilma e #CalaabocaDilma. In: **Revista Fronteiras - estudos midiáticos**, v. 16, Pelotas, p.60-77, 2014.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SILVA, Franklin Roberto Lucena. **MARKETING ESPORTIVO: a força da imagem de um ídolo do desporto nacional no processo de divulgação de uma marca**. 2012. 33 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação Social, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – Fatecs, Brasília, 2012.