



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

PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Giulia Pires Franco

Gerenciamento de Crise no Hipismo: Análise comparativa entre os casos de Charlotte
Dujardin e Marcelo Artiaga.

Rio de Janeiro

2024

Guilia Pires Franco

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito para obtenção do título de Bacharel em
Comunicação Social – Publicidade e Propaganda
pela Escola de Comunicação da Universidade
Federal do Rio de Janeiro

Orientadora: Luciana Carla de Almeida

Rio de Janeiro

2024



ECO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Centro de Filosofia e Ciências Humanas(CFCH)
Escola de Comunicação (ECO)
Secretaria de Graduação

Em 13 de dezembro de 2024 foi realizada a sessão pública de defesa da monografia do curso de **COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO PUBLICIDADE E PROPAGANDA**, da aluna Giulia Pires Franco, matrícula 122169381, intitulado *Gerenciamento de Crise no Hipismo: Análise comparativa entre os casos de Charlotte Dujardin e Marcelo Artiga*.

A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes professores:

Examinador 1: Dr. Eduardo Refkalefsky

Examinador 2: Dr. Ribamar José de Oliveira

Orientadora: Dr.ª Luciana Carla de Almeida

Avaliado o trabalho, os membros da Banca atribuíram grau 10 para monografia da aluna.

Nada mais havendo a observar fica lavrada a presente ata que vai datada e assinada pelos professores membros da Banca e pela aluna.

Rio de Janeiro, 13 de dezembro de 2024.

Eduardo Refkalefsky

Professor Examinador 1

Luciana Carla de Almeida

Professora Orientadora

Professor Examinador 2

Aluna

Av. Pasteur, 250 Fundos – Praia Vermelha – Urca

Rio de Janeiro/RJ – CEP 22290-902

www.eco.ufrj.br

CIP - Catalogação na Publicação

P537g Pires Franco, Giulia
Gerenciamento de Crise no Hipismo: Análise
comparativa entre os casos de Charlotte Dujardin e
Marcelo Arriaga. / Giulia Pires Franco. -- Rio de
Janeiro, 2024.
52 f.

Orientadora: Luciana Carla de Almeida.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola da
Comunicação, Bacharel em Comunicação Social:
Publicidade e Propaganda, 2024.

1. Gerenciamento de Crise. 2. Comunicação. 3.
Hipismo. I. Carla de Almeida, Luciana, orient. II.
Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

RESUMO

Esta pesquisa investiga as estratégias de gerenciamento de crise no hipismo, com foco nas controvérsias relacionadas ao bem-estar animal nos casos de Charlotte Dujardin e Marcelo Artiaga. O estudo analisa como as acusações de maus-tratos impactam a reputação dos atletas e das entidades esportivas, considerando o papel central da relação entre cavalo e cavaleiro no esporte. Com base em teorias de comunicação de crise, busca-se compreender a eficácia das respostas institucionais e identificar práticas que possam servir como referência para futuras situações de crise. O trabalho examina padrões de resposta e sua influência na preservação da imagem do hipismo, fornecendo insights sobre a gestão de controvérsias éticas e emocionais em contextos esportivos de alta visibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Gerenciamento de crise; Hipismo

ABSTRACT

This research investigates crisis management strategies in equestrian sports, focusing on controversies related to animal welfare in the cases of Charlotte Dujardin and Marcelo Artiaga. The study examines how allegations of mistreatment impact the reputation of athletes and sports organizations, considering the central role of the horse-rider relationship in the sport. Based on crisis communication theories, the research seeks to understand the effectiveness of institutional responses and identify practices that can serve as references for future crisis situations. The study analyzes response patterns and their influence on preserving the image of equestrian sports, providing insights into the management of ethical and emotional controversies in high-visibility sports contexts.

KEYWORDS: Communication; Crisis management; equestrianism

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Captura de tela do The Guardian.....	14
Figura 2 – Anúncio de suspensão da FEI.....	15
Figura 3 – Análise SWOT do caso Charlotte Dujardin	22
Figura 4 – Análise SWOT do caso Marcello Artiaga	23
Figura 5 – Análise SWOT Cruzada	23
Figura 6 – Imagem Instagram Luisa Mell.....	27
Figura 7 – Postagem no Instagram da Luisa Mell	27
Figura 8 – Interesse por região do globo Charlotte Dujardin	33
Figura 9 – Interesse ao longo do tempo Charlotte Dujardin	33
Figura 10 – Assuntos e pesquisas relacionadas a Charlotte Dujardin	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do plano de mídia	38
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
Caso Charlotte Dujardin.....	13
Caso Marcello Artiaga.....	16
Justificativa teórica.....	17
1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	19
1.1 Questão da pesquisa.....	19
1.2 Objetivos Principais e Secundários	19
1.3 Metodologia	19
1.3.1 Método	19
1.3.2 Técnicas de amostragem	20
1.3.3 Instrumentos de pesquisa	20
1.3.4 Análise dos dados.....	20
2. ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO.....	22
2.1 Análise SWOT	22
2.1.1 Caso de Charlotte Dujardin	24
2.1.2 Caso de Marcello Artiaga.....	25
2.2 Referencial teórico	28
2.2.1 Teoria dos Stakeholders de Edward Freeman	28
2.2.2 Teoria da Análise do Discurso	29
2.2.3 Teoria de Atribuição de Crise de W. Timothy Coombs.....	30
2.3 Diagnóstico.....	30
2.4 Publicidade, Propaganda e Estratégias de Comunicação em Crises Esportivas ..	31
3. SOLUÇÃO.....	35
3.1 Plano de mídia	35
3.2 Etapas do plano de mídia.....	38
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXO 1 – MANUAL DA FEDERAÇÃO EQUESTRE INTERNACIONAL (FEI)	45
ANEXO 2 – NOTA DE SUSPENSÃO DA FEI	48
ANEXO 3 – COMUNICADO DA BRITISH EQUESTRIAN	49
ANEXO 4 – DECLARAÇÃO DE CHARLOTTE DUJARDIN	53
ANEXO 5 – NOTA DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HIPISMO (CBH).....	55

INTRODUÇÃO

Historicamente, o hipismo era visto como uma manifestação da parceria entre humanos e cavalos, com ambos os participantes exibindo suas habilidades e força. No entanto, com o advento das sociedades modernas e o aumento da consciência sobre os direitos dos animais, as práticas dentro do hipismo passaram a ser observadas de forma mais crítica, com foco em assegurar o bem-estar dos cavalos em todas as etapas das competições.

No início do século XX, o hipismo era amplamente celebrado por sua tradição e pela habilidade técnica dos atletas e animais envolvidos. Os cavalos eram considerados atletas em condições iguais aos cavaleiros, submetidos a treinamentos rigorosos e cuidados especializados. Com a expansão das competições internacionais e a inclusão do hipismo nos Jogos Olímpicos, surgiram normas mais rígidas de bem-estar animal. Essas regulamentações visam garantir que os cavalos recebam o tratamento adequado, levando em conta seu estado físico e emocional antes, durante e após as provas.

Na prática, essa transparência no cuidado dos cavalos é assegurada por diversas medidas implementadas pelas principais entidades equestres, como a Federação Equestre Internacional (FEI) (Anexo 1). A FEI é a autoridade reguladora global responsável por definir e monitorar os padrões de bem-estar no hipismo, cobrindo desde o treinamento até a execução das provas. As regulamentações da FEI incluem regras sobre o uso de equipamentos, tempo de treinamento, técnicas permitidas e intervenções veterinárias, entre outras diretrizes que visam a saúde e segurança dos animais.

O Código de Conduta para o Bem-Estar do Cavalo prioriza o bem-estar dos animais em todas as etapas de sua preparação e apresentação, acima de quaisquer outras demandas, como influências competitivas ou comerciais. Este documento aborda aspectos essenciais, como a gestão e o treinamento dos cavalos, garantindo que recebam cuidados compatíveis com as melhores práticas de manejo, alimentação adequada e métodos de treinamento que respeitem suas capacidades físicas e níveis de maturidade, evitando práticas abusivas ou que lhes causem medo. Também inclui recomendações específicas sobre ferração e equipamentos, que devem ser projetados para prevenir dor ou lesões, além de regras sobre transporte e estabulagem, que exigem condições seguras, higiênicas e confortáveis para os animais.

No contexto competitivo, apenas cavalos em boas condições de saúde e aptos fisicamente podem participar, sendo estritamente proibidos procedimentos cirúrgicos que

comprometam o bem-estar animal ou o uso indevido de ajudas que possam causar sofrimento. Após as competições, os cavalos devem receber cuidados veterinários apropriados, com atenção ao seu bem-estar contínuo, incluindo uma aposentadoria digna ao final de suas carreiras esportivas.

A FEI também proíbe práticas como a hiperflexão excessiva do pescoço, conhecida como “*Rollkur*”, uma técnica que compromete a respiração e causa grande desconforto aos cavalos. Para reforçar essas diretrizes, a FEI criou a Comissão de Ética e Bem-Estar Equino, que desenvolve recomendações e documentos voltados para a promoção de práticas equestres éticas e baseadas em evidências científicas. Essa comissão também busca alinhar as normas às expectativas do público sobre o tratamento dos cavalos, aprimorando constantemente os padrões de bem-estar em todas as modalidades reguladas pela entidade. No Brasil, a proteção aos animais é respaldada por legislações específicas. A Lei nº 14.064/2020, por exemplo, endurece as penas para crimes de maus-tratos contra cães e gatos, prevendo reclusão de dois a cinco anos, além de multa e proibição da guarda para os agressores. Já a Resolução nº 1.236/2018, do Conselho Federal de Medicina Veterinária, define e combate atos de crueldade, abuso e maus-tratos contra animais vertebrados, orientando os profissionais sobre condutas adequadas.

Para garantir essa transparência, a FEI e outras entidades frequentemente utilizam vídeos, fotos e outros registros visuais para documentar as práticas no esporte. Em competições oficiais, é comum que as provas e sessões de treinamento sejam filmadas e fotografadas, tanto para registro quanto para análise em caso de denúncia de maus-tratos. Essas imagens são revisadas por comitês específicos que avaliam a conduta dos cavaleiros e as condições dos cavalos, assegurando que as normas de bem-estar estejam sendo cumpridas. Além disso, em eventos menores até os de grande porte, como Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais, há uma supervisão constante de veterinários credenciados, que têm o dever de inspecionar os cavalos antes e depois das competições. Esses profissionais avaliam fatores como hidratação, condição física e sinais de estresse ou desconforto, recomendando pausas ou até a retirada de cavalos das provas caso identifiquem riscos à sua saúde. A FEI exige que essas avaliações sejam documentadas e arquivadas, permitindo que qualquer situação ou controvérsia seja revista posteriormente.

A responsabilidade pela implementação e divulgação dessas normas de bem-estar recai, em grande parte, sobre a própria FEI, que define os regulamentos e fiscaliza as práticas dos eventos afiliados. A FEI publica frequentemente relatórios e comunicados sobre suas atividades e regulamentações, tanto para o público quanto para os profissionais da área, com

o objetivo de manter a transparência e a confiança no esporte. Além da FEI, os organizadores locais e as confederações nacionais, como a Confederação Brasileira de Hipismo (CBH), também têm um papel crucial na supervisão do bem-estar animal e na comunicação com o público. Essas entidades devem garantir que todas as diretrizes da FEI sejam seguidas nos eventos realizados em seus respectivos países, além de informar o público sobre as medidas adotadas para proteger os cavalos. A CBH, por exemplo, utiliza suas redes sociais e seu site oficial para divulgar vídeos, fotos e atualizações que demonstrem o cumprimento das normas e respondem às preocupações do público.

Com o avanço das mídias de massa e, mais recentemente, das redes sociais, o monitoramento das práticas de hipismo passou a ser feito de maneira mais direta pelo público. A disponibilização de vídeos e fotos nas redes sociais permite que o público acompanhe as competições e, ao mesmo tempo, critique ou elogie práticas observadas. Casos isolados, como quedas ou situações em que os cavalos demonstram desconforto, são amplamente compartilhados e comentados, o que pode influenciar a percepção pública sobre o esporte. Esse fenômeno tem dois lados. Por um lado, ajuda a aumentar a transparência e a responsabilidade dos praticantes e das organizações, pois qualquer comportamento inadequado é rapidamente exposto. Por outro, a viralização de conteúdos fora de contexto pode prejudicar a imagem do esporte e dos atletas, gerando uma percepção de que o hipismo tolera práticas de maus-tratos.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é entender como a comunicação de crise no hipismo influencia a forma como o público percebe o tratamento dos animais no esporte. Para isso, focaremos em dois casos emblemáticos: o caso internacional de Charlotte Dujardin, amazona britânica, e o caso brasileiro do campeão pan-americano de hipismo, Marcello Artiaga.

Esse trabalho comparará as estratégias de comunicação adotadas nos dois casos e seu impacto na opinião pública. O trabalho será estruturado em cinco etapas: a introdução, com a apresentação do problema e justificativa teórica; a revisão teórica, abordando o gerenciamento de crise e o histórico do esporte; a análise e diagnóstico, utilizando ferramentas e reportagens para avaliar os problemas; as contribuições para o gerenciamento da crise, propondo ações e um plano de mídia; e a conclusão, que sintetizará os resultados e avaliará cenários futuros.

Caso Charlotte Dujardin

O primeiro caso analisado envolve a renomada amazona britânica Charlotte Dujardin, conhecida mundialmente por suas conquistas em competições de adestramento e suas medalhas olímpicas. Em 2024, Dujardin foi acusada de maus-tratos após a divulgação de um vídeo no The Guardian, no qual ela aparece chicoteando seu cavalo repetidamente durante um treinamento (Figura 1). A repercussão foi imediata e intensa, especialmente entre ativistas e organizações de bem-estar animal, que classificaram o episódio como um exemplo de abuso no esporte equestre.

Figura 1 – Captura de tela do The Guardian



Fonte: The Guardian, 2024

A reação pública foi amplificada nas redes sociais, onde o debate se intensificou entre defensores de Dujardin, que alegavam tratar-se de um incidente isolado, e críticos, que defendiam a regulamentação ou até proibição do uso de chicotes em competições de

adestramento. A Federação Equestre Internacional (FEI) agiu rapidamente, suspendendo provisoriamente a atleta enquanto conduzia uma investigação formal (Figura 2). A Confederação Britânica de Hipismo também se posicionou, afirmando que não tolera práticas que coloquem em risco o bem-estar animal e que investigaria o caso minuciosamente.

Figura 2 – Anúncio de suspensão da FEI



Fonte: FEI, 2024

A suspensão provisória de Dujardin em julho de 2024, pela FEI, após a divulgação de um vídeo que mostrava sua conduta inadequada durante uma sessão de treinamento (Anexo 2). As imagens revelavam o uso excessivo de força, em violação aos princípios de bem-estar animal estabelecidos pela organização. A suspensão, que teve início em 23 de julho, a impediu de participar dos Jogos Olímpicos de Paris 2024 e de qualquer outro evento sob a jurisdição da FEI, permanecendo em vigor até a conclusão dos procedimentos disciplinares.

A investigação foi iniciada imediatamente após a recepção do vídeo, enviado à FEI por um advogado representando um denunciante anônimo. Dujardin, ao tomar ciência da suspensão, retirou-se voluntariamente das competições, aceitando a sanção provisória e comprometendo-se a colaborar com as apurações. A FEI reiterou sua posição intransigente em relação à proteção e ao bem-estar dos cavalos, afirmando que qualquer desvio de suas normas seria tratado com máxima seriedade.

O caso chamou atenção internacional e reforçou o compromisso da FEI com a ética no esporte equestre. A organização destacou que não faria mais comentários até a conclusão do processo, mas enfatizou a importância de manter altos padrões de conduta entre os atletas.

Este episódio não apenas evidenciou o rigor das normas da FEI, mas também trouxe à tona debates sobre práticas esportivas e a responsabilidade dos competidores em respeitar os animais envolvidos.

A Federação Equestre Britânica (*British Equestrian*) também emitiu um comunicado oficial em resposta ao vídeo divulgado de Charlotte Dujardin (Anexo 3). A entidade expressou profunda preocupação com o incidente, destacando seu compromisso com os mais altos padrões de bem-estar animal. A *British Equestrian* afirmou que estava colaborando estreitamente com a Federação Equestre Internacional (FEI) nas investigações e que medidas apropriadas seriam tomadas conforme os resultados. A organização enfatizou que não tolera qualquer forma de maus-tratos aos animais e que todos os membros são obrigados a aderir aos seus códigos de conduta rigorosos. Além disso, a *British Equestrian* suspendeu provisoriamente Dujardin de todas as atividades nacionais, alinhando-se às ações da FEI, até a conclusão das investigações. A entidade reiterou seu compromisso em garantir que o bem-estar dos cavalos seja sempre a prioridade máxima no esporte equestre.

Dujardin emitiu um pedido público de desculpas, reconhecendo que o episódio não refletia sua prática usual de treinamento e expressando remorso pelo ocorrido (Anexo 4). Mesmo assim, patrocinadores importantes, como KBIS e a organização de bem-estar Brooke, romperam seus laços com a amazona. A crise gerou um debate mais amplo sobre o uso de chicotes e a necessidade de regulamentações rigorosas para proteger os cavalos. A reputação de Dujardin foi profundamente afetada, levantando questões sobre como atletas de elite lidam com pressões públicas e como o esporte equestre precisa se adaptar para atender às demandas éticas da sociedade.

Caso Marcello Artiaga

O segundo caso envolve o cavaleiro brasileiro Marcello Artiaga, campeão pan-americano de hipismo, que foi alvo de acusações de maus-tratos em abril de 2024. Artiaga teria utilizado um produto para causar hipersensibilidade nos cascos de seu cavalo, Imperador Método, com o objetivo de melhorar o desempenho do animal nas competições. O uso de substâncias como ácidos ou agentes irritantes nas patas dos cavalos, prática conhecida como “soring” (embora esse termo seja mais comum em outros contextos equestres, como no *Tennessee Walking Horse*), tem como objetivo aumentar artificialmente a sensibilidade da região. No caso específico do salto, o ácido pode causar desconforto ou dor ao cavalo quando ele toca nos obstáculos. Esse estímulo doloroso força o animal a levantar mais as pernas

durante o salto, resultando em uma performance aparentemente mais eficaz e limpa, sem derrubar as barras.

Por mais que essa prática possa oferecer vantagens competitivas em termos de desempenho técnico, ela é considerada altamente antiética e cruel. O procedimento expõe os cavalos a sofrimento físico e psicológico, compromete seu bem-estar e viola diretamente as regulamentações internacionais estabelecidas pela Federação Equestre Internacional. Além disso, seu uso é proibido em competições oficiais e, caso detectado, pode levar a penalidades severas para o cavaleiro, treinador ou equipe envolvida, incluindo desqualificação, multas e suspensão. A FEI adota tecnologias como exames físicos e testes químicos para identificar essas práticas, protegendo os animais e assegurando a integridade do esporte. Esse incidente causado no animal de Marcello Artiaga gerou forte indignação pública, especialmente nas redes sociais, onde muitos clamavam por punições severas, e ativistas de bem-estar animal reforçaram a gravidade do caso.

Em resposta, a Confederação Brasileira de Hipismo (CBH), em conjunto com outras três entidades equestres, solicitou a abertura de um inquérito policial para investigar as alegações. A CBH emitiu uma nota de repúdio ao comportamento do proprietário e afirmando que o bem-estar animal é uma prioridade inegociável e que qualquer prática que comprometesse a integridade dos cavalos seria punida (Anexo 5). Além disso, a entidade ressaltou seu compromisso com a transparência e ética, destacando que cooperaria totalmente com as autoridades para garantir uma investigação justa e completa.

A repercussão na mídia nacional foi intensa e a falta de informações concretas levou muitos a pensarem que não houve pronunciamentos e punições. A CBH, em colaboração com outras entidades e especialistas em equinos, utilizou o caso como uma oportunidade para reafirmar a importância de seguir normas internacionais de bem-estar animal e revisar protocolos internos para evitar futuros incidentes.

Justificativa teórica

O hipismo, uma prática esportiva milenar, combina a elegância e força dos cavalos com a habilidade e comando dos cavaleiros. Disciplinas como saltos, adestramento e corridas demandam um alto nível de sincronização e comunicação entre cavalo e cavaleiro. No entanto, apesar do respeito e cuidado que muitos praticantes dedicam aos seus animais, o hipismo frequentemente enfrenta acusações de maus-tratos, como destacado anteriormente. Embora algumas dessas acusações se baseiem em incidentes específicos, muitas carecem de

embasamento sólido e não refletem a realidade cotidiana da maioria dos esportistas.

Dado esse cenário, o presente trabalho justifica-se pela relevância tanto pessoal quanto social. No nível pessoal, a pesquisa é motivada pelo interesse genuíno no hipismo e pela preocupação com o bem-estar animal e a reputação do esporte. Estudar como a comunicação de crise foi gerida nos casos de Dujardin e Artiaga permite entender melhor as estratégias adotadas para mitigar controvérsias e os efeitos dessas estratégias na percepção pública.

Socialmente, este trabalho é relevante por permitir uma análise que auxilia as pessoas a compreenderem como a ausência de uma comunicação estratégica pode agravar ainda mais uma situação de crise. A comunicação de crise desempenha um papel crucial para esclarecer dúvidas, gerenciar percepções e evitar que narrativas negativas se consolidem. Ao explorar a eficácia e a ética das estratégias comunicacionais nos dois casos analisados, este projeto promove um diálogo fundamentado entre praticantes, mídia e público, evidenciando a importância de respostas estratégicas e transparentes para minimizar impactos e proteger a reputação do esporte.

Assim, este estudo não apenas responde a uma curiosidade pessoal, mas também oferece uma contribuição significativa para o debate social sobre ética, transparência e responsabilidade no hipismo. A análise comparativa dos casos de Charlotte Dujardin e Marcelo Artiaga busca lançar luz sobre os desafios e oportunidades na gestão de crises e controvérsias envolvendo o bem-estar animal no esporte, incentivando práticas de comunicação mais claras e responsáveis.

1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

1.1 Questão da pesquisa

A questão central desta pesquisa é: “Como o gerenciamento de crise no hipismo lida com as controvérsias sobre o bem-estar animal nos casos de Charlotte Dujardin e Marcelo Artiaga?”. Em um esporte onde a relação entre cavalo e cavaleiro é essencial, as acusações de maus-tratos podem ter efeitos significativos na imagem dos atletas e das entidades esportivas. Este trabalho visa explorar as estratégias de comunicação utilizadas para mitigar esses impactos, avaliando sua eficácia e identificando práticas recomendadas para a gestão de crises. Com base nos conceitos de comunicação de crise, o objetivo é investigar padrões de resposta e sua capacidade de preservar a reputação do esporte em contextos de controvérsia.

1.2 Objetivos Principais e Secundários

O objetivo principal é analisar como as controvérsias de bem-estar animal no hipismo são gerenciadas por meio de estratégias de comunicação de crise, focando nas ações tomadas para mitigar impactos negativos e preservar a imagem pública das partes envolvidas. Essa análise busca compreender a implementação, eficácia e desafios das estratégias comunicacionais, proporcionando uma visão aprofundada sobre o gerenciamento de crise no hipismo. Além disso, a pesquisa irá investigar os fatores que levam a essas controvérsias, como práticas de manejo e treinamento.

Especificamente, estão sendo pesquisados os casos de Charlotte Dujardin e Marcelo Artiaga, buscando destacar práticas eficazes e falhas na resposta às crises. A revisão de literatura permitirá fundamentar a análise com teorias de comunicação de crise e ética no esporte, contribuindo para um entendimento mais completo das práticas recomendadas.

1.3 Metodologia

1.3.1 Método

O método adotado será o estudo de caso, que permite uma análise detalhada de eventos específicos no hipismo. Yin (2018) define o estudo de caso como uma investigação empírica que examina fenômenos em seu contexto real, especialmente quando os limites

entre fenômeno e contexto não são claros. Este método é adequado para compreender as particularidades do gerenciamento de crise nos casos de Dujardin e Artiaga, proporcionando uma análise rica em detalhes e nuances.

No contexto desse trabalho, o método de estudo de caso permitirá analisar como as entidades e atletas responderam às acusações de maus-tratos e gerenciaram a comunicação com o público e *stakeholders*, facilitando a identificação de falhas e lacunas nas estratégias de comunicação, gerando uma visão ampla das práticas de gerenciamento de crise no hipismo.

1.3.2 Técnicas de amostragem

Utilizaremos a técnica de amostragem por critério de importância, conforme destacado por Patton (2015), que sugere a escolha de casos significativos para fornecer uma compreensão profunda do fenômeno. A seleção dos casos de Dujardin e Artiaga, amplamente discutidos na mídia, permitirá que o estudo se concentre em eventos relevantes e com alto impacto público. Isso possibilitará uma análise precisa das reações e respostas ao longo do tempo e como o hipismo abordou o gerenciamento de crise diante das controvérsias.

1.3.3 Instrumentos de pesquisa

Foi empregado o instrumento de pesquisa: análise documental. A análise documental incluirá declarações oficiais, reportagens e normas do hipismo sobre bem-estar animal. Como destaca Bowen (2009), a análise documental é essencial para uma avaliação sistemática dos conteúdos, permitindo identificar padrões de comunicação durante as crises.

1.3.4 Análise dos dados

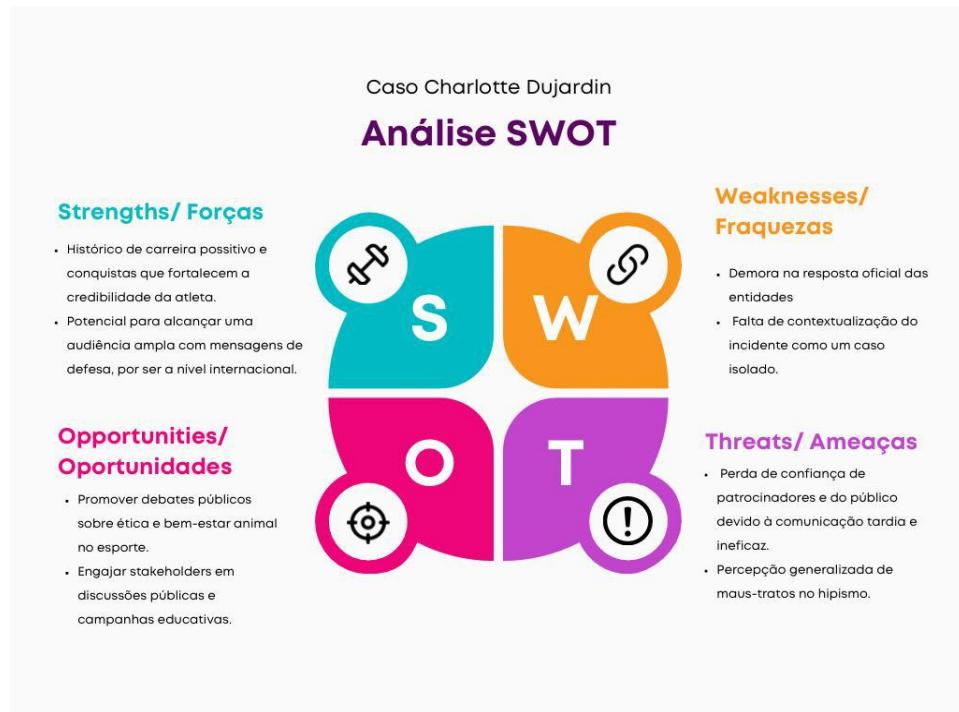
Como proposta por Bardin (2011), a análise de conteúdos será aplicada na avaliação dos documentos e materiais oficiais, incluindo declarações, comunicados à imprensa e reportagens. Essa abordagem permitirá categorizar e identificar padrões de resposta das organizações e atletas, destacando temas recorrentes e estratégias de comunicação adotadas ao longo do tempo. A análise de conteúdo facilitará a identificação de lacunas e falhas na comunicação oficial, enquanto a análise do discurso revelará como as percepções e justificativas dos profissionais do hipismo influenciam as respostas públicas e as decisões

durante as crises. Ao integrar as descobertas da análise de discurso e de conteúdo, espera-se uma compreensão mais rica das práticas de comunicação de crise no hipismo, incluindo as dinâmicas sociais e emocionais que influenciam as percepções do público sobre o bem-estar animal, nos casos específicos de Charlotte Dujardin e Marcelo Artiaga.

2. ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO

2.1 Análise SWOT

Figura 3 – Análise SWOT do caso Charlotte Dujardin



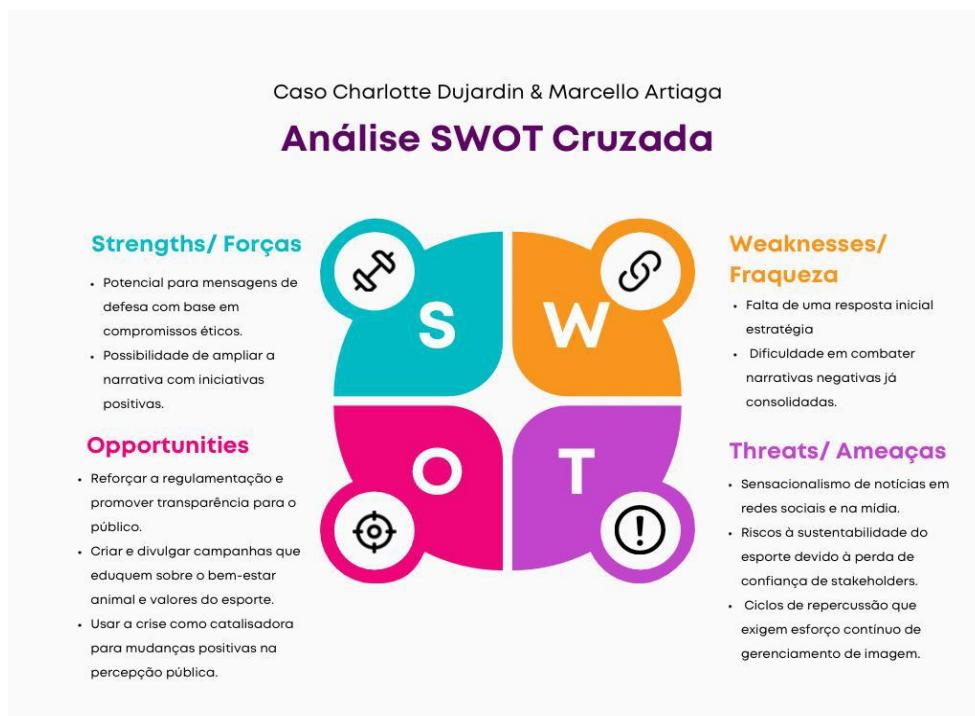
Fonte: a Autora, 2024

Figura 4 – Análise SWOT do caso Marcello Artiaga



Fonte: a Autora, 2024

Figura 5 – Análise SWOT Cruzada



Fonte: a Autora, 2024

A análise SWOT dos casos de Charlotte Dujardin e Marcello Artiaga revela elementos fundamentais para entender as estratégias de comunicação e os desafios enfrentados no

gerenciamento de crise no contexto do hipismo (Figuras 3 e 4). Esse estudo apresenta uma abordagem imparcial e objetiva, explorando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em cada caso, com foco nos aspectos comunicacionais que moldaram as respostas institucionais e a percepção pública.

2.1.1 Caso de Charlotte Dujardin

No caso de Charlotte Dujardin, amazona britânica amplamente conhecida e com uma carreira consolidada, a crise teve uma cobertura global imediata. Do ponto de vista comunicacional, essa visibilidade representa uma força, pois possibilita que a resposta institucional alcance uma audiência ampla, maximizando o impacto das mensagens emitidas. Além disso, o histórico da atleta, marcado por conquistas e respeito no esporte e até então nunca envolvida em polêmicas, oferece uma base para construir uma narrativa de defesa, explorando seu reconhecimento público como elemento de credibilidade.

Contudo, a comunicação institucional enfrentou uma grave fraqueza que prejudicou a percepção pública sobre o esporte equestre. A demora na resposta oficial das entidades envolvidas, como a Federação Equestre Internacional (FEI) e a Federação Britânica de Hipismo, contribuiu para que narrativas negativas se consolidassem. O vídeo do incidente foi divulgado em 22 de julho de 2024, mas os comunicados iniciais da FEI e da *British Equestrian* só foram publicados em 23 de julho, mais de 24 horas após a repercussão massiva nas redes sociais.

Essa lentidão permitiu que as críticas se amplificassem, associando o caso a uma percepção generalizada de maus-tratos no hipismo, sem que o público fosse adequadamente informado sobre os regulamentos rigorosos de bem-estar animal que o esporte defende.

Além disso, os comunicados oficiais falharam em contextualizar o incidente como uma violação isolada. Embora as sanções aplicadas a Dujardin tenham sido amplamente divulgadas, faltou uma narrativa clara que destacasse os esforços contínuos da FEI em promover práticas éticas e garantir o bem-estar dos cavalos. A ausência de porta-vozes especializados, como veterinários ou representantes da Comissão de Bem-Estar Equino, agravou a situação, deixando um vácuo na liderança comunicacional.

Durante os dias seguintes, entre 23 e 25 de julho de 2024, o debate público foi dominado por críticas generalizadas nas redes sociais, onde mensagens como “o hipismo é intrinsecamente cruel” se espalharam rapidamente, comprometendo a imagem do esporte como um todo. A falha em balancear a cobertura do caso com mensagens positivas também

contribuiu para o impacto negativo. As entidades poderiam ter aproveitado o momento para reforçar os valores do esporte e divulgar iniciativas relacionadas ao bem-estar dos cavalos, como programas de aposentadoria digna e cuidados veterinários avançados.

Paralelamente, o caso oferece oportunidades importantes para a comunicação de crise. Uma possível abordagem seria engajar-se em discussões sobre regulamentação e ética no esporte, podendo ajudar a alinhar a resposta institucional às expectativas sociais, fortalecendo a imagem do esporte e de seus praticantes. Outra opção seria utilizar o incidente como um ponto de partida para reforçar o compromisso das entidades equestres com a regulamentação, ética e bem-estar animal. Engajar-se em discussões públicas sobre esses temas, através de campanhas educativas e posicionamentos transparentes, pode contribuir para alinhar a resposta institucional às expectativas sociais. Isso não apenas fortalece a imagem do esporte como responsável e ético, mas também reforça a confiança de *stakeholders*, incluindo patrocinadores, torcedores e praticantes.

Ao abordar diretamente as preocupações levantadas pelo incidente, as entidades poderiam transformar a crise em uma oportunidade de mostrar liderança no setor esportivo. Promover debates sobre o aprimoramento de regulamentações e aumentar a visibilidade de iniciativas existentes, como programas de bem-estar animal e aposentadoria digna para cavalos atletas.

Uma das principais ameaças decorrentes do caso de Charlotte Dujardin é a perda de confiança de patrocinadores, do público e *stakeholders*, devido à falta de uma comunicação estratégica eficaz, deixando espaço para narrativas negativas se consolidarem. Essa lacuna comunicacional aumenta o risco de patrocinadores reconsiderarem seus investimentos por receio de associações prejudiciais à sua reputação, além de intensificar a desconfiança do público, comprometendo a imagem e a sustentabilidade do esporte.

2.1.2 Caso de Marcello Artiaga

No caso de Marcello Artiaga, a Confederação Brasileira de Hipismo (CBH) emitiu um comunicado oficial no mesmo dia, por volta das 16h, solicitando uma investigação formal e reafirmando seu compromisso com a ética e o bem-estar animal. Em um prazo de 48 horas, a CBH organizou uma coletiva de imprensa para atualizar o público sobre as medidas tomadas, reforçando a transparência e agilidade em sua resposta. Essa postura contribuiu para consolidar a imagem institucional de responsabilidade e comprometimento com os valores do esporte, controlando o impacto negativo do incidente de forma eficaz.

No Brasil, uma das fraquezas no gerenciamento de crise comunicacional está na visibilidade restrita ao Brasil e no sensacionalismo presente em boa parte da cobertura midiática presente no país, especialmente em casos que envolvem denúncias ou controvérsias. Esse tipo de abordagem tende a exagerar ou distorcer informações, criando narrativas alarmistas que podem dificultar a resposta institucional de forma equilibrada e informativa.

Esse sensacionalismo não apenas desvia o foco da realidade dos fatos, mas também alimenta preconceitos e estereótipos sobre a prática do esporte, prejudicando sua reputação. A amplificação de versões incompletas ou emocionalmente carregadas nas mídias locais pode transformar incidentes isolados em generalizações, colocando em xeque a integridade do hipismo no Brasil. Nesse contexto, um exemplo relevante do impacto das notícias sensacionalistas no gerenciamento de crises comunicacionais no hipismo são as manifestações públicas de Luisa Mell, ativista reconhecida pela defesa dos direitos animais. Em suas redes sociais, Mell expressou críticas contundentes ao esporte, apontando possíveis maus-tratos aos cavalos. No entanto, essas críticas foram feitas sem apresentar consideração pelas regulamentações rigorosas que regem o esporte equestre, tanto no âmbito nacional, quanto internacional.

Figura 6 – Imagem Instagram Luisa Mell



Fonte: Instagram, 2024

Figura 7 – Postagem no Instagram da Luisa Mell

luisamell Inacreditável que ainda explorem animais nas olímpíadas.

Além do brasileiros, outros competidores de hipismo também foram notícia...

"Atleta do hipismo é investigado por denúncia de maus-tratos a cavalo. Terceiro melhor do mundo e defendendo a Áustria nos Jogos de Paris, o alemão Max Kühner foi denunciado pelo Ministério Público de Munique, responde investigação e nega acusações"

"A campeã olímpica da modalidade, Charlotte Dujardin, desistiu de competir em Paris-2024. Pouco antes, a imprensa internacional repercutira o vazamento de um vídeo em que a britânica golpeava um cavalo com um chicote durante um treinamento"

No dicionário, a definição de esporte é "cada uma das atividades físicas desenvolvidas por uma pessoa ou um grupo, com regularidade ou não, com o fim de recreação ou competição".

Você acha que hipismo se encaixa nesta descrição?

1 de agosto · [Ver tradução](#)

Fonte: Instagram, 2024

Embora sua intenção tenha sido chamar atenção para o bem-estar animal, suas declarações acabaram contribuindo para a disseminação de uma narrativa que desconsiderava os esforços institucionais voltados à proteção dos cavalos, regulamentados por entidades como a Federação Equestre Internacional (FEI) e a Confederação Brasileira de Hipismo (CBH). A ampla repercussão dessas opiniões na mídia e nas redes sociais evidenciou como a falta de informações técnicas ou contexto pode dificultar o trabalho das entidades em demonstrar que o hipismo é uma prática comprometida com a ética e o bem-estar animal.

As ameaças identificadas incluem o risco de prejuízo à imagem do hipismo no Brasil, dado que o incidente pode ser percebido como uma representação do esporte no país, afetando a confiança do público e dos patrocinadores, como no caso da Dujardin, mas de forma nacional. Além disso, a crise pode se perpetuar em ciclos de notícias devido ao acompanhamento das investigações, o que exige uma comunicação constante e bem estruturada para evitar o desgaste prolongado da imagem da instituição e do esporte. Entretanto, o caso também oferece oportunidades de comunicação, como a possibilidade de posicionar-se como líderes na discussão sobre ética no esporte e bem-estar animal.

A análise comparativa dos casos de Charlotte Dujardin e Marcello Artiaga (Figura 5) evidencia práticas e desafios comuns no gerenciamento de crise no hipismo, sobretudo no que tange às estratégias de comunicação e aos aspectos críticos que surgem em situações de crise. Em ambos os contextos, há uma dificuldade em controlar a narrativa, principalmente diante de imagens negativas e de uma cobertura sensacionalista, ressaltando a necessidade de aprimorar as estratégias comunicacionais para situações de crise.

2.2 Referencial teórico

Apresentaremos as teorias que fundamentam o estudo do gerenciamento de crise no hipismo, abordando particularmente as controvérsias relacionadas ao bem-estar animal. As teorias selecionadas oferecem perspectivas diversificadas para entender e analisar as estratégias de comunicação utilizadas em crises específicas. Serão discutidas a Teoria dos *Stakeholders* de Edward Freeman e a Teoria da Análise do Discurso.

2.2.1 Teoria dos Stakeholders de Edward Freeman

A Teoria dos *Stakeholders*, de Edward Freeman, defende que as organizações devem considerar os interesses de todas as partes interessadas (*stakeholders*) em suas decisões

estratégicas, e não apenas focar nos acionistas. Esse conceito é especialmente relevante no gerenciamento de crises de bem-estar animal no hipismo, onde a percepção e os interesses dos *stakeholders* podem impactar diretamente a comunicação e as respostas das entidades esportivas.

No hipismo, os *stakeholders* incluem atletas, investidores, ativistas de direitos dos animais, reguladores e o público em geral, todos com expectativas distintas. Enquanto os atletas podem buscar defender sua reputação diante das críticas, ativistas podem pressionar por mudanças com base em interpretações nem sempre fundamentadas. Fernández-Souto *et al.* (2019) afirmam que “a pressão dos stakeholders influencia práticas de comunicação digital, levando as organizações a adotarem uma postura mais transparente e responsiva” (Fernández-Souto, 2019, p. 89). Isso reforça a importância de uma comunicação que alinhe as expectativas de todas as partes envolvidas, utilizando o diálogo aberto para mitigar os riscos e aproveitar oportunidades de melhoria nas práticas do esporte.

2.2.2 Teoria da Análise do Discurso

A teoria da Análise do Discurso fornece uma perspectiva importante para examinar como a linguagem e a comunicação moldam a percepção pública e as dinâmicas de poder em tempos de crise. A comunicação vai além da simples transmissão de informações, pois cria realidades sociais e influencia as expectativas do público. No gerenciamento de crise, a maneira como uma organização comunica suas ações e valores pode impactar diretamente sua credibilidade e o apoio de *stakeholders*. Muñoz (2017) afirma que “estratégias reativas são insuficientes para garantir a confiança e a reputação a longo prazo” (Muñoz, 2017, p. 82), sugerindo que uma abordagem proativa é essencial para consolidar uma imagem favorável e resiliente.

A análise do discurso, portanto, evidencia a necessidade de uma comunicação de crise contínua e proativa, indo além dos momentos críticos para construir uma base de confiança ao longo do tempo. Organizações que mantêm uma postura transparente e engajadora durante períodos de normalidade tendem a gerenciar melhor as crises quando elas surgem, beneficiando-se do histórico de transparência e responsabilidade. No contexto do hipismo, uma comunicação contínua com os *stakeholders* permite que a organização estabeleça uma base sólida de credibilidade, essencial para gerenciar acusações de maus-tratos e proteger a reputação do esporte.

2.2.3 Teoria de Atribuição de Crise de W. Timothy Coombs

A Teoria de Atribuição de Crise, de W. Timothy Coombs (2007), explica como a percepção pública sobre a responsabilidade de uma organização durante uma crise afeta sua reputação. A teoria baseia-se em três fatores principais: o tipo de crise, o histórico da organização e seu comportamento durante a crise. Crises podem ser categorizadas como acidentes, intencionais ou externas, e cada tipo gera diferentes níveis de atribuição de culpa. Além disso, organizações com um histórico negativo ou mal gerenciado em crises anteriores enfrentam maior responsabilidade pública. A resposta da organização, por sua vez, pode amplificar ou mitigar as percepções de culpa dependendo de sua transparência, empatia e agilidade.

Na prática, Coombs (2007) propõe estratégias de resposta baseadas no grau de responsabilidade atribuído. Em crises com baixa atribuição de culpa, respostas informativas e de suporte são suficientes. Já em crises com alta atribuição de culpa, é necessário assumir responsabilidade, pedir desculpas e detalhar ações corretivas.

De acordo com Coombs (2007), “as diretrizes iniciais da resposta à crise devem focar em três pontos: (1) ser rápida, (2) ser exata, e (3) ser consistente” (Coombs, 2007, p. 4) Em crises no hipismo, como nos casos de Dujardin e Artiaga, essa teoria pode ser aplicada para entender como as percepções do público variam conforme a narrativa é moldada.

2.3 Diagnóstico

O bem-estar animal é hoje um dos principais critérios pelos quais o público julga a ética de esportes que envolvem animais. A pressão de organizações de proteção animal e a exposição midiática de práticas controversas resultaram em regulamentações mais rigorosas, especialmente sob a supervisão da FEI, que busca garantir condições seguras e dignas para os cavalos.

Mesmo com regulamentações, casos como os de Dujardin e Artiaga mostram que a percepção pública nem sempre acompanha as mudanças internas. As imagens de incidentes são rapidamente disseminadas sem o contexto completo, o que torna essencial que as organizações tenham uma estratégia de comunicação pronta para contextualizar os eventos e proteger a imagem do esporte, como reforça a teoria da Análise do Discurso.

Dessa forma, segundo Michel Pêcheux (1995) o discurso não apenas aquilo que reflete as lutas ou os sistemas de dominação, mas também é por meio dele que elas são

exercidas. Essa citação destaca como o discurso é um espaço central onde relações de poder e significados são construídos e disputados. Em um contexto de crise, manter uma comunicação contínua e estratégica permite que a organização controle e influencie essas disputas discursivas, evitando que as organizações se prejudiquem com lentidão de um retorno oficial, ou que narrativas sensacionalistas se consolidem, direcionando o entendimento público para um posicionamento mais equilibrado e informativo.

A Teoria de Atribuição de Crise explica que, quando o público acredita que o responsável teve controle sobre a situação e que as ações foram intencionais, as reações tendem a ser mais severas. No caso de Charlotte Dujardin, as imagens de seu uso do chicote em um treinamento foram amplamente divulgadas sem um contexto que pudesse justificar a prática, gerando uma percepção negativa imediata. A resposta oficial, não frisou que foi um caso isolado, e não algo frequentemente repreendido pelo esporte. No caso de Marcello Artiaga, destacamos o histórico da prática esportiva no Brasil, frequentemente associado a questionamentos éticos e sensacionalismo, amplificou a percepção de que o esporte é permissivo em relação a práticas questionáveis, dificultando a dissociação do incidente de Artiaga das regulamentações e normas éticas que regem o hipismo.

2.4 Publicidade, Propaganda e Estratégias de Comunicação em Crises Esportivas

A Publicidade e Propaganda em tempos de crise não se limita a promover uma imagem positiva, mas deve também abordar preocupações éticas de forma transparente e autêntica.

As redes sociais, uma ferramenta valiosa para debates, amplificam e oferecem uma oportunidade de resposta direta ao público. No caso de Marcelo Artiaga, a Confederação Brasileira de Hipismo (CBH) utilizou suas redes para comunicar a abertura de uma investigação e reforçar que o bem-estar animal é prioridade. Essa comunicação transparente ajuda a mostrar que a organização está comprometida com a ética e com a aplicação rigorosa de normas.

Sendo assim, segundo Coombs *et al.* (2010), na comunicação de crise a prioridade deve ser o controle da narração dos fatos e a transparência, isto porque a percepção do público é formada nos primeiros momentos após a crise.

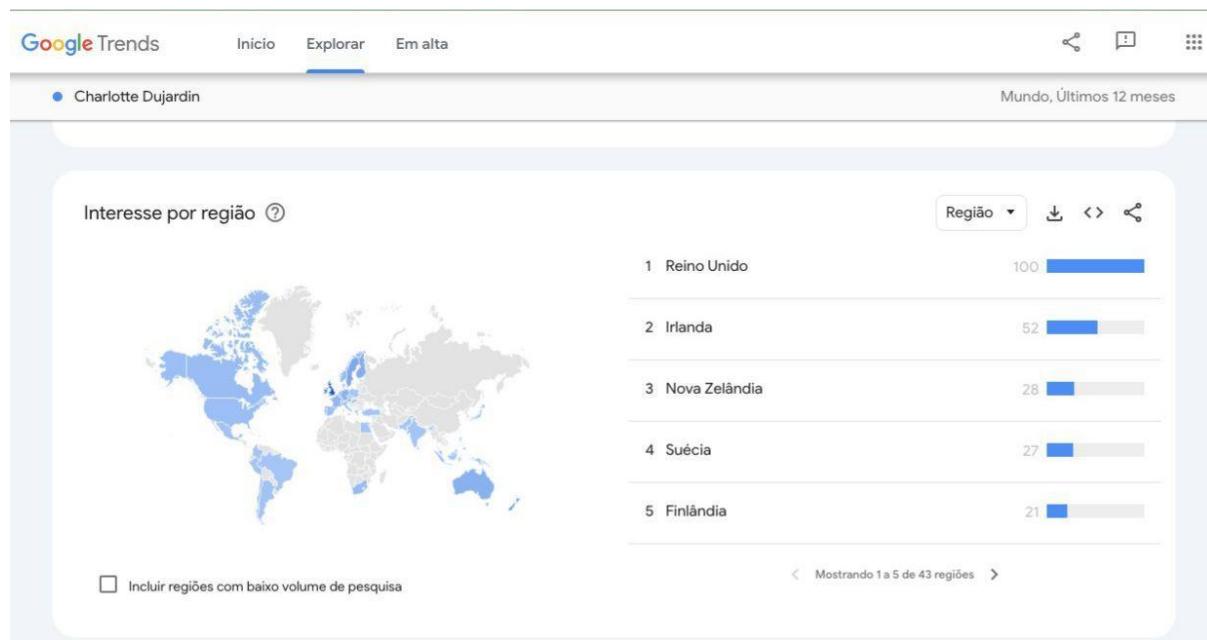
Os *insights* do *Crisis Communications Podcast*, de Edward Segal (2024), que discute abordagens para gerenciar crises em setores de grande visibilidade, como o esporte. Em um episódio focado em crises esportivas, Segal (2024) destaca que a eficácia no controle de

danos depende de uma combinação de velocidade na resposta e autenticidade nas comunicações, especialmente quando o tema envolve questões éticas e emocionais, como o bem-estar animal. Segal (2024) disserta sobre a reação do público quando a resposta é ambígua ou atrasada, reafirmando a importância de uma comunicação clara e proativa. Essa perspectiva reflete diretamente os desafios observados nos casos analisados, onde a resposta institucional e pessoal precisava não apenas esclarecer os fatos, mas demonstrar uma postura ética e de responsabilidade social.

Ao aplicar esses princípios, vemos que o impacto emocional das imagens e das notícias torna necessário um planejamento de comunicação sensível, onde a narrativa da crise deve ser cuidadosamente construída. Segal (2024) argumenta que, em crises de grande exposição, é essencial antecipar as reações do público e responder de forma que alinhe as expectativas sociais com o compromisso dos envolvidos. Essa visão é especialmente relevante para os casos do hipismo. Incorporar esses elementos ao planejamento de resposta reforça a confiabilidade dos atletas e das organizações, contribuindo para a proteção da imagem do esporte em crises futuras.

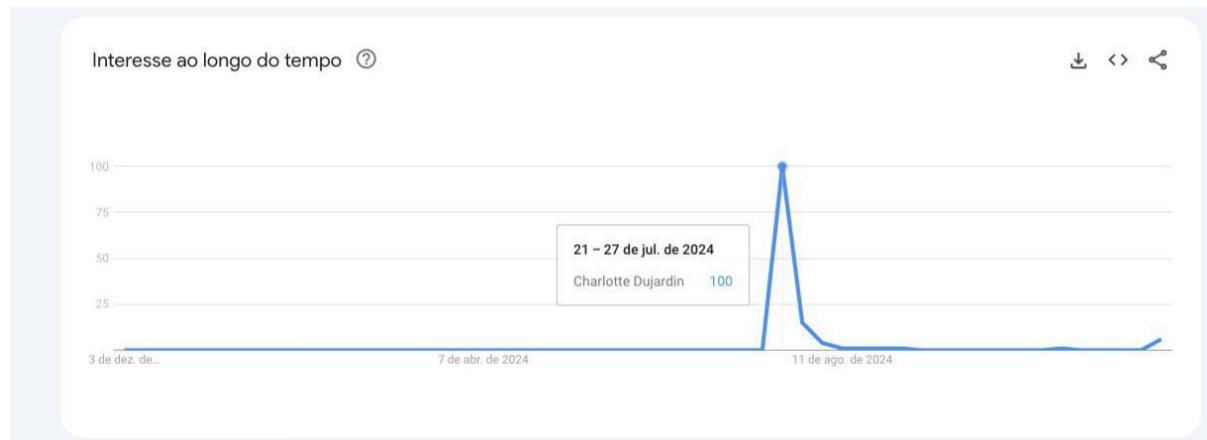
Utilizando o *Google Trends* para avaliar o interesse público, observou-se que ambos os casos registraram picos de busca significativos logo após a divulgação das reportagens iniciais. Em julho de 2024, durante o auge da repercussão do caso Dujardin, termos como “Charlotte Dujardin chicote” atingiram alta popularidade, refletindo a curiosidade do público sobre o incidente e suas implicações (Figuras 6, 7 e 8). Já no caso de Artiaga, o aumento das buscas ocorreu em abril de 2024, com a disseminação de termos como “Marcelo Artiaga maus-tratos”, o que revela uma forte sensibilização do público brasileiro em relação ao assunto. Esses picos de interesse são indicativos de como a mídia e as redes sociais influenciam diretamente na formação da percepção pública, evidenciando o poder da cobertura midiática na amplificação das crises.

Figura 8 – Interesse por região do globo Charlotte Dujardin



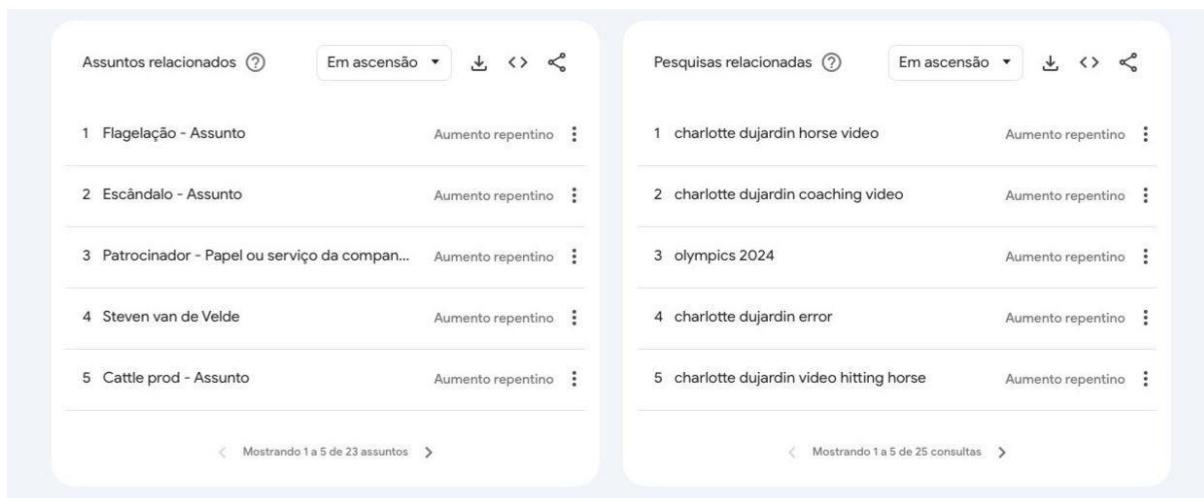
Fonte: Google Trends, 2024

Figura 9 – Interesse ao longo do tempo Charlotte Dujardin



Fonte: Google Trends, 2024

Figura 10 – Assuntos e pesquisas relacionadas a Charlotte Dujardin



Fonte: Google Trends, 2024

No contexto do gerenciamento de crise, as competências de profissionais de Publicidade e Propaganda (P&P) se tornam essenciais para uma resposta eficaz. Essas competências envolvem diagnóstico, análise de concorrência e planejamento estratégico, que auxiliam no controle da narrativa e na mitigação dos danos reputacionais.

O diagnóstico realizado por esses profissionais começa com a identificação do impacto potencial de cada caso na imagem pública e nas percepções de longo prazo sobre o esporte. Nesse sentido, o diagnóstico inclui também a análise de como organizações esportivas semelhantes responderam a situações de crise envolvendo questões de bem-estar animal. Observa-se que, no caso de Dujardin, se faz estratégico analisar respostas de outras entidades equestres que adotaram abordagens eficazes de mitigação. Da mesma forma, no caso de Artiaga, a CBH pode aprender com a postura de outras federações e organizações que lidaram com crises similares e implementaram estratégias de transparência.

A criação de uma estratégia de comunicação estruturada é outro elemento fundamental no gerenciamento de crise. Esse planejamento inclui a preparação para responder a perguntas e críticas de forma clara e honesta, o que ajuda a evitar o prolongamento da crise e a reduzir os impactos negativos na imagem.

Por fim, o planejamento de longo prazo, como ressalva a Teoria da Análise do Discurso, é um compromisso contínuo com a responsabilidade social e as ações educativas.

3. SOLUÇÃO

Os casos analisados neste estudo destacam a necessidade de repensar e refinar as estratégias de comunicação de crise no esporte equestre, preenchendo subsídios para uma comunicação mais robusta, que integre agilidade, transparência e um posicionamento estratégico alinhado às expectativas sociais contemporâneas. Como interpretados, os episódios em análise não apenas colocam em xeque a reputação das instituições envolvidas, mas também expõem lacunas na capacidade de controlar narrativas em um ambiente de crescente escrutínio público.

No caso de Dujardin, uma abordagem comunicacional mais proativa e educativa, como analisado, poderia ter contribuído para uma mitigação mais efetiva das críticas e para o esclarecimento das práticas do adestramento. Por outro lado, no caso de Artiaga, a demonstração de postura ética e de colaboração com as autoridades por parte da CBH trouxe impactos positivos iniciais, mas o sensacionalismo da cobertura local ainda representa um risco considerável à percepção pública. Em ambos os casos, as instituições envolvidas enfrentaram o desafio de não apenas responder às críticas, mas também de fomentar um diálogo informativo e construtivo com o público.

A resposta às crises não deve se limitar a reações pontuais, mas deve ser parte de uma estratégia contínua de construção de confiança e informação, alinhada às expectativas sociais e ao compromisso com o bem-estar animal. Essa abordagem contribui para a construção de um esporte mais sustentável e bem compreendido pela sociedade, minimizando os impactos de futuras crises e promovendo uma imagem positiva e ética do hipismo.

Para lidar com crises de comunicação no hipismo, especialmente aquelas que envolvem o bem-estar animal, é necessário adotar uma abordagem estruturada, que combine rapidez na resposta, transparência no processo e um compromisso explícito com a ética e o bem-estar animal. A seguir, são propostas ações específicas e um plano de mídia que podem ser implementados para gerenciar crises de forma eficaz, visando restaurar a confiança do público e fortalecer a reputação do esporte.

3.1 Plano de mídia

O primeiro passo em qualquer crise de comunicação é garantir uma resposta rápida. Como observa Coombs (2007), a reação inicial do público é influenciada diretamente pela velocidade e clareza com que uma organização ou atleta responde ao incidente. Isso exige um

monitoramento ativo da mídia e das redes sociais para identificar rapidamente as questões que estão sendo levantadas e responder de forma que endereça diretamente às preocupações. No caso de Charlotte Dujardin, por exemplo, a Federação Equestre Internacional (FEI) poderia ter usado essa primeira onda de cobertura para esclarecer as ações investigativas que seriam adotadas, antecipando-se à narrativa pública. O silêncio ou a demora na resposta podem agravar a situação, gerando interpretações negativas que podem se consolidar rapidamente, conforme observado em outros estudos sobre gestão de crise (Coombs, 2015).

Além da velocidade de resposta, a transparência é um dos principais elementos que ajuda a construir e manter a confiança do público. Isso significa que as organizações devem fornecer atualizações frequentes sobre investigações ou medidas que estejam sendo tomadas. Em crises que envolvem o bem-estar animal, a transparência é essencial para que o público compreenda quais medidas estão sendo implementadas para garantir a proteção dos animais. Uma das estratégias sugeridas é a criação de uma página dedicada no site oficial, onde atualizações e comunicados são centralizados. Esse tipo de plataforma permite que a organização mantenha o público informado de forma constante, reduzindo a possibilidade de especulação e fortalecendo a imagem de responsabilidade.

No caso de crises que envolvem práticas esportivas e o bem-estar animal, o compromisso com a integridade do esporte e com a proteção dos animais deve estar sempre no centro da comunicação. A suspensão provisória da atleta pela FEI foi uma medida que reforçou o compromisso da instituição com a ética. Para fortalecer essa mensagem, a comunicação deve reiterar os padrões de conduta e as regulamentações que protegem os cavalos, além de enfatizar que revisões internas estão sendo realizadas e que medidas corretivas serão implementadas conforme necessário. Esse compromisso é reforçado quando a organização colaboraativamente com organizações de bem-estar animal, o que ajuda a legitimar suas ações aos olhos do público.

Ademais, é essencial que a organização mantenha um diálogo contínuo com os *stakeholders*, incluindo patrocinadores e entidades de proteção animal. O engajamento com esses grupos é fundamental para preservar a narrativa pública e assegurar que todos os envolvidos estejam cientes das medidas que estão sendo adotadas. No caso de crises mais prolongadas, como o de Dujardin e Artiaga, essa comunicação proativa com os *stakeholders* auxilia a controlar a narrativa e preservar a imagem dos atletas e da instituição.

Como forma de mitigar as repercussões negativas durante as crises, as instituições podem realizar campanhas públicas mostrando os bastidores do esporte, destacando os cuidados veterinários e as práticas éticas aplicadas aos cavalos, como regulamentações

rígidas sobre treinamento e competição. Criar parcerias com organizações de defesa animal para validar as boas práticas do esporte, garantindo que a mensagem atinja um público mais amplo com maior credibilidade também são alternativas válidas. Além disso, é possível organizar eventos de conscientização e painéis abertos ao público e à mídia, com especialistas discutindo como o compromisso ético do hipismo com a causa animal.

A crise deve ser vista como uma oportunidade de aprendizado e aprimoramento. Implementar auditorias e revisões nas práticas esportivas, bem como anunciar mudanças, demonstra que a organização está comprometida em evoluir e aberta a transformar críticas em ações construtivas. Essas medidas, se tornadas públicas, reforçam o compromisso com a ética e ajudam a restaurar a confiança do público. No caso de Marcelo Artiaga, um plano de auditorias periódicas poderia ter sido comunicado ao público como uma medida preventiva, demonstrando responsabilidade e transparência.

A crise das concussões em jogadores da NFL (*National Football League*) é um exemplo significativo de como a transparência e o compromisso com ações corretivas podem ajudar a restaurar a confiança pública e redefinir a imagem de uma organização. Durante anos, a liga enfrentou duras críticas pela negligência em abordar os impactos das concussões e das doenças relacionadas, como a encefalopatia traumática crônica (CTE), na saúde dos atletas. A instituição traçou um plano estratégico que não se limitou ao reconhecimento do problema; a liga também tomou medidas concretas para demonstrar seu compromisso com a segurança dos jogadores. Entre as ações implementadas, destacam-se a criação de regras mais rígidas para evitar pancadas, a NFL desenvolveu programas educacionais para jogadores e treinadores, visando conscientizá-los sobre os riscos associados às concussões e promovendo uma cultura de maior cuidado e prevenção.

Dado o exposto, a NFL enfrentou a comunicação pública investindo em campanhas para aumentar a conscientização sobre os perigos das concussões e para divulgar as ações que estavam sendo realizadas em prol da segurança dos atletas. Ex-atletas, médicos e especialistas foram envolvidos como porta-vozes, participando de debates e eventos públicos para reforçar a transparência e a seriedade das iniciativas. Essa abordagem ajudou a humanizar a mensagem e a conectar a organização com o público em um nível mais emocional.

No âmbito do hipismo, a experiência da NFL constitui um modelo relevante para a formulação de estratégias comunicacionais em contextos de crise. Um plano de mídia bem delineado é uma ferramenta estratégica que organiza e articula as ações comunicacionais necessárias para gerenciar a crise de forma proativa. Essa abordagem permite estabelecer diretrizes claras para a divulgação de informações, definindo os canais mais adequados para

alcançar os diferentes públicos envolvidos e garantindo que a mensagem transmitida seja consistente e transparente.

3.1.1 Etapas do plano de mídia

Quadro 1 – Etapas do plano de mídia

Fase	Ação	Objetivo	Ferramenta e Canais
Fase 1 – resposta inicial e controle de narrativa	Emitir um comunicado oficial nas primeiras 24h após o incidente	Controlar a narrativa desde o início e demonstrar responsabilidade imediata	Site oficial, redes sociais (Instagram, Twitter, Facebook), comunicado à imprensa
	Publicar <i>posts</i> informativos nas redes sociais com um tom de responsabilidade e clareza	Alcançar diretamente o público nas redes sociais e mitigar desinformação	Redes sociais (<i>posts</i> no <i>feed</i> e <i>stories</i>)
	Organizar uma coletiva de imprensa ou divulgar uma declaração em vídeo com esclarecimentos iniciais	Reforçar o compromisso com a transparência e a ética	Coletiva de imprensa, vídeo oficial em redes sociais e YouTube
Fase 2 – Transparência e atualizações	Criar uma seção no site para atualizações frequentes sobre o caso, destacando ações e investigações em andamento	Manter o público atualizado, reforçando a confiança na organização	Seção dedicada no site, atualizações em redes sociais
	Publicar atualizações	Fornecer	Postagens semanais

Fase 3 – Educação e ações corretivas	regulares nas redes sociais, sendo consistente na mensagem e no tom de responsabilidade	informações atualizadas e evitar especulações	nas redes sociais, boletins informativos para imprensa
	Divulgar entrevistas com especialistas em bem-estar animal e profissionais do esporte	Fortalecer a mensagem de compromisso com a ética e com os cuidados no esporte	Publicação de vídeos no <i>site</i> e nas redes sociais, artigos em <i>sites</i> parceiros
	Anunciar auditorias, treinamentos e campanhas educativas focadas no bem-estar animal e na ética esportiva	Demonstrar compromisso com a evolução e o aprendizado	Anúncios em <i>site</i> , campanhas de mídia social, colaborações com ONGs de proteção animal
	Publicar materiais educativos que expliquem as regulamentações e normas de bem-estar animal	Educar o público sobre os padrões éticos no esporte	Artigos no <i>site</i> , <i>posts</i> informativos e infográficos nas redes sociais
Fase 4 – Monitoramento e <i>feedback</i>	Envolver os <i>stakeholders</i> , como patrocinadores e organizações de bem-estar, para ampliar o alcance das campanhas educativas	Fortalecer as parcerias e consolidar o compromisso com a responsabilidade social	<i>E-mail marketing</i> , reuniões estratégicas, vídeos colaborativos
Fase 4 – Monitoramento e <i>feedback</i>	Monitorar o impacto da comunicação no público e adaptar a	Avaliar o sucesso da resposta e ajustar o planejamento	Ferramentas de monitoramento de mídia e redes

	estratégia conforme necessário		sociais, análise de <i>feedback</i>
	Coletar <i>feedback</i> dos <i>stakeholders</i> e implementá-lo nas próximas ações	Manter o diálogo e reforçar o compromisso com a melhoria contínua	Enquetes, reuniões de <i>feedback</i> , relatórios internos

Fonte: a Autora, 2024

Essas etapas e o plano de mídia proporcionam uma abordagem sistemática e abrangente para o gerenciamento de crise, especialmente relevante para o hipismo, onde o bem-estar animal é uma questão central. Ao adotar essas ações, as organizações esportivas podem não apenas conter a crise, mas também fortalecer a confiança do público e dos *stakeholders*, contribuindo para a reputação positiva e a sustentabilidade do esporte.

CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como objetivo principal analisar o gerenciamento de crise no hipismo, focando nos casos específicos de Charlotte Dujardin e Marcelo Artiaga. Em um ambiente onde o bem-estar animal é uma preocupação central, o hipismo enfrenta desafios constantes de imagem e ética. Através de uma análise comparativa, buscou-se entender como as respostas institucionais e individuais a esses incidentes moldaram a percepção pública e quais lições podem ser extraídas para o futuro comunicacional do esporte.

O histórico do hipismo foi revisitado, destacando a evolução do esporte e a crescente pressão social por práticas éticas no trato dos cavalos. Com a modernização do esporte e a visibilidade aumentada em eventos internacionais, o hipismo passou a ser visto não apenas como uma prática esportiva, mas também como uma representação do vínculo entre cavaleiro e cavalo. Práticas que antes eram aceitas começaram a ser questionadas, e a necessidade de regulamentações mais rígidas se tornou evidente. Segundo Jones e Chase (2020), a evolução das expectativas sociais em relação ao bem-estar animal influencia diretamente a percepção pública e exige que as organizações esportivas adaptem suas práticas de comunicação para atender aos novos padrões éticos.

A revisão teórica abordou conceitos fundamentais como a Teoria de Atribuição de Crise, de Coombs (2007), e a Teoria da análise do Discurso que explicam como a responsabilidade atribuída aos atletas e às organizações afeta a imagem do esporte. O trabalho também apresentou um plano de mídia detalhado para o gerenciamento de crises no hipismo, destacando a importância de uma resposta inicial rápida e de uma comunicação transparente e educativa para preservar a imagem do esporte. Além disso, o diálogo contínuo com *stakeholders*, incluindo patrocinadores e organizações de proteção animal, foi apontado como ferramenta vital para fortalecer a confiança e garantir que todos os envolvidos estejam informados sobre as medidas adotadas.

A inclusão de exemplos de casos bem-sucedidos de gerenciamento de crise em outros esportes reforçou a eficácia das ações propostas, mostrando que a lealdade ao atleta e o investimento em campanhas educativas podem transformar crises em oportunidades de fortalecimento de imagem. O caso da NFL e das concussões, por exemplo, demonstra que a transparência e o compromisso com ações corretivas são fundamentais para que o público perceba a sinceridade da organização. Esses exemplos sugerem que, no hipismo, medidas semelhantes podem ser adotadas para garantir uma recuperação mais eficaz e consolidar uma imagem positiva.

A análise dos casos de Dujardin e Artiaga fundamentaram o estudo. Compreende-se que a resposta a essas crises precisa combinar elementos de responsabilidade social, ética e comunicacional clara, enfatizando o compromisso com o bem-estar animal. Diante das tendências observadas, um cenário futuro para o gerenciamento de crise no hipismo sugere um aumento nas parcerias com organizações de bem-estar animal, assim como uma intensificação das regulamentações e monitoramentos nas competições. A transparência é uma demanda cada vez maior da sociedade, e no hipismo isso se traduz na necessidade de que as práticas e procedimentos sejam rigorosos e publicamente documentados. Iniciativas como auditorias regulares, campanhas de conscientização e relatórios anuais sobre o bem-estar animal poderiam fortalecer a imagem do esporte.

A transformação das redes sociais como ferramenta de resposta rápida e interação direta com o público representa uma oportunidade de engajamento que deve ser explorada pelo hipismo. Um canal direto de comunicação permite esclarecer rapidamente quaisquer controvérsias e desinformações, além de ser um espaço para compartilhar ações de bem-estar e melhorias implementadas. No entanto, isso também aumenta a responsabilidade das organizações e atletas em manter uma postura ética consistente, uma vez que o público atual tende a reagir de forma crítica e imediata a qualquer sinal de práticas questionáveis.

Este estudo contribui para o campo do gerenciamento de crise ao oferecer um enfoque específico nas práticas de comunicação e ética dentro do hipismo, um esporte que está sob crescente escrutínio público. As propostas apresentadas fornecem uma estrutura prática para gerenciar crises futuras, enfatizando a importância de uma abordagem holística e preventiva, que priorize a proteção do bem-estar animal e o compromisso com a responsabilidade social. Profissionalmente, este estudo oferece análises destacáveis para o desenvolvimento de estratégias de comunicação que não apenas contenham a crise, mas também promovam um aprendizado organizacional e uma melhoria contínua.

A análise comparativa dos casos de Charlotte Dujardin e Marcelo Artiaga revela que o gerenciamento de crise no hipismo não se limita a uma simples resposta pública, mas envolve uma abordagem estruturada, como o plano de mídia traçado, que inclui transparência, diálogo com *stakeholders* e um compromisso firme com o bem-estar animal. Esse tipo de resposta não apenas atende às expectativas sociais, mas também reforça a legitimidade do esporte.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, Lucinda; JIN, Yan. **Social Media and Crisis Communication**. New York: Routledge, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

CAMPEÃO pan-americano de hipismo é acusado de maus-tratos a cavalo. **Globo Esporte**, Rio de Janeiro, 26 mar. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/hipismo/noticia/2024/04/26/campeao-pan-americano-de-hipismo-e-acusado-de-maus-tratos-a-cavalo.ghtml>. Acesso em: 4 nov. 2024.

Aqui estão as referências utilizadas na análise, formatadas em estilo ABNT:

CHARLOTTE Dujardin whips horse more than 20 times in video shared with The Guardian. **The Guardian**, Reino Unido, 24 jul. 2024. Disponível em: <https://www.theguardian.com/sport/video/2024/jul/24/charlotte-dujardin-whips-horse-more-than-20-times-in-video-shared-with-the-guardian-video>. Acesso em 4 de nov. de 2024.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

COOMBS, W. Timothy *et al.* Why a concern for apologia and crisis communication? . **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n.4, p. 337-349, 2010.

DENZIN, Norman K. **The research act: A theoretical introduction to sociological methods**. New York: McGraw-Hill, 1978.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse: Textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

FALKINGHAM, Katie. The Charlotte Dujardin equestrian' case rocking the Olympics - explained. **Radio New Zealand (RNZ)**, New Zealand; 25 jul. 2024. Disponível em: <https://www.rnz.co.nz/news/sport/523070/the-charlotte-dujardin-equestrian-case-rocking-the-olympics-explained>. Acesso em 4 de nov. 2024.

FEDERAÇÃO EQUESTRE INTERNACIONAL (FEI). **Regulations and Statutes**. Disponível em: <https://inside.fei.org/fei/about-fei/governance/statutes>. Acesso em 4 de nov. de 2024.

FERNÁNDEZ-SOUTO, Ana Belén; VILA, María del Carmen Nogales; VALEIRO, Marta Rodriguez. Comunicación y gestión de crisis en las empresas gallegas: Estudio de su evolución en los últimos años. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 10, n. 20, p. 71-92, 2020.

HEIDER, Fritz. **The psychology of interpersonal relations**. New York: Wiley, 1958.

JOHNSON, Mark; MERTON, Laura. Crisis Advertising: Rebuilding Trust Through Ethical Messaging. **Journal of Marketing Communications**, v. 23, n. 3, p. 87-101, 2015.

JONES, Emily; CHASE, Robert. Animal Ethics in Sports: A New Paradigm for Public Perception. **Journal of Sports Ethics**, v. 8, n. 3, p. 112-128, 2020.

LIU, Brooke; KIM, Soo. Crisis Management and Communication in Sports Organizations: Transparency and Public Trust. **Journal of Public Relations Research**, v. 30, n. 2, p. 150-165, 2018.

MARTINS, Leonardo; PEREIRA, Julia. Evolução e Transformações do Hipismo no Século XX. **Revista Brasileira de História do Esporte**, v. 8, n. 4, p. 55-70, 2021.

MCMAHON, Rachel; LONGO, Mario. Corporate Responsibility and Crisis Communication in Sports Organizations. **International Journal of Sport Communication**, v. 13, n. 1, p. 55-72, 2020.

MUÑOZ, Carmen. Discurso e poder: Estratégias comunicacionais em crises contemporâneas. **Journal of Modern Communications**, v. 15, n. 2, p. 78-85, 2017.

PATTON, Michael Q. **Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Campinas: Editora da UNICAMP, 1995.

ROBERTS, Alice. **Sports and Scandals: Managing Reputation in Crisis Situations**. London: Routledge, 2018.

SEGAL, Edward. Crisis Communications Podcast. Disponível em: <https://www.youtube.com/@CrisisManagementMinute>. Acesso em 4 de nov. de 2024.

SINGH, Ashwin; RAWLINS, Brad. The Ethics of Transparency in Crisis Communication: A Stakeholder Approach. **International Journal of Crisis Management**, v. 6, n. 4, p. 223-240, 2021.

SMITH, Mark; PARK, Helen. Managing Athlete Reputation in Crisis: A Comparative Analysis of Sports. **Journal of Crisis Communication**, v. 14, n. 1, p. 85-98, 2019.

SMITH, Jonathan. The Transformation of Equestrian Sports: Ethics, Welfare, and Global Regulations. **Animal Sports Journal**, v. 5, n. 1, p. 73-85, 2020.

VIEIRA, Lucas. A História do Hipismo e o Tratamento dos Cavalos no Esporte Moderno. **Estudos Históricos**, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2015.

YIN, Robert K. **Case study research and applications: Design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

ANEXO 1 – MANUAL DA FEDERAÇÃO EQUESTRE INTERNACIONAL (FEI)



FEI CODE OF CONDUCT FOR THE WELFARE OF THE HORSE

The FEI requires all those involved in international equestrian sport to adhere to the FEI Code of Conduct and to acknowledge and accept that at all times the welfare of the Horse must be paramount. Welfare of the horse must never be subordinated to competitive or commercial influences. The following points must be particularly adhered to:

1. General Welfare:

a) Good Horse management

Stabling and feeding must be compatible with the best Horse management practices. Clean and good quality forage, feed and water must always be available.

b) Training methods

Horses must only undergo training that matches their physical capabilities and level of maturity for their respective disciplines. They must not be subjected to methods which are abusive or cause fear.

c) Farriery and tack

Foot care and shoeing must be of a high standard. Tack must be designed and fitted to avoid the risk of pain or injury.

d) Transport

During transportation, Horses must be fully protected against injuries and other health risks. Vehicles must be safe, well ventilated, maintained to a high standard, disinfected regularly and driven by competent personnel. Competent handlers must always be available to manage the Horses.

e) Transit

All journeys must be planned carefully, and Horses allowed regular rest periods with access to food and water in line with current FEI guidelines.

2. Fitness to compete:

a) Fitness and competence

Participation in Competition must be restricted to fit Horses and Athletes of proven competence. Horses must be allowed suitable rest period between training and competitions; additional rest periods should be allowed following travelling.

b) Health status

No Horse deemed unfit to compete may compete or continue to compete, veterinary advice must be sought whenever there is any doubt.

c) Doping and Medication

Any action or intent of doping and illicit use of medication constitutes a serious welfare issue and will not be tolerated. After any veterinary treatment, sufficient time must be allowed for full recovery before Competition.



d) Surgical procedures

Any surgical procedures that threaten a competing Horse's welfare or the safety of other Horses and/or Athletes must not be allowed.

e) Pregnant/recently foaled mares

Mares must not compete after their fourth month of pregnancy or with foal at foot.

f) Misuse of aids

Abuse of a Horse using natural riding aids or artificial aids (e.g. whips, spurs, etc.) will not be tolerated.

3. Events must not prejudice Horse welfare:

a) Competition areas

Horses must be trained and compete on suitable and safe surfaces. All obstacles and competition conditions must be designed with the safety of the Horse in mind.

b) Ground surfaces

All ground surfaces on which Horses walk, train or compete must be designed and maintained to reduce factors that could lead to injury.

c) Extreme weather

Competitions must not take place in extreme weather conditions that may compromise welfare or safety of the Horse. Provision must be made for cooling conditions and equipment for Horses after competing.

d) Stabling at Events

Stables must be safe, hygienic, comfortable, well ventilated and of sufficient size for the type and disposition of the Horse. Washing-down areas and water must always be available.

4. Humane treatment of horses:

a) Veterinary treatment

Veterinary expertise must always be available at an Event. If a Horse is injured or exhausted during a Competition, the Athlete must stop competing and a veterinary evaluation must be performed.

b) Referral centres

Wherever necessary, Horses should be collected by ambulance and transported to the nearest relevant treatment centre for further assessment and therapy. Injured Horses must be given full supportive treatment before being transported.



c) Competition injuries

The incidence of injuries sustained in Competition should be monitored. Ground surface conditions, frequency of Competitions and any other risk factors should be examined carefully to indicate ways to minimise injuries.

d) Euthanasia

If injuries are sufficiently severe, a Horse may need to be euthanased on humane grounds by a veterinarian as soon as possible, with the sole aim of minimising suffering.

e) Retirement

Horses must be treated sympathetically and humanely when they retire from Competition.

5. Education:

The FEI urges all those involved in equestrian sport to attain the highest possible levels of education in areas of expertise relevant to the care and management of the Competition Horse.

This Code of Conduct for the Welfare of the Horse may be modified from time to time and the views of all are welcomed. Particular attention will be paid to new research findings and the FEI encourages further funding and support for welfare studies.

ANEXO 2 – NOTA DE SUSPENSÃO DA FEI

The FEI has officially announced the provisional suspension of British Dressage athlete Charlotte Dujardin (FEI ID: 10028440), effective immediately from the date of notification, 23 July 2024.*

This decision renders her ineligible to participate in the upcoming Paris 2024 Olympic Games or any other events under the jurisdiction of the FEI.

During this period of suspension, she is prohibited from participating in any activities related to competitions or events under the jurisdiction of the FEI or any competition or event under the jurisdiction of a National Federation (NF). This also includes any FEI or NF-related activities. In addition, the British Equestrian Federation has mirrored this provisional suspension, which also makes Ms. Dujardin ineligible to compete in any national events during this period.

ANEXO 3 – COMUNICADO DA BRITISH EQUESTRIAN

Statement: Charlotte Dujardin withdraws from Paris 2024

Tuesday, 23 July 2024

British Equestrian (BEF) and British Dressage (BD) can confirm that, following an official complaint made to the Fédération Équestre Internationale (FEI) on 22 July 2024, Team GB dressage athlete Charlotte Dujardin has withdrawn herself from the Paris 2024 Olympic Games. The complaint outlined allegations of animal welfare misconduct which the FEI will now fully investigate. Miss Dujardin has voluntarily accepted a provisional suspension from the FEI while the investigation takes place.

Both the BEF and BD have also imposed a provisional suspension on Miss Dujardin from all national and international competition pending the outcome of the FEI investigation.

British Equestrian Chief Executive Jim Eyre commented; "As the guardians of equestrian sport, we must uphold the highest standards of equine welfare – the horse's wellbeing is paramount. We have been in close liaison with the FEI on the matter and will fully comply with any requests to fulfil their investigation and support the robust processes around such

British Equestrian Chief Executive Jim Eyre commented; "As the guardians of equestrian sport, we must uphold the highest standards of equine welfare – the horse's wellbeing is paramount. We have been in close liaison with the FEI on the matter and will fully comply with any requests to fulfil their investigation and support the robust processes around such complaints. The allegations made are serious and the consequences far reaching but upholding the integrity of our sport remains our priority – we are privileged to enjoy the company of horses; we must never compromise on their wellbeing. We will continue to work with the FEI and Charlotte to complete the process."

British Dressage Chief Executive Jason Brautigam added; "At British Dressage our commitment is to 'bring people and horses together in harmony', and as part of this we constantly strive to achieve the highest standards of horse care. We do not condone any behaviour that goes against our guiding principles and take a zero-tolerance approach to any breach of our equine welfare policies. These historic allegations are deeply upsetting for everyone involved in our sport, but we fully support the FEI investigation and will take any appropriate disciplinary action when this process is complete. Our priority now is to rally behind our athletes and horses representing Team GB in Paris as they take on the responsibility of showcasing the best of our sport on the world stage."

British Equestrian Performance Director and Team GB Equestrian Team Leader Helen Nicholls said; "Obviously the events of the last 24 hours have been disappointing on many levels for all affected. No one more than Charlotte Dujardin recognises the part welfare holds in sport and as such has done the right thing in stepping down to allow the FEI tribunal to take place in a timely manner. Our focus remains on supporting our athletes to deliver to their potential on the world stage and we look forward to the Games getting underway on Saturday."

As there is now a live FEI investigation, no further comments will be made on the matter.

ANEXO 4 – DECLARAÇÃO DE CHARLOTTE DUJARDIN



charlotte_dujardincbe ✅

•••

STATEMENT FROM CHARLOTTE DUJARDIN

A video has emerged from four years ago which shows me making an error of judgement during a coaching session. Understandably, the International Federation for Equestrian Sports (FEI) is investigating and I have made the decision to withdraw from all competition – including the Paris Olympics – while this process takes place.

What happened was completely out of character and does not reflect how I train my horses or coach my pupils, however there is no excuse. I am deeply ashamed and should have set a better example in that moment.

I am sincerely sorry for my actions and devastated that I have let everyone down, including Team GB, fans and sponsors.

I will cooperate fully with the FEI, British Equestrian Federation and British Dressage during their investigations, and will not be commenting further until the process is complete.

Charlotte Dujardin, 23rd July 2024



charlotte_dujardincbe ✅

...

STATEMENT FROM CHARLOTTE DUJARDIN

I fully respect the verdict issued by the Federation for Equestrian Sports (FEI), released today.

As the federation has recognised, my actions in the video do not reflect who I am and I can only apologise again. I understand the responsibility that comes with my position in the sport, and I will forever aim to do better.

This has undoubtedly been one of the darkest and most difficult periods of my life, and I would like to take this opportunity to thank everyone who has supported me during this time. To those of you who have sent messages, emails and tried to reach me to check in on how I am – thank you. Every kind word truly has made a difference, more than you'll ever know.

What I was unable to share at the time is that I am currently pregnant, with my baby due in February. This was planned well before the Olympics and something my partner Dean and I have been excited about for a long time.

At the moment, the energy I have is focused on Dean and our daughter Isabella, and we are all very much looking forward to the arrival of our new family member.

Charlotte Dujardin, 5th December 2024

ANEXO 5 – NOTA DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HIPISMO (CBH)



Nota de Repúdio da Confederação Brasileira de Hipismo

A Confederação Brasileira de Hipismo (CBH) vem, por meio desta nota, expressar sua profunda indignação e tristeza em relação ao lamentável episódio ocorrido na data de hoje, na Hípica Manège Boa Vista, onde o Dr. Maurício Alexandre foi agredido ao tentar exercer sua profissão.

É inaceitável que um profissional tão respeitado e comprometido com a ética e a dignidade do nosso esporte tenha sido alvo de tamanha violência, especialmente por parte de um indivíduo que está suspenso do exercício de quaisquer atividades hípicas por decisão do Conselho de Ética desta Confederação, que foi acolhida pela Federação Equestre Internacional (FEI), devido à prática de maus tratos a animais.

Reforçamos nossa posição de total repúdio a qualquer forma de agressão, seja física ou moral, e ressaltamos aos *manèges* e clubes hípicos a relevância do controle de frequência em suas dependências, bem como do dever de observância e cumprimento das decisões proferidas pelo Conselho de Ética desta Confederação. É nosso dever proteger os princípios que regem o hipismo e garantir um ambiente seguro e ético para todos os profissionais que atuam nessa nobre atividade, especialmente aqueles que, como o Dr. Maurício Alexandre, atuam como oficiais desta Confederação para assegurar boas práticas e o esporte limpo, em linha com a iniciativa *Clean Sport*.

Fazemos um apelo à comunidade equestre e às autoridades competentes para que adotem as medidas necessárias a fim de evitar que incidentes como este se repitam. É uma responsabilidade coletiva zelar pela integridade de nossos profissionais, assim como pelos animais com os quais trabalhamos.

Estamos juntos em defesa do hipismo ético e respeitoso e não aceitaremos que comportamentos violentos e abusivos façam parte do nosso esporte.

Por fim, informamos que a CBH adotará todas as medidas necessárias para a proteção e defesa do Dr. Maurício Alexandre, Oficial CBH agredido, e assim sempre atuará em favor de todos os profissionais que atuam em nome da CBH e em prol do esporte equestre.


Fernando Augusto Sperb
 Presidente


 Atenciosamente,
Daniel Khury
 Diretor de Salto


Marcelo Servos
 Diretor Veterinário