

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
CURSO DE JORNALISMO

**JÚLIA TEIXEIRA VARGAS**

**FORA DAS QUATRO LINHAS:**  
A gestão de crise da CBF após o *Fifagate* em 2015

PORTO ALEGRE  
2019

**JÚLIA TEIXEIRA VARGAS**

**FORA DAS QUATRO LINHAS:**

A gestão de crise da CBF após o *Fifagate* em 2015

Trabalho de Conclusão de Curso realizado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Orientadora: Profª Drª Sandra de Fatima Batista de Deus.**

**PORTO ALEGRE**

**2019**

#### CIP - Catalogação na Publicação

Vargas, Julia Teixeira

Fora das quatro linhas: A gestão de crise da CBF após o Fifagate em 2015 / Julia Teixeira Vargas. -- 2019.

84 f.

Orientador: Sandra de Fatima Batista de Deus.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Jornalismo, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Gestão de crise. 2. Jornalismo esportivo. 3. Escândalo. 4. CBF. 5. Fifagate. I. de Deus, Sandra de Fatima Batista, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

## **FORA DAS QUATRO LINHAS:**

A gestão de crise da CBF após o *Fifagate* em 2015

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.

## **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sandra de Deus (UFRGS) – orientadora**

---

**Prof<sup>ª</sup>.Dr<sup>ª</sup> Laura Hastenpflug Wottrich (UFRGS)**

---

**Prof<sup>ª</sup>.Dr<sup>ª</sup>. Ana Karin Nunes (UFRGS)**



*Para Camila Vargas, Carolina Dias, Carolina Reis,  
Elizabeth Amaral, Juliane Emer, Maria Eduarda Araújo,  
Mariana Machado, Marina Vargas, Márcia Vargas,  
Marisa Emer e Paula Maestri,  
... as onze titulares absolutas do meu coração.*

*Para meu pai, José Otávio Vilani de Vargas,  
por me ensinar a adorar o futebol, sempre duvidar de  
entidades com muitos homens brancos de terno  
e ter me levado naquela final de Libertadores.*

*"Vão passando os anos, e terminei por assumir minha identidade: eu não sou mais que um mendigo do bom futebol. Vou pelo mundo de chapéu na mão, e nos estádios suplico: 'Uma linda jogada, pelo amor de Deus'. E quando o bom futebol ocorre, agradeço o milagre sem que me importe nem um pouco qual é o clube ou o país que a mim o oferece."*

Eduardo Galeano

## AGRADECIMENTOS

Seria necessário que eu escrevesse outro Trabalho de Conclusão apenas para agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, ajudaram-me a chegar até aqui. Como isso não é possível, tentarei ser o mais breve possível.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, de sangue e de coração. Especialmente aos meus pais, José e Márcia por me incentivarem e apoiarem em todos os momentos da minha vida e por me aceitarem da forma que eu sou. Às minhas três irmãs, Juliane, Marina e Camila, e às minhas primas, Carolina e Mariana, por serem a maior fonte de força, admiração e amor que tenho a sorte de ter.

Aos amigos que fiz durante estes anos de UFRGS e que me acompanharam em incontáveis noites mal dormidas, seminários apresentados, programas produzidos, *kalenas* no Alemão e profundas conversas sobre Universo, jornalismo ou futilidades do cotidiano: Fernanda Peron, Gabriela Plentz e Shannon Cabral. Este TCC (e o meu diploma) tem um pouquinho de cada um de vocês.

À todas as minhas amigas mulheres, em especial a Amanda Xavier, Carolina Reis, Gabriela Becker, Laura Jasper, Luísa Hidalgo, Maria Eduarda Paiva, Maria Eduarda Araújo, Mariana Machado, Paula Maestri, Raquel Gutschwager, Roberta Schulte e Thais Odorissi, por todos os vinhos e cervejas compartilhados, por serem mulheres inspiradoras. Vocês foram meu alicerce em tantos momentos difíceis no último ano. Não seria metade da mulher que sou hoje se não tivesse tido a chance de partilhar as doçuras e amarguras da vida com vocês. Juntas somos sempre mais fortes.

À minha maravilhosa e incrível amiga e orientadora Sandra de Deus, uma das mulheres mais fortes que eu tive o prazer de conhecer. Eu sei que já te disseram isto muitas vezes, mas o “Deus” do teu nome não é em vão: tu fostes enviada por uma força maior para iluminar esse mundo e a vida de muitos jornalistas. Obrigada por tanto carinho e compreensão.

A duas pessoas especiais que foram importantes para esse trabalho ganhar forma: ao Raphael Gomes, primeira pessoa com quem contei a vontade de escrever sobre o *Fifagate*, jornalista, amigo e que consegue qualquer contato do mundo, te devo várias até o fim da vida; e à Laura Wottrich, a professora que eu desejo que todos tenham a chance de conhecer uma vez na vida, obrigada por carregar tanta humanidade e doçura dentro de ti.

Por fim, muito obrigada a todas as mulheres que não se calam e seguem mostrando que vamos sim ocupar nosso lugar no futebol e a todos os profissionais que trabalham por um esporte mais humano e sem corrupção. Um dia chegaremos lá.



## RESUMO

O estudo tem como tema a gestão de crise no futebol. O objetivo geral é analisar como a Confederação Brasileira de Futebol concebeu a preservação de sua imagem depois do *Fifagate* e em que pontos cometeu acertos e erros no processo de gestão de crise da entidade. A pesquisa possui abordagem exploratória e qualitativa e utiliza como métodos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, abordando a história do jornalismo esportivo no mundo e no Brasil, o escândalo como valor-notícia, a função social do jornalismo, a conceituação do termo crise, a classificação das crises, as principais etapas e fundamentos da gestão de crise e a importância da assessoria de imprensa e da comunicação de crise. Através análise documental e análise de conteúdo, foi possível identificar a forma como a CBF administrou a crise após o *Fifagate*. Ao fim da pesquisa, foi concluído que, no ambiente do futebol, ainda há uma indisposição em enxergar o futebol como um produto que gera grande lucro. Por consequência, não é administrado como uma empresa e não há preocupação com prevenção de crise.

**Palavras-chave:** CBF; Gestão de crise; jornalismo esportivo; escândalo; Fifagate.

## **ABSTRACT**

The study focuses on crisis management in soccer. The overall goal is to analyze how the Confederação Brasileira de Futebol conceived the preservation of its image after Fifagate and in which points it committed hits and misses in the crisis management process of the entity. The research has an exploratory and qualitative approach and uses methods such as bibliographic research and case study, addressing the history of sports journalism in the world and in Brazil, the scandal as news value, the social function of journalism, the concept of the term crisis, the classification of the crisis, the main stages and fundamentals of crisis management and the importance of press office and crisis communication. The theory to explore the case study, whose object is CBF corruption, was then built. Through documental analysis and content analysis, it was possible to identify how the CBF managed the crisis after Fifagate. It was concluded that there is still an unwillingness to see soccer as a product with great profit and that it should be governed as a company.

**Keywords:** CBF; Crisis management; sports journalism; scandal; Fifagate.

## Lista de figuras

Figura 1 - Capa da Folha de S.Paulo de 28 de maio de 2015.....	55
Figura 2 - Capa interna da matéria assinada por Leandro Colon e Giuliana Vallone.....	56
Figura 3 - Primeira página da matéria assinada por Leandro Colon e Giuliana Vallone e fala do diretor do FBI sobre a operação.....	57
Figura 4 - Segunda parte da matéria assinada por Leandro Colon e Giuliana Vallone, nota sobre investigação dos EUA e posição da Fifa sobre operação.....	58
Figura 5 - Terceira página interna do impresso da Folha de S. Paulo, com crônica de Clóvis Rossi e notícia assinada pela editoria de São Paulo.....	59
Figura 6 - Reportagem aprofundada sobre J. Hawilla, mais um personagem do Fifagate.....	60
Figura 7 - Aviso da coletiva no twitter.....	68
Figura 8 - Sala de convocações da CBF.....	69
Figura 9 - Sala de convocações da CBF.....	70
Figura 10 - Coletiva de posse da presidência.....	70
Figura 11 - Coletiva após o Fifagate.....	71

## **Lista de quadros**

Quadro 1 - Detalhamentos das notas da CBF.....	47
Quadro 2 - Detalhamento dos trechos da entrevista coletiva.....	48

## **Lista de siglas**

**CBF** - Confederação Brasileira de Futebol

**FIFA** - Federação Internacional de Futebol

**BBC** - *British Broadcasting Corporation*

**CPI** - Comissão Parlamentar de Inquérito

**ISL** - *International Sport and Leisure*

**ICM** - *Institute for Crisis Management*

**FBI** - *Federal Bureau of Investigation*

**CONCACAF** - Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2. JORNALISMO</b>	<b>17</b>
2.1 JORNALISMO ESPORTIVO	17
<b>2.1.1 Jornalismo esportivo no Brasil</b>	<b>20</b>
2.1.2 O valor-notícia no jornalismo esportivo e o escândalo	23
2.1.2.1 Escândalos no futebol brasileiro	29
2.2 FUNÇÃO DO JORNALISMO	30
<b>3. GESTÃO DE CRISE</b>	<b>34</b>
3.1 O QUE É CRISE?	34
3.1.1 Tipos de crise	37
3.2 GERENCIAMENTO DE CRISE E IMAGEM	38
<b>3.2.1 Assessoria de imprensa</b>	<b>40</b>
3.2.2 Comunicação de crise	43
<b>4. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA</b>	<b>45</b>
4.1 UNIDADE DE ESTUDO	46
4.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	48
5.1 O IMPRESSO DA FOLHA DE S. PAULO NO DIA 28 DE MAIO DE 2015	51
5.2 NOTAS OFICIAIS	61
5.3 A ENTREVISTA COLETIVA DE MARCO POLO DEL NERO	67
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>80</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O escândalo não é recente no jornalismo, mas firmou seu espaço apenas na década de 1970, com o *Watergate*, nos Estados Unidos. Desde então, não saiu mais da pauta da mídia; primeiro, pela função social do jornalismo de informar a população do que acontece no governo e nas organizações que lhe prestam serviço; segundo, porque escândalos geram interesse público, o que gera lucro para os veículos de comunicação.

Apesar dos inúmeros exemplos de escândalos midiáticos nos últimos anos, a maior parte das entidades - públicas ou privadas - não sabe como administrar situações negativas, que geram crise financeira e na imagem da marca, frente a sociedade. Segundo Forni (2007 - 2013), no Brasil, ainda não há a cultura de se preocupar e se preparar para eventuais crises nas empresas e este é o primeiro erro da administração. Em um mundo capitalista e globalizado, com tamanha competição financeira, é praticamente impossível que uma organização não passe por algum caso desfavorável (FORNI, 2013, p. 4-5).

No âmbito do esporte, a gestão de crise é ainda mais folclórica. Mesmo com contratos milionários, há uma indisposição, em função da paixão e grande comoção nacional, em enxergar o futebol, principalmente, como um produto que gera lucros altos e que deve ser administrado como uma empresa. Por isso, os clubes e entidades regionais e nacionais não costumam ter um plano de gestão de crise para eventuais situações negativas que repercutem na mídia e, muitas vezes, abalam suas imagens e reputação, como é o caso do *Fifagate* em relação à Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

A partir disso, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar as estratégias utilizadas pela CBF na gestão de crise da instituição. após a detenção do seu ex-presidente José Maria Marín<sup>1</sup> - e outros treze dirigentes - no congresso anual da Federação Internacional de Futebol em maio de 2015. Ainda, como objetivos específicos, definiu-se:

- Traçar um contexto histórico sobre o escândalo de junho de 2015 na Federação Internacional de Futebol - Fifa e de que forma isso afetou a CBF;

---

<sup>1</sup> José Maria Marín é um ex-político e ex-cartola brasileiro. Foi governador, deputado e vereador na cidade de São Paulo e vice-presidente e presidente da entre 1982 e 2015. Em 2015, foi detido pelo FBI e condenado por corrupção pela justiça americana.

- Observar a maneira como os profissionais de comunicação tentaram resolver a crise provocada pelos escândalos, sob que pilares a gestão de crise da CBF foi construída para que sua imagem não fosse prejudicada;
- Mapear os erros e acertos da gestão de crise da CBF.

Para alcançar os objetivos propostos, emprega-se a metodologia de pesquisa qualitativa com abordagem exploratória. Constituiu-se o estudo a partir da pesquisa bibliográfica, seguindo então para o estudo de caso com técnica de análise de conteúdo de reportagens, notas oficiais e entrevista coletiva.

O estudo divide-se em cinco capítulos, a iniciar pela introdução. O segundo capítulo aborda a história do jornalismo esportivo no mercado internacional e no Brasil, o escândalo como um valor-notícia e as funções do jornalismo. Nele, utilizam-se autores como Alcoba (2010), Tubino, Garrido e Tubino (2007), Coelho (2004) e Ribeiro (2007) para construir o contexto histórico da editoria esportiva na imprensa; Traquina (2005) para apresentar os valores-notícias e Thompson (2002) e Prior (2016) para desenvolver um panorama sobre escândalos públicos; e, por fim, Kovach e Rosenstiel (2004) e Rothberg (2011) para teorizar as funções sociais do jornalismo.

No terceiro capítulo, Forni (2013) e Argenti (2006) são a base para explicar os conceitos de gestão de crise. Primeiro, esclarece-se o que é uma crise e quais são os tipos mais recorrentes no mercado conforme Dornelles (2012); depois, entra-se, de fato, no processo de gerenciamento de conflitos, em que especifica-se as fases de administração e os profissionais envolvidos. Neste estudo, há o recorte explicativo da assessoria de imprensa a partir de Ferrareto e Ferrareto (2009), Chaparro (2011) e Amaral (2011) e, como consequência, a comunicação durante uma crise.

O quarto capítulo é utilizado para dissertar sobre as metodologias de estudo. Nesse, explica-se porque o presente trabalho é uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória, porque é um estudo de caso a partir da construção de um objeto histórico construído através de pesquisas bibliográficas. Também, há dois quadros listando quais dados foram empregados na análise (quadro 1 e quadro 2).

No quinto capítulo procura-se compreender quais foram as medidas que a CBF tomou e como se posicionou para preservar sua imagem depois do *Fifagate*. Em um primeiro momento, a partir de Chade (2014) e Bensinger (2018), há a construção do objeto e a análise



da cobertura impressa da Folha de S. Paulo no dia 28 de maio de 2015, um dia após a prisão dos dirigentes em Zurique. Depois, foi escolhido analisar sete notas oficiais e a entrevista coletiva do presidente da Confederação com base nas recomendações de Forni (2013) sobre a construção desses dois recursos usados pela comunicação da entidade. Por fim, o sexto e último capítulo compõe-se as considerações obtidas através das análises, permitindo uma melhor compreensão dos desdobramentos de crises no ambiente do futebol.

## 2. JORNALISMO

### 2.1 JORNALISMO ESPORTIVO

Neste capítulo, abordar-se a história do jornalismo esportivo, como começou e seu desenvolvimento. O esporte não foi sempre pauta para o periodismo tradicional. O assunto foi ganhando destaque conforme os campeonatos ficaram mais organizados e as regras mais claras. Antônio Alcoba (2010) diz que o fascínio do público e alto número de participantes fez a imprensa se interessar pela pauta.

Tras exponer el proceso de la evolución del juego a deporte y la estructura organizada para el funcionamiento de la actividad que genera, con participación en todas las áreas de la sociedad, queda fijada su importancia. Si desde los remotos orígenes del juego éste promovió el interés de practicantes y espectadores, esa expectación subió peldaños cada vez más altos hasta conseguir que la prensa primero, a continuación la radio, a la que siguió la televisión e hoy las nuevas tecnologías se decidieran a explorar un filón propicio para el negocio empresarial periodístico. (ALCOBA, 2010, p. 37)<sup>2</sup>

As informações sobre os jogos, vitórias e derrotas sempre foram de interesse público, como pontua Alcoba (2010), mas ganharam status de jornalismo quando o interesse por um atleta anônimo ultrapassou os povoados, cidades e países. As primeiras notas sobre esportes se limitavam a comentar casos curiosos por pessoas comuns que presenciavam as partidas. Aos poucos, esses pequenos textos foram tornando-se artigos e reportagens sobre os jogos e esportes mais praticados, os aspectos positivos da prática para a saúde e os clubes principais que nasciam. Foi em 1828, em Paris, que o assunto virou pauta de uma revista inteira, o *Journal des Haras*, e em 1852 nasce o que pode ser considerado o primeiro diário desportivo, o *Sportman*, na Inglaterra (ALCOBA, 2010).

Um pouco mais tarde, nos anos de 1856 e 1857, circulava na Espanha, segundo Tubino, Garrido e Tubino, (2007), uma revista quinzenal, a *El Cazador*, que tinha sua publicação destinada aos esportes de caça. Em 1869, na cidade de Cádiz, também na Espanha, foi criada a revista *El Sport Español*, com várias matérias sobre atividades físicas,

---

<sup>2</sup>“Depois de expor o processo de evolução do jogo ao esporte e a estrutura organizada para o funcionamento da atividade que gera, com participação em todas as áreas da sociedade, sua importância fica clara. Se das origens remotas do jogo promoveu o interesse de praticantes e espectadores, essa expectativa subiu cada vez mais alto até a imprensa, seguida pela rádio, seguida pela televisão e hoje novas tecnologias foram decisivas para explorar uma veia favorável para os negócios empresariais jornalísticos.”

despertando cada vez mais o interesse da população. Naquele ano, surgiu na Espanha *El Pedal*, primeira publicação dedicada especialmente para um esporte.

Não muito depois, em 1895, o empresário Willian Randolph Hearst, proprietário do *The New York Journal*, decide incluir informações sobre esportes nas páginas do jornal diário. Com a inclusão, o jornal “consiguió superar en tirada a todos los periódicos de la Unión, obligando a que sus rivales se decidieran a dar el espacio que exigía la información desportiva”<sup>3</sup> (ALCOBA, 2010, p. 39).

Em 1896, nasceu o jornal italiano *Gazzetta Dello Sport*, três dias antes dos primeiros Jogos Olímpicos da Era Moderna, em Atenas. Segundo Tubino, Garrido e Tubino (2007), o jornal é o impresso mais antigo do mundo, superando os 100 anos de existência. Apelidado de ‘o cor-de-rosa’, por conta de suas páginas nesta coloração, ficou conhecido por ser o primeiro veículo com a função de setoristas, usada até hoje no jornalismo esportivo.

O êxito conquistado pelo esporte no jornalismo impresso fez com que outra mídia também passasse informações desportivas. Os primeiros anos das transmissões de esporte nas rádios foram difíceis, conforme pontua Alcoba (2010). As emissoras e os organizadores demoraram a entrar em acordo sobre como a transmissão seria feita, sem perder espectadores.

(...) la rudimentaria técnica se unió el recelo de los organizadores de las competiciones por entender que la transmisión en directo de las mismas retraería a los espectadores. Los obstáculos colocados a los pioneros de las transmisiones desportivas por radio se tuvieron que superar con el ingenio de los periodistas radiofónicos y los trucos que efectuaron para poder informar en directo de las competiciones a sus receptores. (ALCOBA, 2010, p. 40)<sup>4</sup>

Segundo Tubino, Garrido e Tubino (2007) foi na década de 1920 que o rádio realizou sua primeira transmissão ao vivo ininterrupta, nos Estados Unidos, na luta de boxe entre os pesos pesados Jack Dempsey e Joe Carpentier, pela emissora KDK-A. “Os historiadores destacam que foi uma jornada, pelo tempo que permaneceu no ar. Por isso, as coberturas de esporte no rádio passaram a ser conhecidas como Jornadas Esportivas”. Ainda de acordo com os autores, essa transmissão foi responsável por colocar o rádio como um meio de comunicação de massa.

---

<sup>3</sup> "Conseguiu superar em circulação todos os jornais da União, obrigando seus rivais a decidir dar o espaço que exigia a informação esportiva."

<sup>4</sup> “A técnica rudimentar foi acompanhada pelos receios dos organizadores das competições por entenderem que a transmissão ao vivo da mesma retrairiam os espectadores. Os obstáculos colocados pelos pioneiros da radiodifusão esportiva pelo rádio tiveram que ser superados com a engenhosidade dos jornalistas de rádio e os truques que eles fizeram para poder reportar ao vivo sobre as competições aos seus receptores.”

Outra nova tecnologia começou a transmitir, primeiro de maneira discreta, o esporte como um espetáculo de imagens na década seguinte: a televisão. Em 1936, aconteceu a primeira transmissão televisiva, nos Jogos Olímpicos de Berlim, na Alemanha. Conforme Marcus Von Groll (2013)<sup>5</sup>, “os jogos foram televisionados apenas para os telespectadores presentes aos ginásios e estádios do local daqueles Jogos. Essa foi uma maneira de apresentar a difusão de imagens para a apreciação pública, ainda não projetada por um veículo”. A primeira transmissão integral de um evento esportivo realizado pela televisão, segundo Tubino, Garrido e Tubino (2007), foi em 1948, nos Jogos Olímpicos de Londres, pela TV local, a BBC.

Hoje, além de jornais e revistas apenas de esportes, principalmente futebol, há canais de televisão com a programação inteira voltada para o assunto. Nos canais de TV aberta, segundo pesquisa do Ibope Repucom, na TV brasileira realizada em 2014<sup>6</sup>, o tempo dedicado ao esporte cresceu 53% de 2007 a 2013, atingindo o total de 286,8 mil horas na soma do período.

Conforme Alcoba (2010), quatro diários esportivos figuram entre os impressos de maiores tiragens na Espanha, além das maiores audiências em rádios do país serem em programas desportivos. Também, entre os jornais mais famosos do mundo, estão *L'Equipe*, francês, e *La Gazzetta Dello Sport*, italiano e mais velho diário esportivo em circulação. Por isso, o autor acredita que não se pode menosprezar o jornalismo esportivo e a cultura do esporte.

De lo expuesto puede traducirse que el deporte y los medios de comunicación forman una comunión perfecta en defensa en sus intereses. (...) La importancia de la información deportiva no es circunstancial, sino real. Quienes piensan que el deporte es un pasatiempo pueden tener razón en esa apreciación, pero no para tratar de menospreciar a este género específico del periodismo.<sup>7</sup> (ALCOBA, 2010, p. 40)

Cada vez mais, os jornalistas das editorias de esporte estão se especializando e estudando profundamente o assunto. Especialização em jornalismo esportivo, análise de jogo,

---

<sup>5</sup> Disponível em <<http://travinha.com.br/2016/01/12/o-jornalismo-esportivo-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em 20 de junho de 2019

<sup>6</sup> Disponível em <<https://cultura.estadao.com.br/noticias/geral/esporte-na-tv-cresceu-53-em-sete-anos-mma-avancou-100-imp-1529391>> Acesso em 10 de julho de 2019

<sup>7</sup> “Do exposto pode-se traduzir que o esporte e a mídia formam uma perfeita comunhão em defesa de seus interesses. (...) A importância da informação informativa não é circunstancial, mas real. Aqueles que pensam que o esporte é um hobby podem estar certos nessa apreciação, mas não para tentar menosprezar esse gênero específico de jornalismo.”

tática esportiva e até gestão de clubes são cursos oferecidos aos profissionais em todo mundo, inclusive no Brasil, aumentando a credibilidade e a seriedade das editorias.

### 2.1.1 Jornalismo esportivo no Brasil

Para tratarmos de jornalismo esportivo no Brasil precisamos falar de jornalismo especializado. Até a década de 1930, essa editoria caminhou a passos lentos no país. Segundo Ribeiro (2007), antes de Charles Miller<sup>8</sup>, considerado o pai do futebol brasileiro, retornar ao Brasil, trazendo a cultura futebolística inglesa, o jornalismo esportivo mal existia. Naquela época, os jornais diários tinham pequenos espaços em suas páginas para esportes como críquete, hipismo, remo e ciclismo.

Uma das primeiras publicações sobre futebol em um jornal consagrado, *O Estado de S. Paulo*, foi em novembro de 1901, no primeiro encontro interestadual entre times de São Paulo e do Rio de Janeiro, capital do Brasil na época. A repercussão foi tão grande, que nos dias seguintes, jornais da capital da República, como *Jornal do Brasil* e *Correio da Manhã*, noticiaram os dois empates em terras paulistanas.

O sucesso do primeiro encontro entre cariocas e paulistas e a repercussão nos principais jornais das duas cidades acelerou o processo de criação da primeira Liga de Futebol de São Paulo. E assim o ano de 1902 tornou-se um marco na imprensa esportiva. A partir desse momento, o futebol virou notícia importante nas páginas dos principais jornais, pelo menos em São Paulo. (RIBEIRO, 2007, p. 25)

Apesar da repercussão nas metrópoles do país, apenas os times dominados pelas classes mais ricas tinham visibilidade no Brasil. A Liga de Futebol de São Paulo era controlada pela elite paulista, que só permitia jogadores ricos em seus times. Dessa forma, as equipes suburbanas ficavam de fora da liga principal e também da imprensa.

O jornal *Fanfulla* era responsável por dar espaços aos times suburbanos de São Paulo, na década 1910. Não era um diário das elites, mas atingia um público muito numeroso no estado: os italianos. Não era o que hoje se pode chamar de jornalismo esportivo, mas, como relata Coelho (2004), “não fossem aqueles relatos e ninguém jamais saberia, por exemplo,

---

<sup>8</sup> Charles Miller foi um esportista brasileiro. Das elites paulistas, aos 10 anos foi para a Inglaterra para estudar, onde conheceu o futebol. Voltou para o Brasil trazendo duas bolas, um livro de regras e chuteiras, a fim de difundir o futebol no país.

quando e qual foi o primeiro jogo do velho Palestra<sup>9</sup>. Nem do velho Corinthians<sup>10</sup>, nem do Santos<sup>11</sup>, nem que o futebol do Flamengo<sup>12</sup> só nasceu em 1911” (COELHO, 2004, p. 8).

Segundo Coelho (2004, p. 10), a ascensão do Vasco da Gama<sup>13</sup> a primeira divisão carioca, time que permitia a participação de negros no futebol, popularizou de vez o esporte, em 1924. Outros grandes clubes fizeram oposição a sua participação no campeonato, alegando que o time dos negros e portugueses não tinha estádio próprio à altura da primeira divisão. Foi então que os portugueses construíram o São Januário<sup>14</sup> (idem).

A profissionalização do futebol nos anos 1930 e o surgimento das rádios fizeram com que as editorias de esporte ganhassem importância e fossem melhor desenvolvidas. Na mesma época, no Rio de Janeiro, nasceu o primeiro diário exclusivamente dedicado aos esportes no país: o *Jornal dos Sports*, também com páginas cor-de-rosa, inspirado no italiano de mesmo nome, que pertenceu, por muitos anos, ao jornalista Mário Filho<sup>15</sup>, quem dá nome oficialmente ao estádio Maracanã<sup>16</sup>. Ribeiro (2007, p. 74) afirma que:

A opção de Mário Filho por escrever de forma dramática situações que poderiam parecer corriqueiras aproximou definitivamente o torcedor do jogador e da vida do clube. A inteligência de seus textos brotava de duas fontes bem distintas. Mário frequentava os estádios, sentia de perto as emoções do espetáculo, e ao mesmo tempo aprimorava os conhecimentos na roda de intelectuais que se encontravam assiduamente no Café Nice ou na Livraria José Olympio, terceira maior editora da década de 1930.

Foi na década de 50 que o futebol consolidou-se como esporte das massas e o jornalismo esportivo alcançou o status de editoria. Outros esportes, considerados amadores, começaram a ser abordados, como atletismo, natação, vôlei e basquete. Também, os atletas passaram a ser conhecidos como ídolos nacionais e suas histórias eram valorizadas e interessavam ao público.

O futebol como “paixão nacional”, no entanto, aconteceu junto com a primeira conquista em Copa do Mundo da Seleção Brasileira, na Suécia, em 1958, época de ouro da

---

<sup>9</sup> Palestra Itália era a denominação de alguns clubes do país, mas na Era Vargas, Getúlio Vargas proibiu qualquer menção à Itália ou Alemanha. Neste caso, o ‘velho Palestra’ é o atual time paulista Palmeiras, fundado em 1914.

<sup>10</sup> Clube multiesportivo paulista fundado como time de futebol em 1910 por um grupo de operários do bairro Bom Retiro.

<sup>11</sup> Clube poliesportivo paulista fundado em 1912. Foi no Santos que surgiram grandes jogadores como Pelé e Neymar.

<sup>12</sup> O clube carioca Flamengo foi fundado em 1906, mas até 1911 não tinha uma equipe de futebol.

<sup>13</sup> Time carioca fundado por portugueses em 1898. Foi o primeiro time a aceitar negros em sua equipe.

<sup>14</sup> Estádio de futebol do Vasco da Gama, construído em 1927.

<sup>15</sup> Mário Filho foi um jornalista, cronista esportivo e escritor brasileiro.

<sup>16</sup> Estádio Jornalista Mário Filho é o maior estádio do Brasil. Pertencente a cidade do Rio de Janeiro, foi construído para a Copa do Mundo de 1950.

TV e na qual consagraram-se grandes narradores. Mário Filho e seu irmão, Nelson Rodrigue<sup>17</sup>, dramaturgo e também jornalista, começaram a relatar os jogos com depoimentos apaixonados, lotados de emoção, visto que o público já tinha acesso à televisão e não precisavam apenas relatar o jogo, nos mínimos detalhes, nos jornais impressos.

De acordo com Amaral (1978, p. 98), outro importante fato para a popularização do futebol foi o Maracanã e a Copa de 1950, realizada no Brasil.

Como a história do próprio futebol - que monopoliza 80% dos noticiários esportivos, a história da crônica esportiva brasileira pode ser dividida em aM e dM, antes do Maracanã e depois do Maracanã. O Maracanã, a realização de um campeonato mundial de futebol no Brasil, em 1950, a expressão do campeonato em 1954 na Suíça, as quistas da “Seleção de Ouro” em 1958 na Suécia, e 1962, no Chile, e o exemplo da imprensa europeia, conferindo títulos de nobreza à reportagem esportiva, modificaram, no Brasil, a idéia do diretor ou do secretário de redação a respeito da seção de esportes e atraíram para a mesma redatores da melhor categoria, (...) A nova crônica superou sistemas, quebrou tabus, ganhou primeira página, dignificou-se. (AMARAL, 1978, p. 98).

Foi nos anos 1950 também que surgiu a *Sport Press*, primeira agência de notícias esportivas do país. Como conta Ribeiro (2007, p. 153), três anos após sua criação, “todos os grande jornais e rádios do Rio de Janeiro recebiam o noticiário produzido pelo Sport Press”. Na mesma década, outras novidades nasceram na imprensa esportiva, como a revista *Gazeta Esporte Ilustrada* e a *Manchete Esportiva*, projetadas pensando no interesse do público na vida pessoal dos atletas.

A partir da década de 1960, todos os grandes jornais tinham caderno de esportes dentro dos diários. Durante a ditadura, com a forte censura militar e com a política do pão e circo, a editoria esportiva cresceu de forma rápida. Foi nessa época também que o jornalismo esportivo fez o “movimento do romantismo para o realismo” (RIBEIRO, 2007, p. 183), pois os veículos começaram a mostrar os problemas do esporte e a vida pessoal dos atletas, não apenas relatando resultados e romantizando o esporte, e no final da década “escrever reportagens polêmicas sobre futebol era quase rotina”. (RIBEIRO, 2007, p. 203).

No início de 1970, chegava às bancas a revista *Placar*, dedicada exclusivamente ao futebol até meados de 1980, quando abriu espaço para outras modalidades. Ainda tomado pelo preconceito, João Saldanha<sup>18</sup>, que “prestou inestimáveis serviços ao esporte brasileiro”

---

<sup>17</sup> Nelson Falcão Rodrigues foi um teatrólogo, jornalista, romancista, folhetinista e cronista de costumes e de futebol brasileiro, e tido como o mais influente dramaturgo do Brasil.

<sup>18</sup> João Alves Jobim Saldanha foi um militante político, jornalista, escritor e treinador de futebol brasileiro. É um dos grandes nomes da crônica esportiva brasileira e ex-treinador da seleção, em 199.

(COELHO, 2004), fez a previsão que a revista não sairia das primeiras edições. A revista já ultrapassa os 50 anos no mercado.

Durante os anos que seguiram, o jornalismo passou por diversas modificações, mas a grande notícia nunca deixou de ser os resultados dos jogos, como relata Sousa (2005)

A preocupação com a descrição exata dos lances do jogo continuou nas décadas seguintes, mas nos anos 60 e 70, época de grandes craques, de dois títulos mundiais para o Brasil, e da concorrência com a televisão, as reportagens passaram a valorizar também os esquemas táticos, as inovações na forma de montar e fazer as equipes jogarem. Em meados dos anos 60, os termos inglês também começaram a desaparecer do noticiário. Já entre o tempo decorrido entre a perda da copa de 1982 e a década de 1990, o eixo de cobertura passou a ser o preparo físico dos atletas e a eficiência das jogadas ensaiadas que influenciavam a grande notícia esportiva: os resultados. (SOUSA, 2005, p. 7)

Hoje, entende-se que jornalismo esportivo vai muito além de apenas divulgar resultados. Grandes reportagens investigativas já foram feitas sobre clubes ou organizações de futebol, como o caso Piffero<sup>19</sup> no Internacional ou o escândalo da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), junto a Federação Internacional de Futebol (Fifa), que é tema deste estudo. Os dois exemplos citados também envolvem economia e política.

Alcoba (2010, p. 69) traz que o jornalista esportivo precisa estar sempre por dentro do que acontece em determinado esporte, os clubes e as federações.

No olvidemos que en los deportes del máximo seguimiento por los aficionados, además del resultado están en juego intereses económicos y políticos que pueden condicionar los resultados, clasificaciones e incluso provocar altercados entre aficiones que, en ocasiones, enfrentan a clubs, ciudades y países.<sup>20</sup> (ALCOBA, 2010, p.69).

Além disso, como qualquer vertente jornalística, a editoria desportiva também precisa acompanhar critérios de noticiabilidade, como veremos a seguir.

### **2.1.2 O valor-notícia no jornalismo esportivo e o escândalo**

Para entender como foi construído o processo de gestão de crise proposto nesta pesquisa, é necessário analisar de que forma as informações chegaram ao público. Assim como as demais editorias, a de esporte também precisa seguir os passos para o processo de

---

<sup>19</sup> Vitorio Piffero é ex gestor do Internacional de Porto Alegre. Durante sua gestão no clube foi descoberto inúmeras irregularidades no caixa do Inter, incluindo pagamentos para empresas fantasmas.

<sup>20</sup> “Não se esqueça que nos esportes da máxima perseguição pelos torcedores, além do resultado, estão em jogo interesses econômicos e políticos que podem condicionar os resultados, classificações e até provocar provocações entre aficionados, que, às vezes, enfrentam clubes, cidades e países.”



construção da notícia e quais são os critérios que levam os jornalistas a selecionarem quais fatos devem ou não ser noticiados.

Traquina (2005) explica como são escolhidas e construídas as notícias que serão publicadas. Para o autor, os valores notícias são imutáveis, a partir do momento que podem ser diferentes considerando a editoria em que serão veiculadas. Além disso, “devemos considerar fatores históricos, sociais, e culturais partilhados pelos membros da comunidade jornalística e, inclusive, mercadológicos, traduzidos na política editorial da empresa” (TEIXEIRA, 2017, p.17). Sobre questões políticas, institucionais das editorias, Traquina (2005) explica:

A política editorial influencia a disposição dos recursos da organização e a própria existência de espaços específicos dentro do produto jornalístico através da sua política de suplementos e sobretudo de rubricas. A criação de espaços regulares, como suplementos e rubricas/ seções, tem consequências diretas sobre o produto jornalístico de uma empresa, porque a existência de espaços específicos sobre certos assuntos ou temas estimula mais notícias sobre esses assuntos ou temas, dada a necessidade de seu preenchimento. (TRAQUINA, 2005, p.201)

Como já mencionado pelo autor, os valores-notícia são divididos em duas categorias: seleção e construção. O primeiro diz respeito a escolha por noticiar ou não um acontecimento; o segundo fala da forma como a notícia chegará ao público e funciona como linha-guia para sua construção. Traquina (2005) diz que

a visão negativa do mundo criada pelos jornalistas tem suas raízes nos valores-notícia que os profissionais do campo jornalístico utilizam na seleção dos acontecimentos do mundo real e na construção das ‘estórias’ que contam sobre a realidade. (TRAQUINA, 2005, p. 61)

Ainda em paralelo com Traquina (2005), os valores notícia de seleção estão divididos em duas subcategorias: critérios substantivos e critérios contextuais. Esses critérios se apresentam como:

**Morte:** “Onde há mortes, há jornalistas.” (TRAQUINA, 2005, p. 79) A morte é um valor-notícia muito importante pois ele explica o negativismo do campo jornalístico. Além disso, é um valor-notícia que se une com notoriedade e tempo: mortes de famosos e acontecimentos com muitas mortes (atentados, guerras, bombas) ganham maior destaque.

**Notoriedade:** Hierarquia dos personagens de um acontecimento é outro valor-notícia. Isso fica claro durante as eleições, com os candidatos a presidente, ou como os jornalistas fazem

frente em hospitais quando um importante nome político ou artista está com problema de saúde.

**Proximidade:** Outro valor-notícia fundamental. Acidente de avião ou uma catástrofe natural certamente serão notícias, mas o lugar em que ela acontece determina o tamanho da cobertura que um veículo de comunicação irá fazer. Por exemplo, o desastre ambiental de Mariana e Brumadinho, em Minas Gerais.

**Relevância:** valor-notícia identificado por Galtung e Ruge. É o valor-notícia que “responde à preocupação de informar o público dos acontecimentos que são importantes porque têm um impacto na vida das pessoas” (TRAQUINA, 2005, p. 80).

**Novidade:** O que há de novo interessa ao jornalismo, é a questão central das notícias.

**Tempo:** O tempo é um valor-notícia que pode ser usado de maneiras diferentes. Primeiro, é valor-notícia na forma de atualidade. Um acontecimento atual que já foi notícia pode ser considerado gancho para outro acontecimento ligado ao mesmo assunto. Segundo, a data específica pode servir como gancho e justificar a noticiabilidade de um fato que já foi notícia no passado, mas nesse mesmo dia. Um exemplo disso é o 11 de setembro de 2001, que todo ano é lembrado pela grandiosidade do que ocorreu.

Há ainda uma terceira forma: “devido ao seu impacto na comunidade jornalística, um assunto ganha noticiabilidade e permanece como assunto com valor-notícia durante um tempo mais dilatado” (TRAQUINA, 2005, p. 82).

**Notabilidade:** O que é tangível é mais facilmente noticiado do que o que é problemático. Como o jornalista luta diariamente contra a tirania do tempo, o que é acontecimento de fato tem mais espaço. Um protesto em decorrência ao aumento do valor da passagem de ônibus é mais notícia do que a problemática que esse aumento causa.

Um dos registros de notabilidade é a quantidade de pessoas que um acontecimento envolve. Quanto mais elevado for o número de pessoas envolvidas num desastre ou quanto mais elevada for a presença de “grandes nomes”, maior a notabilidade.

Outro registro é a inversão. “O homem que morde o cão, e não o cão que morde o homem.” Há também o insólito, aquilo que é raro. Uma mulher que estuprou um homem; um corpo encontrado em uma lata de lixo; o ladrão que volta para entregar o carro roubado. A falha também é um registro de notabilidade. É tudo aquilo que acontece por defeito, por insuficiência normal ou regular. Um acidente da aviação, um incêndio de alguma fábrica.

Por último, o excesso/a escassez também é um registro de notabilidade. A falta de gasolina em maio, durante a greve dos caminhoneiros, é um exemplo claro de escassez.

**Inesperado:** Inesperado é tudo que irrompe e que surpreende a expectativa da comunidade jornalística. Um exemplo são os ataques ao World Trade Center, no 11 de setembro de 2001, que provocou caos em Nova Iorque e em todas as redações do mundo.

**Conflito:** Conflito é outro valor-notícia fundamental. É nele que está a violência física ou simbólica, isto é, a disputa verbal, ou, atualmente, virtual. Aqui cabe exemplificar as discussões entre os ministros Gilmar Mendes e Luís Roberto Barroso durante a votação do Supremo Tribunal Federal sobre a prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

**Infração:** Todo e qualquer caso de corrupção pública é noticiado por ser uma infração criminal e de valores morais da sociedade.

**Escândalo:** Uma das funções do jornalista é informar e vigiar as instituições democráticas. Quando essas não funcionam como deveriam, acontecem os escândalos. Este trabalho busca estudar um em especial: o *Fifagate*, escândalo em que se descobriu que ex-presidente e presidente da CBF estavam envolvidos com corrupção e compra de votos. Mais à frente, falaremos especificamente sobre este caso.

Etimologicamente, a palavra escândalo deriva do grego *skándalon* para designar obstáculo, armadilha, ocasião de tropeço (PRIOR, 2016, p. 35). No campo da sociologia, “o escândalo pode ser interpretado como um ‘assassinato espiritual’, uma provocação societal, uma derrogação intencional de valores reconhecidos e comungados pelos indivíduos” (PRIOR, 2016, p. 37).

Ao conceito é inerente uma relação entre seres, uma relação ontológica entre aquele que escandaliza, aquele que ofende valores socialmente instituídos e aquele ou aqueles que se escandalizam e que, por isso mesmo, reconhecem os valores transgredidos. Daí que, de um modo geral, o escândalo implique a transgressão de certos códigos, normas ou valores partilhados e aceites por uma ‘colectividade de pessoas’. (PRIOR, 2016, p. 37)

Outro pesquisador, o sociólogo americano John Thompson define escândalo como “ações ou acontecimentos que implicam certos tipos de transgressões que se tornam conhecidos de outros e que são suficientemente sérios para provocar uma resposta pública” (THOMPSON, 2002, p. 40). Segundo o autor, o acontecimento possui cinco características básicas:

- 1) O aspecto mais óbvio é que escândalos implicam ações ou acontecimentos que transgridem ou vão contra determinados valores ou códigos morais. É importante lembrar que “valores e normas possuem diferentes graus do que poderíamos chamar de *sensibilidade ao escândalo*, dependendo do contexto sócio-histórico e do clima geral, moral e cultural, do tempo, e dependendo do quanto esses valores e normas significam para indivíduos ou grupos particulares” (THOMPSON, 2002, p. 41); logo, uma transgressão pode ser escândalo no Brasil, mas ser ‘normal’ no Oriente Médio. Apesar disso, Anthony King, no livro *Sex, Money and Power*, diz que as transgressões que envolvem sexo, dinheiro e poder normalmente acabam em escândalos (idem). Também, vale ressaltar que quanto maior a visibilidade dos envolvidos, maior a chance de se tornar um escândalo;
- 2) A segunda característica básica do escândalo é que as ações necessitam de certo grau de ocultação ou segredo, mas que se tornem conhecidos de ‘não-participantes’. A corrupção ou o suborno podem existir, mas só se tornam um escândalo quando são conhecidos pelo público. Thompson (2002, p. 45) diz que escândalos são, muitas vezes, caracterizados por um *drama de ocultação e revelação*; um exemplo claro disso é a traição, que se torna um escândalo midiático quando há pessoas famosas ou políticos envolvidos;
- 3) Além do conhecimento de não participantes, um acontecimento só se torna um escândalo se houver certo grau de desaprovação pública. Após um escândalo e durante uma crise, é fundamental acompanhar as respostas do público nas redes sociais e as manifestações *offline*, como protestos, xingamentos em frente a sede, etc.
- 4) Mas não basta que algumas pessoas repudiem a ação ou o acontecimento; essa desaprovação deve ser expressa a outros. “Se não houver não-participantes suficientemente interessados em, ou preocupados com a transgressão, para expressarem sua inquietação a outros, então um escândalo não aparecerá” (THOMPSON, 2002, p. 47). J.L. Austin, no livro *How to do things with words*, diz que as respostas dos não-participantes exerce um ‘papel performativo’, pois essas são parte integrante do escândalo; “em síntese: se não houver respostas, não haverá escândalo” (idem);

- 5) A última característica básica de um escândalo diz respeito a reputação dos indivíduos participantes. Pensando nos outros quatro aspectos, um escândalo seria a revelação de atividades até então encobertas que transgridam determinados valores e cuja revelação provoca desaprovação do público, o que pode vir a prejudicar seriamente a reputação dos indivíduos envolvidos. Thompson (2002) chama atenção para o emprego da palavra ‘pode’: “o prejuízo ou perda de reputação não é uma característica necessária, nem uma consequência inevitável do escândalo” (THOMPSON, 2002, p. 49), mas um risco sempre presente quando um escândalo surge e se torna público. Alguns escândalos, como o *Fifagate*, objeto de estudo desse trabalho, resultam em processos criminais, perdas de cargos e fins de carreiras, respingando na reputação das pessoas e das instituições envolvidas.

O escândalo não é novo no jornalismo. Todavia, o “desenvolvimento das sociedades modernas, a natureza, o tamanho e as consequências dos escândalos mudaram sob determinados aspectos” (THOMPSON, 2002, p. 59). O autor diz que a principal razão de mutação dos escândalos nas sociedades modernas é a relação estabelecida entre estes e as formas midiáticas de comunicação que caracterizam essa organização social (idem). As empresas jornalísticas têm grande interesse nos escândalos, visto que são empreendimentos comerciais estabelecidos na lógica capitalista e que escândalos trazem grande retorno financeiro pois aumentam as vendas.

Neste contexto, a publicação de revelações e alegações escandalosas (ou potencialmente escandalosas) pode ser vista como possuindo interesse econômico: os escândalos fornecem histórias cheias de vida, provocativas que podem ser usadas para chamar atenção dos leitores e mantê-los presos enquanto o enredo se desenrola dia a dia, semana a semana. (THOMPSON, 2002, p. 109)

Além do aspecto econômico, a tribo jornalística também tem grande interesse nos escândalos tendo em vista o papel da classe na sociedade. Pode-se destacar duas a partir da conexão com a cobertura de escândalos: jornalista como “cão de guarda” (watchdog) – vigia contra o abuso do poder por parte do Estado - e jornalista como “Quarto Poder” – aliado da democracia. No próximo subcapítulo, vamos abordar essas funções do jornalismo e seu papel social.

Muitos foram os escândalos noticiados pelos veículos de jornalismo durante a história do mundo, mas foi na década de 1970 que o valor-notícia fez sua morada. Especificamente

em 1972, ficou conhecido o chamado *Watergate*, para muitos o maior escândalo da história, que levou à renúncia do então presidente dos Estados Unidos Richard Nixon.

Entre 16 de junho de 1972 e 8 de agosto de 1974, data da renúncia de Nixon, o *Watergate* foi assunto dos principais veículos de comunicação dos Estados Unidos e do mundo. O escândalo teve consequências significativas nas formas de exercício do poder político nos Estados Unidos e na orientação política dos meios de comunicação do país.

No Brasil, houve ocorrência de diversos escândalos envolvendo corrupção no campo político nas últimas décadas, mas alguns importantes marcaram a história. Em 1954, uma série de denúncias de corrupção e abuso de poder feitas pelo opositor Carlos Lacerda levaram ao suicídio do então presidente do país Getúlio Vargas. Durante a ditadura militar, em função da grande censura na mídia, os escândalos sumiram das páginas dos jornais. Foi em 1990 que estes voltaram ao cotidiano do brasileiro com o famoso caso Collor, que levou ao processo de impeachment do presidente Fernando Collor e abriu precedente a outros casos, como de PC Farias e inúmeros escândalos no Senado Federal.

### 2.1.2.1 Escândalos no futebol brasileiro

Este estudo busca analisar especialmente um escândalo envolvendo o futebol brasileiro, o *Fifagate*, que será abordado mais à frente. Todavia, outros três casos<sup>21</sup> envolvendo a CBF e seus dirigentes, a partir de 1989, marcaram a história da instituição e foram pauta nos principais veículos de comunicação do país. Os casos escolhidos foram baseados em uma reportagem<sup>22</sup> da revista Exame, publicada em 2016.

De forma cronológica, um dos primeiros escândalos envolvendo a CBF foi em 1999. Na época, ficou conhecido um contrato entre a confederação e a *Nike*, empresa de material esportivo, no qual a marca tinha controle sobre o calendário das partidas da seleção brasileira e especulou-se que obrigava alguns jogadores a serem convocados. Uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na Câmara dos Deputados foi aberta para investigar o caso em

---

<sup>21</sup>Casos citados na matéria da revista Exame disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/pior-que-o-7x1-os-escandalos-que-a-cbf-ja-esteve-envolvida/>> Acesso em 20 de abril de 2019

<sup>22</sup>Casos citados na matéria da revista Exame disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/pior-que-o-7x1-os-escandalos-que-a-cbf-ja-esteve-envolvida/>> Acesso em 20 de abril de 2019

que o então presidente da CBF Ricardo Teixeira precisou depor para explicar as irregularidades. No fim, não houve parecer conclusivo.

Em 2008, Brasil e Portugal realizaram um amistoso em Brasília para a reinauguração do estádio Bezerrão<sup>23</sup>. A seleção nacional venceu por 6 a 2. A partida foi organizada pela empresa *Ailanto Marketing* e custou R\$ 9 milhões para o governo do Distrito Federal. Investigações da Polícia Civil revelaram que a empresa surgiu pouco mais de um mês antes do amistoso. Além disso, a polícia descobriu cheques de uma das sócias da empresa, Vanessa Precht, à Ricardo Teixeira, pelo arrendamento de uma fazenda em Piraí (RJ). Os pagamentos mensais de R\$ 10 mil de Vanessa para Teixeira começaram quatro meses depois do amistoso. A conclusão das investigações foi de que houve desvio de mais de R\$11 milhões do governo do Distrito Federal. A secretaria de Transparência e Gestão do estado, que investigou o desvio, concluiu que ex-governador José Roberto Arruda, o então secretário de Esportes, Pastor Agnaldo Silva, e Vanessa Almeida, sócia da Ailanto foram os responsáveis.

A Copa do Mundo de Futebol de 2014, que aconteceu no Brasil, também foi alvo de escândalo. Em 2010, o jornalista britânico *Andrew Jennings*, da BBC Britânica, acusou o ex-presidente da Fifa, João Havelange<sup>24</sup>, e Ricardo Teixeira de terem recebido 9,5 milhões de dólares em propinas da empresa de marketing *Internacional Sport and Leisure* (ISL) para conceder contratos de exclusividade em transmissões e patrocínios da Copa do Mundo. Os pagamentos foram feitos através de uma empresa chamada *Sanud*, de Lichenstein, na Suíça. O dinheiro foi enviado para o Brasil em forma de empréstimo para as contas de Teixeira, que nunca pagou de volta. Em maio de 2011, o jornalista afirmou que o dirigente brasileiro teria sido condenado pela Justiça suíça a devolver o dinheiro da propina. No entanto, Ricardo Teixeira negou as acusações e processou o jornalista da BBC na justiça brasileira.

---

<sup>23</sup> O Estádio Valmir Campelo Bezerra, mais conhecido como Bezerrão é um estádio de futebol brasileiro, situado em Gama, no Distrito Federal.

<sup>24</sup> João Havelange foi um dirigente brasileiro. Foi presidente da FIFA de 1974 até 1998, sendo o presidente com maior tempo de cargo. Quando deixou o cargo, foi eleito Presidente de Honra, cargo que ocupou até 2013, quando renunciou para escapar da punição por seu envolvimento em casos de corrupção.

## 2.2 FUNÇÃO DO JORNALISMO

Como citado anteriormente, há várias teorias para entender a função do jornalismo na sociedade. Neste subcapítulo deste trabalho, será aprofundado as ideias de alguns teóricos, o papel do jornalismo na democracia, como o chamado “Quarto Poder”, o jornalista como “watchdog”, o compromisso com a verdade e a importância da verificação.

Desde os primórdios da imprensa, discute-se para que realmente serve o jornalismo e seus profissionais. Para Kovach e Rosenstiel (2004, p. 16) a “principal finalidade do jornalismo é fornecer aos cidadãos a informação de que precisam para serem livres e se autogovernarem”. Os autores trazem que é difícil separar o conceito de jornalismo com o conceito de democracia, assim como também traz Danilo Rothberg (2011):

O jornalismo adquire papéis específicos em cada configuração social e em cada época. Enquanto os regimes autoritários (à esquerda e à direita) procuram, por exemplo, implementar instrumentos para torná-lo servil aos seus propósitos, as democracias liberais instituíram um grau de liberdade de atuação que, acreditava-se, seria suficiente para preservar o direito à informação – componente central da cidadania modernamente desenvolvida. (ROTHBERG, 2011, p. 1)

Segundo Traquina (2005), e a partir da teoria da democracia, o jornalismo exerce um papel duplo: “como porta-voz da opinião pública, dando expressão às diferentes vozes no interior da sociedade que deveriam ser tidas em conta pelos governos, e como vigilantes do poder político que protege os cidadãos contra os abusos (históricos) dos governantes” (TRAQUINA, 2005, p. 48). O jornalismo constitui, dessa forma, um “quarto poder”, pois pode verificar e investigar os outros poderes e pode divulgar informações que permite que a sociedade autogovernar-se.

A partir da teoria do quarto poder, Kovach e Rosenstiel (2004, p. 36) dizem que “a primeira obrigação do jornalismo é para com a verdade”. É a partir das notícias que a sociedade tem conhecimento e cria opiniões sobre o mundo em que vivem, por isso estas “devem ser, acima de tudo, utilizáveis e fiáveis” (idem). Essa ideia se une a importância da liberdade de imprensa que, como cita Traquina (2005, p. 48); “era não só uma liberdade mas também um poder, na medida que a imprensa equilibrava os outros poderes na sociedade”.

A partir da verdade, da liberdade e da importância para a formação do pensamento crítico social, o jornalismo adotou a noção imprensa-guardião (*Gatekeeping*, na sua nomenclatura original), pois tinha o papel de decidir quais informações o público deveria conhecer ou não. O “jornalismo existe em um contexto social” (KOVACH e ROSENSTIEL,



2004, p. 42) e, durante muito tempo, a quantidade de notícias era muito maior que o espaço disponível para divulgá-las, por isso essa seleção era necessária.

As práticas de gatekeeping eram simplesmente uma necessidade prática: os jornais impressos e os noticiários na rádio e na televisão nunca poderiam oferecer mais que uma seleção redigida com muito aperto das notícias do dia; as avaliações de quais eram as matérias mais importantes para o conhecimento das audiências (isto é, quais eram as matérias que poderiam ser comprimidas para caber no espaço total disponível para conteúdo noticioso na publicação ou na transmissão pela rádio ou TV) tinham que ser feitas. (BRUNS, 2011)

Com o advento da internet, o espaço noticioso tornou-se infinito, modificando o papel da imprensa. Hoje, o público tem participação ativa no jornalismo: pergunta, divulga, conta, grava, publica em suas redes sociais. Nesse contexto, o jornalista passa de *Gatekeeping* para *Gatewatching*: não decide o que o público deve saber, mas tem a obrigação de verificar e ordenar as informações para que essas façam sentido para o espectador/leitor. A disciplina de verificação, como classificam Kovach e Rosenstiel (2005), é uma das essências do jornalismo e é o que o separa do entretenimento, da propaganda, da ficção ou da arte. “Apenas o jornalismo se concentra, em primeiro lugar, em apurar aquilo que realmente aconteceu” (KOVACH; ROSENSTIEL, 2004, p. 74).

Ao apurar os acontecimentos com clareza e veracidade, o jornalista adota papel de vigilância (*watchdog* no original), funcionando como um controle independente do poder (KOVACH; ROSENSTIEL, 2004, p. 114). Uma pesquisa feita em 1999, citada por Kovach e Rosenstiel (2004), diz que “nove em cada dez jornalistas acreditam que a imprensa “impede que os líderes políticos façam coisas que não deviam fazer” e “o papel de vigilância distinguia a sua profissão de outros tipos de comunicação” (2004, p. 114).

A imprensa como vigilante também é capaz de dar origem ao que chamamos de “jornalismo investigativo”. O gênero só foi reconhecido formalmente pela imprensa depois da Segunda Guerra Mundial, quando virou uma categoria do prêmio *Pulitzer*, em 1964, nos Estados Unidos. Entretanto, só ficou mundialmente conhecido em 1972, com o caso *Watergate*:

A reportagem de investigação proliferou a partir da década de 70 do século XX, por um lado, devido ao crescente número de investigações realizadas e, por outro, devido às medidas tomadas pelos governos federal e estaduais depois do caso *Watergate*, no âmbito das quais foram aprovadas novas leis de ética e criados gabinetes especiais para controlar a atuação do governo. Além disso, ao longo destes tempos, os jornalistas passaram a depender mais de fontes anônimas, ao ponto de esta prática se ter tornado uma preocupação tanto para jornalistas como para um público cada vez mais desconfiado. (KOVACH; ROSENSTIEL, 2004, p. 122)

Muitos jornalistas têm dificuldades em aceitar o jornalismo investigativo como um gênero autônomo, pois o “ofício de se publicar notícias, é, por si só, o resultado de atividade investigativa que demanda, em graus diferentes, um processo de apuração” (FORTES, 2005, p. 15). Para o jornalista Eugênio Bucci, o que caracteriza essa modalidade é “o objeto de pauta, o método de apuração, a forma e o conteúdo finais com que a reportagem se apresenta” (idem).

Historicamente, em todo o mundo, o conceito de investigação jornalística está atrelado a escândalos e denúncias (FORTES, 2005, p. 17). No Brasil, os maiores escândalos também são exemplos de grandes reportagens investigativas. Para Leandro Fortes (2005, p. 20), o caso Collor é o “marco-zero” do jornalismo investigativo no país. Em 1992, a revista *Veja* publicou uma entrevista com Pedro Collor em que ele relatava a relação do irmão Fernando Collor, então presidente do Brasil, com Paulo César Farias. A entrevista foi o estopim para uma série de denúncias na imprensa que levaram ao *impeachment* do presidente.

O objeto deste trabalho de conclusão, o *Fifagate*, e os demais escândalos envolvendo a CBF, citados no subcapítulo anterior, renderam reportagens investigativas tão completas que foram transformadas em livros escritos por jornalistas. Jamil Chade<sup>25</sup>, autor de “Política, propina e futebol” e ex-correspondente internacional do *Estadão*, passou cerca de 15 anos investigando a FIFA de perto e teve acesso a inúmeros documentos para denunciar a corrupção envolvendo a Copa do Mundo de 2014.

Em agosto de 2017, o jornalista Fabrício Falkowski escreveu a primeira matéria que denunciava o esquema de corrupção da gestão de Vitorio Piffero no jornal *Correio do Povo*. O setorista do time colorado passou cerca de um ano investigando as contas do *Sport Clube Internacional* para descobrir desvio de mais de 10 milhões de reais. No final de 2018, Joanna de Assis, da Editora Globo, ganhou o prêmio Latino Americano de Jornalismo Investigativo após noticiar que o ex-treinador Fernando de Carvalho Lopes havia assediado mais de 42 atletas da ginástica. A jornalista passou cerca de quatro meses investigando acusações de dezenas de ginastas.

---

<sup>25</sup> Jamil Chade é correspondente da Europa há mais de 20 anos. Hoje, mantém um blog pela UOL. Disponível em <<https://jamilchade.blogosfera.uol.com.br/>>. Acesso em 9 de julho de 2019.

### 3. GESTÃO DE CRISE

Neste capítulo, será abordado os principais conceitos para entender o processo de gestão de crise. Com base em estudiosos, será definido crise e suas classificações, gerenciamento de crise, assessoria de imprensa e comunicação de crise. Durante a análise, esses conceitos serão aplicados na gestão de imagem proposta pela CBF.

#### 3.1 O QUE É CRISE?

Os exemplos que trouxemos no capítulo anterior são escândalos que tornaram-se crises, mas o quê, realmente, isso quer dizer? Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) acreditam que, cotidianamente, “costuma-se utilizar a palavra crise para qualquer situação, seja pontual, seja de longo prazo, na qual existe um estado de grande tensão, conflito, insuficiência ou qualquer outra forma de turbulência para a qual não se podem usar as soluções habituais” (2007, p. 151).

Vários são os autores que propõem uma definição para “crise”, mas, em suma maioria, elas possuem quatro aspectos em comum (SHINYASHIKI, FISCHER, SHINYASHIKI, 2007, p. 152): é um evento que provoca riscos para a organização; possui alguma gravidade, com poder de ameaçar a sobrevivência da organização; quase sempre surpreende a maioria dos membros da organização; e, por fim, demanda uma resposta rápida, devido à sua possibilidade de ampliar perdas.

Para Forni (2013), crise não tem um conceito preciso, mas há um consenso que seja “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” (FORNI, 2013, p. 4-5). Numa sociedade capitalista e numa “disputa cada vez mais feroz”, se torna muito difícil viver, governar e estar no mercado e não ter problemas (idem).

É importante ressaltar que um fato negativo sozinho não é necessariamente uma crise ou será o ponto alto-baixo de um organização. Há diferenças entre crise e emergência. Uma emergência é uma interrupção imediata, normalmente recuperável e contornável, da normalidade das operações, que pode ser causada por “falha, acidente técnico, aumento inesperado de demanda, revolta de empregados ou até mesmo desastre naturais. Algumas

instituições lidam com emergências por causas indiretas, como parte das atividades” (FORNI, 2013, p. 9). Essas situações não necessariamente significam uma crise.

Quando falamos de ‘situações de emergência’, estamos nos referindo a momentos de exceção, fora do comum, que pedem uma decisão que não se encaixa na cadeia de comandos usual. Já ‘crise’ é um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento, ou mesmo sobre a necessidade da sua existência. (VIANA, 2008, p. 181)

Conforme Forni (2013, p. 11), três condições são necessárias para uma crise existir: real ameaça, alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação. Outros fatores que contribuem para a formação de uma crise são a presença intensa da mídia e a opinião pública. O jornalismo, em casos como esse, pode abalar a reputação das organizações, pois, em função do papel social da profissão e o compromisso com a verdade, citados no capítulo anterior, noticia fatos negativos que influenciam na opinião pública.

Além da reputação, outros dois valores de uma empresa podem ser afetados durante e após uma crise: identidade e imagem. Conforme Argenti (2006, p. 80), “a identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas”. Já a imagem de uma instituição tende a ser fugaz e vulnerável, podendo moldá-la do dia para a noite - “é importante saber que nas crises, na maioria das vezes, as percepções são mais importantes do que os fatos. Além disso, a percepção pública é formada pela emoção, não pela razão” (TEIXEIRA, 2013, p. 45). Argenti (2006, p. 60) afirma que a imagem “é a empresa vista pelos olhos do público” e que uma organização pode ter diferentes imagens em públicos diferentes. Notícias negativas impactam quatro vezes mais construção da imagem de uma organização do que informações positivas.

Segundo Argenti (2006, p. 97), a reputação tem ligação direta com a identidade e a imagem, pois é criada a partir do alinhamento dos dois valores. Diferente da imagem, a reputação é construída ao longo dos anos e tem a ver com expectativas da sociedade em relação a organização. Teixeira (2013, p. 49) aprofunda a questão ao explicar a correlação que cada um destes princípios têm, afirmando que “uma identidade bem construída discursivamente, assentada, na prática, sobre princípios e valores positivos e bem-aceitos publicamente tendem a produzir uma boa imagem e, por consequência, a longo prazo, uma boa reputação”.

Reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípio éticos, em respeito à coisa pública. É ativo difícil de mensurar, mas que os contribuintes acreditam deveria constituir o capital simbólico das autoridades, empresas e dos

governos. Por que o consumidor decide comprar determinado produto, preterindo o concorrente? Vários fatores contribuem para essa decisão, mas seguramente a reputação da empresa, da marca e do produto é decisivo nessa hora. (FORNI, 2013, p. 44)

Além de interferir na reputação de uma instituição, outras consequências de uma crise são: perda de credibilidade e de confiança, diminuição dos lucros e do valor das ações no mercado financeiro, que acarretam especulações e demissões, prisões, arrastados processos judiciais, exposição exagerada na mídia, até mudança do nome da empresa. E por fim, e mais temido: encerramento das atividades da organização.

Alguns pesquisadores acreditam que as crises corporativas são inevitáveis e as organizações precisam aceitar a realidade. Nassim Taleb (FORNI, 2013, p. 19) diz que o que sai do padrão ninguém pode prever, “apesar de o senso comum acreditar, após a ocorrência do evento, que ele poderia ter sido previsto”. Forni (2013, p. 13) discorda: por mais que não seja possível controlar o futuro e o mercado, as empresas devem estar preparadas para o imprevisto. “Inevitáveis não significam imprevisíveis” (idem). Segundo o *Institute for Crisis Management* (ICM), a partir de dados coletados entre 2002 e 2011, apenas 39% das crises teriam um grau de surpresa.

Em alguns casos, raros, pode realmente uma crise surpreender. Mas se nos detivermos sobre os casos emblemáticos de crise, ou as grandes crises ocorridas nos últimos 10 ou 20 anos, veremos que a surpresa não é uma característica constante e decisiva. Com base na experiência de 20 anos acompanhando crises corporativas e de governo, podemos afirmar com convicção que as crises raramente chegam de surpresa. Dados já corroboram essa conclusão. (FORNI, 2013, p. 24)

Para Forni (2013), algumas crises são evidentes e o segredo da boa administração está em desenvolver mecanismos capazes de detectar os sinais delas. O autor acredita que o “maior erro das organizações na gestão de crise é a falha completa na preparação, na avaliação, no planejamento e no treinamento para situações de crise” (FORNI, 2013, p. 33). No Brasil, não há a cultura de prevenção de crise e as empresas não se preocupam em preparar seus empregados para lidar com essas situações (FORNI, 2007, p. 199).

Algumas organizações brasileiras começam a colocar o gerenciamento de crise na pauta de reuniões e de cursos regulares. Algumas começam a programar treinamento dos executivos para enfrentar situações de alto risco. Mas o programa ainda se limita às relações com a imprensa, esquecendo outros públicos importantes nessa hora, ou até mesmo deixando de prever medidas para impedir a crise, o que evitaria o desgaste na mídia e, em consequência, na reputação e até nos resultados. Geralmente, a comunicação é chamada quando o fato negativo está consumado. Isso poderia ser evitado com um bom gerenciamento de risco. (FORNI, 2007, p. 199)

### 3.1.1 Tipos de crise

Apesar de terem elementos característicos gerais - real ameaça, alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação -, há várias razões para uma crise acontecer. É claro que é praticamente impossível mapear todas as possibilidades de crise, mas os autores as classificam levando em consideração as ocorrências mais frequentes. Conforme Dornelles (2012), as crises podem ser classificadas como:

1. Naturais: fenômenos da natureza (terremotos, inundações, etc.);
2. Tecnológicas: interferência do homem na natureza e no meio ambiente (vazamentos químicos, incêndios, etc.);
3. Saúde: relacionadas com a saúde e a alimentação (intoxicações, etc.);
4. Confronto: envolvem grupos civis, grupos não governamentais, movimentos de causas específicas; defesa de interesses e de pressão; mobiliza a opinião pública e pode se tornar um espaço para promoção de uma causa;
5. Malevolência: atividades ilícitas e maldade para causar danos à imagem de uma empresa ou pessoa; terrorismo, falsificação, boatos, ataques institucionais ou informáticos;
6. Distorção de valores: proporcionam a satisfação de um público e insatisfação de outro(s);
7. Decepção: produto ou serviço com problemas ou defeitos de fabricação; serviço prometido e não cumprido, etc.;
8. Má administração: atos ilegais ou imorais, fraudes subornos, roubos, etc.

Além da classificação por tipo, alguns autores ainda conceituam crises como ‘graves’ e ‘leves’ do ponto de vista jornalístico (FORNI, 2013, p. 38). Crises graves são acidentes industriais, desastres naturais ou atos terroristas. São essas que recebem mais atenção dos jornalistas e terão maior efeito de opinião pública e, conseqüentemente, demandam pronunciamento oficial da organização e mais tempo para que sejam solucionadas. Os desastres de Mariana e Brumadinho, envolvendo a mineradora Vale S.A são classificados como crises graves, por exemplo.

Crises leves, ao contrário, não são tão midiáticas e normalmente são esquecidas facilmente. Podem ser reestruturação corporativa, fusões, lançamentos de produto ou campanha publicitária que não deu certo. Muitas vezes são situações não anunciadas para a opinião pública pois podem ser administradas silenciosamente e os prejuízos são mínimos.

Não são só fatos negativos que geram crises, notícias positivas também podem transformar-se. Situações como essas podem acontecer em lançamentos de produtos não bem vistos pelo mercado ou comerciais e propagandas que causam efeito diferente do esperado. Em 2011, a marca Arezzo<sup>26</sup> enfrentou uma crise nas redes sociais contra o lançamento da coleção *PeleMania*, com produtos feitos de pele animal. Os clientes não aprovaram o uso do material e criaram uma campanha de boicote a marca no *Twitter*.

### 3.2 GERENCIAMENTO DE CRISE E IMAGEM

Depois de conceituar e classificar os tipos de crises, as organizações precisam trabalhar para prevenir a instituição ou resolver quando uma crise aparecer e é neste momento que a gestão de crise se faz presente. Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007, p. 154) trazem o conceito de Fearn-Banks (2001, p. 480) para explicar esse processo: “é um plano estratégico para prevenir e responder durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em grande controle do seu destino”.

Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007, p. 155) dividem o processo de gestão de crise em cinco fases: detecção de sinais; prevenção; contenção (limitação dos danos); recuperação e aprendizagem. Os especialistas em gestão de crise acreditam que as etapas são indispensáveis para a obtenção de resultados satisfatórios.

Diferentes guias e especialistas em gestão de crise acreditam que prevenção é o ponto principal do plano de contingências das corporações. Identificar os sinais internos e externos que anunciam a chegada de uma crise garante mais tempo para planejar e estruturar um bom plano para administrá-la. Forni (2013) diz que o planejamento para a gestão da crise tem os seguintes fatores básicos: um plano de crise simples e flexível; a necessidade de liderança; um porta-voz preparado; a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos *stakeholders*<sup>27</sup>; o *timing* da resposta; e o plano de comunicação.

---

<sup>26</sup> Caso citado em matéria no site Administradores.com. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/como-brastemp-renault-arezzo-e-twix-reverteram-a-crise-nas-redes-sociais>>. Acesso em 02 de maio de 2019

<sup>27</sup> Conforme definição no site <[www.significados.com.br](http://www.significados.com.br)>, stakeholder é pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

Forni (2013, p. 123) acredita que planejar para administrar riscos é a chave para que uma empresa sobreviva. A maioria das organizações não planeja e nem se prepara para situações dessa magnitude “por conta de uma certa auto suficiência e arrogância”. Para o autor, o plano de crises deve ser “simples e flexível, realista, sem sofisticação, construído em equipe, e de amplo conhecimento da organização” (2013, p. 123). O plano de crise funciona como um protocolo para ser seguido durante a situação de risco.

Vários especialistas alertam para a importância de uma liderança durante situações de riscos. Conforme Forni (2013, p. 149), "quando nos deparamos com crises que não acabam, ambientes conturbados por falta de diálogo e negociação certamente falta uma liderança forte para comandá-las”.

Líderes fortes e corajosos focam no que é melhor para o país ou para a organização, não para obter ganho político ou pessoal. Eles enfrentam a realidade. São aqueles aptos a enxergar o quadro geral, os que desenvolvem um conhecimento acurado do cenário internacional ou da organização, e com isso, têm melhor capacidade de ver os problemas de maneira realista. (FORNI, 2013, p. 149)

O Manual de Gestão de Crise e Imagem da Abrapp (2015), organizado a partir de estudos de diferentes especialistas em gestão de crise, diz que “em situações de crise, é recomendável que seja instalado imediatamente um Comitê de Crise, composto por integrantes de cada área de negócio, e comitês de unidades regionais, quando for o caso. Os integrantes dos comitês devem se reunir, periodicamente, para analisar medidas preventivas e os focos da crise. Todos devem estar disponíveis 24 horas por dia”. Esse comitê deve ser composto por: porta-voz da entidade (presidente, diretor geral, etc), diretores e gestores, assessoria jurídica, protetor da informação e assessoria de imprensa. Este último será abordado no próximo subcapítulo.

O comitê de crise dá o caminho para os executivos e empregados agirem durante o evento; possibilita a empresa ou autoridades a cuidar da crise, sem descuidar do negócio, preservando o “*core business*” naquele momento difícil. Ele também prepara material para utilizar nas crises com antecedência; busca apoio e opiniões para solucionar a crise, fora da organização; procura recursos adicionais para identificar vulnerabilidades e desenvolver planos para prevenir e neutralizar eventos negativos. E, principalmente, fornece material, centraliza e supervisiona todo o discurso da empresa produzido para explicar a crise, inclusive as entrevistas dos porta-vozes. Funciona como um anteparo na estrutura da empresa para enfrentar as crises. (FORNI, 2013, p. 160)



### 3.2.1 Assessoria de imprensa

Como citado anteriormente, é recomendável que o assessor de imprensa faz parte do comitê de gestão de crise. Segundo Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 13), a função do assessor de imprensa é de facilitar a relação entre a empresa e os formadores de opinião - jornalistas, *influencers*, etc, tendo como matéria prima a informação, a fim de virar notícia. Para os autores, o início da assessoria está ligado a dois aspectos: a necessidade de divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas e a existência das instituições conhecidas como meios de comunicação.

O primeiro elemento está presente nas cartas circulares com decisões e realizações da dinastia Han, distribuídas na China, em 202 a.C., e na *Acta diurna*, veículo informativo do Fórum Romano criado em 69 a.C. No mundo ocidental, o segundo item começa a ser desenvolvido no século XV, com a prensa de tipos móveis, idealizada por Johann Gutemberg. Entretanto, a imprensa somente ganharia contornos massivos trezentos anos depois, a partir da invenção da rotativa (Friedrich Koenig, 1811), impressora capaz de rodar 1.100 folhas por hora - uma boa quantidade para a época -, e do linotipo (Otto Mergenthaler, 1885), que substituiu a composição manual tipo a tipo. (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 22)

Para estudiosos como Chaparro (2011) e Chinem (2003), a origem da assessoria de imprensa se confunde com a do relações públicas e a introdução das duas funções nos Estados Unidos, em 1906, são atribuídas ao jornalista Ivy Lee. Segundo Chaparro (2011, p. 4), "Ivy Lee conquistou, por direito e mérito, na história moderna da comunicação social, o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa. Ou vice-versa". Ela criou uma declaração de princípios, em forma de carta aos maiores editores do país. O documento, em transcrição, diz:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direto de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos EUA, informações relativas a assuntos de valor e de interesse público. (FERRARETTO; FERRARETTO, p. 30)

Ivy Lee ganhou mais notoriedade com o trabalho que exerceu para a *Pennsylvania Railroad*. O jornalista foi contratada para assessorá-la em um grave acidente na região de

Gap, na Pensilvânia e “levou repórteres à área, por conta própria, colocou engenheiros à disposição do grupo para explicar as causas da tragédia, facilitou entrevistas com os dirigentes da empresa, instituiu medidas de atendimento às vítimas” (AMARAL, 2011, p. 23). A estratégia de Lee foi bem peculiar aos olhos dos empresários, visto que estes preferem afastar e desestimular qualquer cobertura da mídia, mas deu certo. A *Pennsylvania Railroad* saiu das páginas de escândalo dos jornais graças a transparência do jornalista.

No Brasil, conforme Ferraretto e Ferraretto (2009), o governo brasileiro preocupou-se, oficialmente, com a imprensa em 1938, a partir do Decreto N° 3.371, de 1º de dezembro, que conferiu a função ao secretário da Presidência da República. Porém, foi em 1964, durante da ditadura militar que a assessoria de imprensa começou a se desenvolver efetivamente, segundo Chaparro (2011, p. 11), quando a prática generalizou-se na iniciativa privada e no serviço público. O crescimento aconteceu pois as empresas encontraram na comunicação a forma mais eficaz de relacionar-se com a sociedade - “à qual se ligam, hoje, mais por teias comunicativas do que por atividades ou ações de materialidade objetiva” (CHAPARRO, 2011, p. 3).

A interação com a imprensa proposta pelos assessores não é feita com material pago. Conforme Chinem (2003, p. 18), os profissionais trabalham com material relacional - “ele é enviado para a mídia, que o aproveita dependendo do seu valor, o qual, por sua vez, leva em conta unicamente o interesse do leitor”. Não é a assessoria de imprensa que decide se uma informação será publicado ou é útil, mas sim os veículos de comunicação.

Há várias maneiras de encaminhar materiais para a imprensa. Um deles é o chamado *release*, texto de divulgação produzido pela assessoria de imprensa destinado aos veículos de comunicação. Conforme Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 70), a função básica de um release é “levar às redações notícias que possam servir de material de apoio ou sugestão de pauta, propiciando solicitações de entrevistas ou informações complementares”, por isso está tão ligado a imagem de uma organização.

Um bom release deve ser escrito em linguagem jornalística e seguir os critérios de noticiabilidade, além de conter as principais informações sobre o fato. Além disso, Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 71) classificam 11 tipos de release: padrão, de opinião, dirigido, especial, artigo, para rádio e televisão, para internet, cobertura, convocação, comunicado e

nota oficial. O último é muito usado em comunicação de crise, que será abordado mais à frente.

Os textos produzidos pelas assessorias de imprensa podem chegar a público de algumas maneiras: podem ser publicadas no site corporativo - caso das notas oficiais e comunicados - ou enviados através do *mailing list*, que, segundo Ferrareto e Ferrareto (2009), é um levantamento dos veículos de comunicação, com os nomes e respectivos contatos dos diretores, editores, repórteres, colunistas, produtores, apresentadores. Acrescentando, Duarte (2011, p. 264) diz que o ideal é que esta lista seja “subdividida de acordo com critérios particulares: jornalistas locais, de interesse nacional, especializados, colunistas, editores, pauteiros”, já que os fatos não interessam a todas as editorias ou repercutem nacionalmente.

A assessoria de imprensa também é responsável pela organização de entrevistas coletivas. Segundo Rabaça e Barbosa (1987 apud FERRARETO; FERRARETO, 2009, p. 113) é neste momento que “a personalidade atende à imprensa em conjunto, respondendo às perguntas de repórteres de diversos veículos de comunicação”. Esse é um recurso usado com frequência nas assessorias de imprensa, pois “possibilita a divulgação de fatos e/ou opiniões relacionados ao seu cliente de forma dinâmica e com resultados abrangentes”. Após jogos de futebol e antes de grandes eventos, como Copa do Mundo e Olimpíadas, por exemplo, é comum os treinadores realizarem entrevista coletiva.

Em contrapartida, Duarte (2011, p. 263) acredita entrevistas coletivas deve ser usado apenas em situações extraordinárias.

A função das entrevistas coletivas limita-se a casos extraordinários, onde há necessidade de reunir jornalistas de vários veículos, ao mesmo tempo, para passar informações relevantes e de interesse público imediato ou, ainda, em casos especiais de lançamentos, assinatura de contratos ou evento similar. A coletiva também é particularmente útil em situações emergenciais, quando muitos jornalistas procuram a organização ao mesmo tempo. Convocar jornalistas de diferentes órgãos exige assunto de real interesse (DUARTE, 2011, p. 263)

Além dos dois recursos citados acima, Duarte (2011) lista outras atividades referentes ao trabalho da assessoria de imprensa: arquivo de material jornalístico, artigos, auditoria de mídia, avaliação de resultados, *briefing*, *clipping* e análise de noticiário, concursos, monitoramento, planejamento, relatórios e *media training*. Porém, foi preferível focar em nota oficial e entrevista coletiva pois foram as técnicas utilizadas na gestão da CBF.

### 3.2.2 Comunicação de crise

Após plano de crise, definição de liderança, entendimento de *timing*, é indispensável que se estruture um plano de comunicação de crise. Conforme Forni (2013, p. 125) “a comunicação tem o poder de reduzir o dano provocado por um evento de crise”. Crise vende jornal e eleva a audiência dos meios de comunicação. A forma como estes eventos são contados para o público pode influenciar muito na reputação e na imagem de uma organização.

Comunicação de crise é o processo de administrar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais stakeholders: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores e tantos outros, conforme a natureza da crise. Todos os públicos com alguma relação com a organização, principalmente voltados ao negócio, precisam ser informados e tranquilizados. O foco da comunicação de crise é criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras. (FORNI, 2013, p. 125)

O plano de comunicação de crise é responsável por escolher uma equipe de comunicação de crise - porta-voz, assessoria de comunicação, assessor de imprensa, marketing; construir estratégia de comunicação interna e para lidar com a mídia; e manter a imprensa atualizada sobre o que está acontecendo na organização. “O plano de comunicação de crise atualizado e sintonizado com as demandas da organização pode ajudá-la a sair de um potencial desastre com a imagem preservada” (FORNI, 2013, p. 126).

Em momentos de risco, muitos administradores esquecem da comunicação interna da organização. Mafei e Cecato (2011) definem a importância de se relacionar adequadamente e com transparência com o público interno: “eles são formadores de opinião com o diferencial de conhecerem a empresa, seus produtos e serviços ‘por dentro’, o que confere credibilidade às suas manifestações, sejam elas positivas ou negativas”.

A estratégia para falar com a mídia é muito importante em um plano de comunicação. A imprensa é um dos públicos decisivos em uma crise, já que influencia a opinião pública e pode trazer consequências para a reputação da instituição. Jonatham Body, especialista em Gestão de Crise da *Chartered Institute for Public Relations (CIPR)*, em Londres, lembra que “a reputação de uma organização existe, em grande parte, naquilo que as pessoas acreditam nela” e que a mídia não tem preocupação com a reputação, mas sim com o papel social de contar a verdade para o público (BODY apud FORNI, 2013).

O mantra máximo da comunicação de crise quando falar com a mídia é “Conte tudo e depressa” (FORNI, 2013). Para os veículos de comunicação, pouco importa se a organização

envolvida na crise é um anunciante ou tenha grande valor econômico; o jornalista, neste momento, faz o papel de vigia e *watchdog* do interesse do público, citados anteriormente em função do jornalismo. Por isso, é melhor que as informações negativas partem diretamente da organização e não da imprensa.

Para que a organização assuma o comando da comunicação, é importante: fazer isso dentro do timing da informação e assumir o discurso do fato. Se a empresa não tem um rápido e efetivo plano de comunicação de crise, “a imprensa preencherá o *vacuum* da mídia com informação, comentários ou opiniões, que servirão mais para vender a história do que para proteger a sua reputação” (FORNI, 2013, p. 129). Segundo o autor, a opinião pública sobre uma crise se forma nos primeiros momentos de um crise, na chamada *golden hour*. Por isso, o ideal é que os primeiros comunicados oficiais devem ser divulgados dentro de 15 e 30 minutos após a ocorrência do evento (FORNI, 2013, p. 133).

Todavia, nada adianta um pronunciamento rápido se ele não tiver a mensagem certa. Forni (2013) diz que existe um limite estreito entre reagir com rapidez e agir com pressa. É importante que a organização construa mensagens-chaves com o intuito de definir a versão oficial sobre a crise. O comunicado certo deve ser curto, objetivo, honesto, transparente, confiável e sem brechas que a imprensa possa desmentir ou construir. Conforme Forni (2013), é esse discurso que a equipe de comunicação de crise quer que a audiência guarde como o recado na crise e que amanhã a mídia toda divulgue com destaque, ao falar da crise.

Equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises. Empresas transparentes, que abordam o problema de forma honesta e responsável, mostrando as ações adotadas para resolvê-lo de forma correta e eficiente, superam as crises com mais rapidez e com menos riscos de arranhões na imagem. (FORNI, 2013, p. 183)

Nota-se, então, a importância da comunicação ao gerenciar uma crise. É através dela que a imprensa, o público interno e demais interlocutores da organização terão a real compreensão sobre os fatos e situações e que os efeitos negativos poderão ser minimizados, causando menos danos sobre a imagem e a reputação de empresa.

#### 4. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Neste capítulo, são abordadas as estratégias para a que a pesquisa atinja os objetivos propostos. Para tanto, são evidenciados o tipo de pesquisa adotado, as técnicas de coletas de dados e, por fim, as técnicas de análise dos dados.

A pesquisa utiliza o método qualitativo, de forma que visa à “compreensão de uma realidade específica, ideográfica, cujos significados são vinculados a um dado contexto”, segundo Gressler (2004, p. 92). Assim, este estudo busca explicar como se construiu o processo de gestão de crise da CBF a partir de análise de notas oficiais e entrevista coletiva para interpretar fenômenos e atribuir significado às estratégias escolhidas pela equipe para reconstituir a imagem da CBF.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. (MALHOTRA, 2005, p.113)

Pesquisa qualitativa é um tipo de método de investigação de base linguístico-semiótica usada principalmente em ciências sociais. Segundo Lopes (2005, p. 207), a semiótica é uma “ciência que estuda os sistemas dos signos e cujo objetivo é reconstruir o funcionamento dos sistemas de significação diversos”. É um estudo subjetivo, que não busca contabilizar resultados, mas sim compreender de forma descritiva como um processo aconteceu.

Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. (PRODANOV, FREITAS, p. 70)

Além de utilizar o método qualitativo, esta pesquisa tem objetivo exploratório. Conforme Gil (2008, p. 26), esse tipo de estudo busca “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”. O autor também elucida que pesquisas com este objetivo, habitualmente, envolvem “levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas que tornam possíveis a descrição real do caso” (idem).

Quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto (FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 51-52)

Ida Regina Stumpf (apud DUARTE; BARROS, 2005, p. 51) diz que a pesquisa bibliográfica é o “planejamento global inicial de qualquer trabalho”, tanto para o referencial teórico quanto para a construção do objeto de análise. No caso deste, dois livros em especial foram utilizados para a construir um panorama sobre o *Fifagate*, escândalo que estourou em 2015: *Propina, Política e Futebol*, de Jamil Chade, e *Cartão Vermelho*, de Ken Bensinger. Os dois autores são jornalistas que participaram da cobertura do escândalo de futebol no O Estado de SP e no *BuzzFeed News*, respectivamente. Além das literaturas, também foram usadas reportagens de veículos de comunicação, como Folha de S. Paulo, para entender como foi a cobertura midiática do caso. Foi pelo contato com essas biografias que o tema e os objetivos da pesquisa foram decididos.

#### 4.1 UNIDADE DE ESTUDO

O centro deste estudo é o conteúdo produzido pela CBF no processo de gerenciamento das crises do *Fifagate*: 7 notas oficiais e trechos da coletiva de imprensa concedida por Marco Polo Del Nero, ex-presidente da confederação, como detalhado nos quadros 1 e 2.

**Quadro 1** – Detalhamentos das notas da CBF

<b>Número da nota</b>	<b>Data e hora de publicação no site</b>	<b>Título</b>
1	27/05/2015 11h41min	Nota oficial
2	27/05/2015 20h38min	Nota oficial
3	25/06/2015 18h30min	Nota oficial
4	25/11/2015 15h57min	Nota oficial
5	03/12/2015 19h35min	Nota oficial
6	16/03/2016 19h21min	Nota oficial
7	18/03/2016 19h07min	Nota oficial

**Quadro 2** – Detalhamento dos trechos da entrevista coletiva

<b>Trecho da entrevista</b>	<b>Assunto abordado</b>
0'18" até 0'58"	necessidade da CBF de dar explicações para a imprensa e ao público sobre a prisão de Marin;
4'49" até 5'06"	retirada do nome de José Maria Marin da sede da CBF
5'50" até 6'48"	necessidade da CBF de dar explicações para a imprensa e ao público sobre a prisão de Marin;



8'31" até 9'35"	documentos entregues ao Ministério Público para investigação
12'56" até 13'11"	Reputação CBF
16:55 até 17:18	análise de todos os contratos firmados pela CBF

#### 4. 2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O objetivo geral deste estudo é analisar as estratégias escolhidas pela CBF no processo de gestão de crise da instituição após a prisão de José Maria Marin , a partir das ideias de Forni (2013). Sendo assim, se caracteriza como um estudo de caso sobre a gestão de crise em um único objeto.

Para Duarte (2005, p. 216), o estudo de caso é o melhor empregado “quando o pesquisador precisa responder ‘como’ e ‘porque’” de um fenômeno contemporâneo dentro da vida real. É uma “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais” (idem).

Provdanov e Freitas (2013, p. 60) trazem uma ideia parecida sobre estudo de caso: “coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.” Os autores destacam cinco características básicas do processo citado:

Destacamos cinco características básicas do estudo de caso: é um sistema limitado e tem fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos, as quais nem sempre são claras e precisas; é um caso sobre algo, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação; é preciso preservar o caráter único, específico, diferente, complexo do caso; a investigação decorre em ambiente natural; o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de coleta diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros. (PRODANOV, FREITAS, 2013, p 64)

O presente trabalho tem quatro objetivos específicos e duas técnicas diferente serão utilizadas para a coleta de dados: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental com análise de conteúdo. Antes de tudo, é preciso traçar um contexto histórico sobre o escândalo de junho de 2015 na FIFA e de que forma isso afetou a CBF. Para a construção dessa linha do tempo, a

técnica utilizada será a pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2008, p. 50), essa técnica é fundamental para um estudo histórico. Como já citado, foi utilizado de base os livros “Política, Propina e Futebol”, de Jamil Chade, escrito a partir da pesquisa do jornalista e de anos de cobertura das eleições presidenciais e outros eventos da FIFA, e “Cartão Vermelho”, de Ken Bensinger. Também, artigos da internet e notícias sobre a prisão dos ex-presidentes da CBF serão abordadas na pesquisa. Prodanov e Freitas (p. 4) atentam para os cuidados com material online: “em relação aos dados coletados na internet, devemos atentar à confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente.”

O próximo passo será observar a forma como os diretores de comunicação e os assessores tentaram resolver a crise provocada pelos escândalos, sob que pilares a gestão de crise da CBF foi construída para que suas imagens não fossem tão prejudicadas. Para isso, foram analisadas as notas oficiais disponíveis no site da entidade sobre as decisões tomadas após o escândalo, as ações com o público e a entrevista coletiva do presidente da instituição na época, Marco Polo Del Nero.

A técnica escolhida para analisar as notas oficiais da CBF durante os primeiros dez meses de crise a partir do *Fifagate* é a proposta por Bardin (2004). Segundo a autora, a análise de conteúdo tem três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Bardin (2004, p. 89) afirma que a pré-análise tem três objetivos: "a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final". Esta etapa foi realizada para a organização e categorização do objeto de estudo: os conteúdos produzidos pela CBF para o gerenciamento de imagem da administração da confederação – o que a autora define como "universo demarcado" (2004, p. 90).

A partir dessa seleção, formou-se o *corpus* da pesquisa que, de acordo com Bardin (2004, p. 90), se define como "o conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos". No caso deste trabalho de conclusão, o corpus são as notas divulgadas no site oficial da CBF e trechos da entrevista coletiva concedida por Marco Polo Del Nero, ex-presidente da confederação.

O conteúdo e a construção das notas, assim como os trechos da entrevista coletiva, foram analisados a partir de recomendações de Forni (2013) sobre os procedimentos da

comunicação de crise: *timing* e *golden hour*, tamanho e clareza das notas, transparência nas informações, existência de um porta-voz e técnicas para uma boa entrevista coletiva. A escolha de Forni (2013) para servir como base nesta pesquisa se deu pois ele é o autor brasileiro que melhor aplica conceitos de comunicação a situações de crise. Além disso, o autor é jornalista, o que se enquadra na área de estudo do presente trabalho. Tomá-lo como principal referência nesta pesquisa foi importância para que os objetivos propostos fossem alcançados.

Na etapa de exploração do material, os conteúdos do *corpus* são detalhados e estudados de acordo com a categorização feita anteriormente, a partir de Forni (2013). Por fim, há o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, o que, conforme Bardin (2004, p. 95), é quando "o analista, tendo à disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas".

No próximo capítulo, serão analisadas a forma como a Folha de S. Paulo noticiou a operação do FBI em Zurique, que deu início ao *Fifagate*; as notas oficiais publicadas no site da CBF entre 27 de maio de 2015 e 18 de março de 2016; e trechos pré-selecionados da entrevista coletiva do então presidente Marco Polo Del Nero.

## 5. COMO A CBF GERENCIOU SUA IMAGEM NO FIFAGATE

Como já definido no capítulo anterior, foram analisadas as reportagens da versão impressa da Folha de S.Paulo do dia 28 de maio de 2015 relatando o que aconteceu na manhã de 27 de maio de 2015 em Zurique; as notas oficiais produzidas pela CBF sobre os acontecimentos que decorreram a partir da operação do FBI em Zurique, com mandados de prisão para 14 dirigentes de futebol, incluindo ex-presidente da confederação; e a entrevista coletiva por Marco Polo Del Nero, ex-presidente da instituição. As matérias da Folha de S. Paulo serão analisadas a partir dos valores-notícias de Traquina (2005) e regras para a construção de textos jornalísticos. As notas oficiais e a entrevista coletiva foram desmembradas conforme recomendações de Forni (2013) sobre gestão de crise e comunicação.

### 5.1 O IMPRESSO DA FOLHA DE S. PAULO NO DIA 28 DE MAIO DE 2015

Na manhã do dia 27 de maio de 2015, uma operação do FBI pousou no famoso hotel *Baur au Lace*, em Zurique, cidade em que dali dois dias receberia o congresso anual da FIFA, com as eleições para o novo presidente. Hospedados, estavam alguns dos maiores personagens da administração do futebol, e, de forma discreta, os policiais prenderam sete dirigentes e empresários.

Entre os detidos estavam um dos oito vice-presidentes da Fifa, Jeff Webb, das Ilhas Cayman; o ex-presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) José Maria Marin; e o mandachuva do futebol sul-americano, o uruguaio Eugenio Figueredo. Todos eram acusados nos Estados Unidos de corrupção, lavagem de dinheiro, fraude, conspiração e extorsão, o que poderia valer até vinte anos de cadeia para cada um. (CHADE, 2015, p. 18)

As investigações que acarretaram na operação de 27 de maio começaram quatro anos antes nos Estados Unidos, quando o FBI começou a analisar os registros financeiros do “patrão de futebol dos EUA”, Chuck Blazer<sup>28</sup> (BENSINGER, 2018), em 2011. A partir disso, o departamento de investigação norte-americano concluiu que a FIFA “teria montado uma ‘Copa do Mundo da fraude’, movimentando, durante pelo menos 24 anos, US\$150 milhões em propinas e subornos” (CHADE, 2015, p. 19). Entre os eventos sob acusação, estavam compra de votos para as edições das Copa do Mundo de 1998 e 2010 e a compra de apoio

---

<sup>28</sup> Chuck Blazer foi um dos principais dirigentes de futebol dos Estados Unidos. Em 2013, assumiu à justiça americana que era culpado pelos crimes de lavagem de dinheiro, sonegação fiscal e corrupção e passou a atuar como informante do FBI. Morreu em 2017, aos 72 anos.

para a eleição de Joseph Blatter<sup>29</sup> em 2011, como também a realização de acordos para a Taça Libertadores, a Copa América, a Copa do Brasil e as suspeitas sobre os Mundiais de 2018 e 2022, com sedes na Rússia e no Catar, respectivamente.

Além dos sete primeiros nomes detidos no hotel, outros sete dirigentes teriam suas prisões decretadas em diferentes partes do mundo nos dias em que seguiram as operações do FBI. Apelidado de *Fifagate*, o escândalo virou notícia nos principais jornais do mundo todo, primeiramente pelo *New York Times*. No Brasil, a Folha de SP noticiou o fato no seu site à 01h37min do dia 27 e a prisão de Marin foi capa da versão impressa no dia 28 de maio de 2015 e 5 páginas do impresso foram dedicadas às notícias do caso. Conforme Forni (2013, p. 55), “a primeira consequência das crises, principalmente as mal administradas, é uma alta exposição negativa na imprensa. A mídia não apenas gosta, como tem a obrigação de cobrir esse tipo de acontecimento”.

A partir da manchete na capa (Figura 1) - “Corrupção no futebol põe na prisão ex-presidente da CBF e 7 dirigentes”, Leandro Colon, correspondente de Zurique, e Giuliana Vallone, de Nova Iorque, assinaram uma matéria de duas páginas (Figura 2 e 3) sobre o *Fifagate*. Leandro estava em Zurique especialmente para cobrir o congresso anual da Federação, no qual há a votação para presidente - que aconteceu no dia 29 de maio, dois dias após as prisões.

Toda a operação realizada pelo FBI foi noticiada por conter propriedades que o jornalismo considera valores fundamentais. Conforme Traquina (2005), a cobertura do *Fifagate* se enquadra em diferentes valores-notícia: relevância, proximidade, infração, mas, principalmente, escândalo. Kovach e Rosenstiel (2004, p. 36) acrescentam: “a primeira obrigação do jornalismo é para com a verdade”. O jornalismo tem, como uma das suas funções social, vigiar instituições de poder público, como um “quarto poder”, que informa a população do que acontece, a fim de proteger o cidadão de qualquer abuso ou transgressão de valores.

No texto, os jornalistas elucidam informações importantes e cruciais para um texto jornalístico:

**o quê:** prisão de sete dirigentes do futebol mundial a partir de investigação e operação do FBI;

---

<sup>29</sup> Joseph Sepp Blatter é um economista suíço. Foi presidente da FIFA, de 1998 até 2015

**quem:** José Maria Marín, Jeffrey Webb<sup>30</sup>, Eduardo Li<sup>31</sup>, Julio Rocha<sup>32</sup>, Costas Takkas<sup>33</sup>, Eugenio Figueredo<sup>34</sup> e Rafael Esquivel<sup>35</sup>;

**onde:** no hotel *Baur au Lace*, em Zurique;

**quando:** na manhã de 27 de maio de 2015, durante congresso anual da Fifa;

**por quê:** todos são acusados pela justiça norte-americana de participar de esquema de corrupção, envolvendo subornos e propinas de compra de votos e patrocínio;

Aqui, cabe também explicar o porquê do *Fifagate* ser dito como “maior escândalo da história do futebol”. A partir de teorias de Prior (2016) e Thompson (2002), escândalos têm como características básicas: transgredir e ir contra determinados valores ou códigos morais; ocultação e segredo; desaprovação pública; e atrapalhar a reputação de participantes. Esses princípios são encontrados na cobertura dos acontecimentos envolvendo a Federação.

Na sequência do impresso, há três notas jornalísticas (figuras 3 e 4): uma fala do diretor do FBI, a posição da FIFA sobre a operação e a explicação das bases legais dos Estados Unidos para prender os dirigentes. A primeira e a última, respectivamente, são assinadas por Giuliana Vallone, direto de Nova Iorque; a segunda foi redigida pela editoria da Folha de S. Paulo, de São Paulo.

Há mais duas páginas na edição impressa da Folha de S. Paulo do dia 28 de maio. Na primeira (figura 5), há a crônica de Clóvis Rossi, em que o jornalista disserta sobre o envolvimento dos governos do Brasil, da Rússia e do Catar na compra de votos para a escolha das sedes das Copas de 2014, 2018 e 2022. Abaixo, uma notícia aprofundada sobre as investigações do FBI focada no ex-presidente da CBF, José Maria Marín, assinada por Fabiano Maisonave, Bernardo Itri, Marcel Rizzo e Rafael Reis. Nessa, fala-se sobre a propina paga pela Traffic, empresa responsável pelos direitos comerciais da Copa do Brasil, e a ligação de outros dois cartolas brasileiros no esquema existente desde 1990: Marco Polo Del Nero, presidente da CBF na época, e Ricardo Teixeira, também ex-presidente da entidade.

---

<sup>30</sup> Jeffrey D. Webb é o ex-presidente da CONCACAF, Associação de Futebol das Ilhas Cayman e ex-dirigente da FIFA.

<sup>31</sup> Eduardo Li foi administrador de futebol da Costa Rica, membro eleito do comitê executivo da FIFA, membro do comitê executivo da CONCACAF e presidente da Federação de Futebol da Costa Rica.

<sup>32</sup> Julio Rocha López era administrador de futebol da Nicarágua, oficial de desenvolvimento da FIFA, presidente da União Centro-Americana de Futebol e presidente da Federação Nicaraguense de Futebol.

<sup>33</sup> Costas Takkas foi administrador de futebol, adido do presidente da CONCACAF e ex-secretário geral da CIFA.

<sup>34</sup> Eduardo Figueredo era o presidente da Associação Uruguia de Futebol e ex-jogador de futebol.

<sup>35</sup> Rafael Esquivel Melo é um ex-administrador de futebol venezuelano. Foi membro do comitê executivo da CONMEBOL e presidente da Federação Venezuelana de Futebol.

Na última página (figura 6), uma reportagem profunda sobre mais um personagem do esquema de corrupção na CBF: o brasileiro José Hawilla, jornalista e dono da Traffic, empresa de publicidade que mantinha contrato com a CBF desde 1990. Acusado de extorsão, fraude, lavagem de dinheiro e de estar envolvido no esquema de corrupção da CBF e da FIFA, o empresário fez um acordo com a justiça americana para devolver 151 milhões de dólares, desviados pela Traffic.

# FOLHA DE S.PAULO

Desde 1921

★ ★ ★ UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL

folha.com.br

DIRETOR DE REDAÇÃO: OTAVIO FRIAS FILHO

ANO 95 • QUINTA-FEIRA, 28 DE MAIO DE 2015 • Nº 31.466

EDIÇÃO SP/DF • CONCLUÍDA ÀS 01H38 • R\$ 3,50

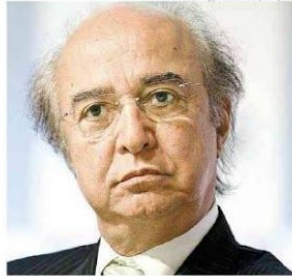
RECEBA DOMINGO

REVISTA ESPECIAL TRAZ AS MARCAS MAIS CITADAS PELOS PAULISTANOS, SEGUNDO O DATAFOLHA

**sãopaulo**  
SERVIÇOS

## Corrupção no futebol põe na prisão ex-presidente da CBF e 7 dirigentes

★ OPERAÇÃO NA SUÍÇA DEFLAGRA MAIOR ESCÂNDALO DA HISTÓRIA DO ESPORTE ★ EUA DIZEM QUE MARIN RECEBIA PROPINA AO NEGOCIAR TORNEIOS ★ EMPRESÁRIO ENVOLVIDO PAGARÁ MULTA DE US\$ 151 MILHÕES



**J. HAWILLA, 71**  
DONO DA TRAFFIC, EMPRESA DE MARKETING ESPORTIVO  
➤ Réu confesso, o empresário concordou em pagar multa de US\$ 151 milhões, de acordo com autoridades norte-americanas



**JOSÉ MARIA MARIN, 83**  
EX-PRESIDENTE DA CBF (2012-2015), ATUAL VICE  
➤ Preso na Suíça, é acusado em investigação dos EUA de receber propina ao negociar a exploração comercial de torneios

José Maria Marin, ex-presidente da Confederação Brasileira de Futebol, e mais seis dirigentes ligados à Fifa foram presos na Suíça, no maior escândalo de corrupção da história do futebol, relata o enviado **Leandro Colon**. Um oitavo se entregou em Trinidad e Tobago. Eles são investigados nos EUA por corrupção, principalmente na venda de direitos sobre torneios, entre eles de exibição na TV. Bancos americanos eram usados na transferência de dinheiro. Segundo autoridades dos EUA, Marin recebia montantes anuais para privilegiar as empresas de marketing esportivo Traffic e Kiefer.

Outros brasileiros citados nas investigações são J. Hawilla, dono da Traffic, e José Margulies, intermediador de contratos com emissoras. Réu confesso, Hawilla pagará multa de US\$ 151 milhões. Documento indica que Marco Polo Del Nero, atual presidente da CBF, e Ricardo Teixeira, ex-presidente da entidade, receberam parte da propina paga a Marin em 2014. A CBF diz que a informação deve ser analisada com "bastante cuidado". Os oito presos foram banidos provisoriamente do futebol e podem ser extraditados para julgamento nos EUA. A pena pode chegar a 20 anos de cadeia. *Corrupção no Futebol B9*

**O ESQUEMA**  
Segundo o Departamento de Justiça dos EUA

➤ Organizadores de torneios estavam recebendo propinas para fechar os contratos de patrocínio e direito de transmissão com a participação de intermediários



**LEIA MAIS CORRUPÇÃO NO FUTEBOL**

Entidades citadas no caso prometem ajudar investigadores; acusados negam envolvimento **B10**

Apuração sobre escolha de sedes respinga na Copa de 2014 no Brasil, escreve Clóvis Rossi **B12**

Pioneiro do marketing esportivo, ex-repórter J. Hawilla comprou canais, jogadores e times **B15**

Para Paula Cesarino Costa e Bernardo Mello Franco, Brasil precisa investigar eles no país **Opinião A2**

**MÔNICA BERGAMO**  
Pela 1ª vez, pequena empresa demite mais que contrata **Ilustrada C2**

**FALE COM A FOLHA**  
Veja como entrar em contato com o serviço ao assinante, as editorias e a distribuição. [folha.com.br](http://folha.com.br)

**RODÍZIO** **Cadernos B2**  
Não devem circular carros com placas tipo final sexta: **7 e 8**

**ATMOSFERA** **Cadernos B2**  
Risco de chuva moderada à noite. Mínima 17°C. Máxima 19°C.

**EDITORIAIS** **Opinião A2**  
Leia "Cartão vermelho", acerca de investigação de esquema envolvendo dirigentes da Fifa, e "Mata em recuperação", sobre queda de desmatamento.

**Doação de empresa e fim da reeleição avançam na Câmara**

A Câmara aprovou, por 452 a 19 votos, o fim da reeleição para presidente, governador e prefeito. Após manobra do presidente da Casa, Eduardo Cunha, foi aprovada também emenda à Constituição que garante doações de empresas a partidos, hoje ameaçadas pela Justiça. Os textos têm de passar por nova votação na Câmara, e depois vão ao Senado. **Poder A4**



➤ **ATÉ TU?** O presidente da Câmara, Eduardo Cunha, no centro, recebe integrantes do MBL e parlamentares, que fazem o sinal de 'T', pelo impeachment de Dilma **Poder A6**

**CIÊNCIA**  
Pesquisadores travam batalha em torno da existência de planetas 87

**TURISMO**  
Confira sugestões de hospedagem romântica para o Dia dos Namorados **D1**

**ILUSTRADA**  
Festival de Inverno de Campos do Jordão dará destaque para cordas e regentes **C1**

**Senado restringe pensão por morte e auxílio-doença**

O Senado aprovou a segunda parte do ajuste fiscal do governo, que limita o acesso aos benefícios de auxílio-doença e pensão por morte. Foram 50 votos a favor, 18 contra e 3 abstenções. A Casa ainda aprovou alternativa ao fator previdenciário, base de cálculo do benefício. Dilema deve vetar e fazer contraproposta para evitar perdas. **Mercado A19**

**Procuradores desdenham de acareação sugerida por doleiro preso**  
**Poder A8**

HOJE É O ANIVERSÁRIO DA CVC. VEJA AS SUPEROFERTAS QUE PREPARAMOS PARA VOCÊ

**NAS PÁGINAS 6 E 7 E NO CADERNO DE TURISMO**



Figura 2 - Capa interna da matéria assinada por Leandro Colon e Giuliana Vallone



## Maior escândalo da história do futebol leva oito cartolas à cadeia

★ EX-PRESIDENTE DA CBF JOSÉ MARIA MARIN É DETIDO NA SUÍÇA, A PEDIDO DE AUTORIDADES DOS EUA  
★ CORRUPÇÃO MOVIMENTOU US\$ 150 MILHÕES ★ FBI DIZ QUE INVESTIGAÇÃO ESTÁ APENAS NO COMEÇO

A pedido de autoridades dos Estados Unidos, a polícia suíça deflagrou na manhã desta quarta-feira (27), em Zurique, a maior operação contra a corrupção no futebol já vista, informa o enviado especial **Leandro Colón**. Sete cartolas da Fifa foram presos no luxuoso hotel cinco estrelas Baur au Lac, entre eles o ex-presidente CBF José Maria Marin, 83. O ex-vice da Fifa Jack Warner se entregou horas depois. Marin comandou o Comitê Organizador da Copa do Mundo de 2014. Ele é acusado de ter recebido propina das empresas de marketing esportivo Traffic e Klefer em conluio com Ricardo Teixeira, ex-manda-

tário da CBF, e Marco Polo del Nero, que assumiu o comando da confederação neste ano.

Outros dois brasileiros estão envolvidos no caso: J. Hawilla, dono da Traffic e peça-chave no esquema, e José Lazaro Margulies, proprietário de empresa que negocia venda de direitos de transmissão.

De acordo com o Departamento de Justiça norte-americano, os outros cartolas detidos na operação foram Jeffrey Webb, Eduardo Li, Julio Rocha, Costas Takkas, Eugenio Figueredo e Rafael Esquivel.

À tarde, o comitê de ética da entidade anunciou que todos estão banidos temporariamente do espor-

te. Eles foram a Zurique para congresso anual que elegerá o novo presidente da federação na sexta (29).

As acusações, feitas em relatório do Departamento de Justiça dos EUA, estão relacionadas a vasto e milionário esquema de extorsão, fraude e lavagem de dinheiro que perdurou na Fifa nos últimos 20 anos, sempre ligado a acordos de marketing e transmissão. Segundo as autoridades norte-americanas, os valores giram em torno de US\$ 150 milhões.

Marin e os detidos podem ser extraditados para os EUA para o processo. O FBI disse que a operação apenas começou e novos nomes serão implicados.

### CLÓVIS ROSSI

Por que não desconfiar da escolha do Brasil para a Copa de 2014? **812**

### GOVERNO FEDERAL

Dilma Rousseff diz que operação será útil para o futebol brasileiro **815**

### esporte

Palmeiras empata com ASA de Arapiraca pela Copa do Brasil **816**

Figura 3 - Primeira página da matéria assinada por Leandro Colon e Giuliana Vallone e fala do diretor do FBI sobre operação

**B10 corrupção no futebol** ★ ★ ★ QUINTA-FEIRA, 28 DE MAIO DE 2015 FOLHA DE S. PAULO



Funcionários presos da Fifa são conduzidos para carro da polícia protegidos por lençol

# Marin e mais seis dirigentes devem ser levados aos EUA

**PRISÃO** A pedido da Justiça norte-americana, todos foram detidos durante congresso da Fifa na Suíça

**LEANDRO COLON**  
ENFATO ESPECIAL A JURISDICCÃO  
**GIULIANA VALLONE**  
DE NOVA YORK

Uma operação policial contra a corrupção sem precedentes na história do futebol deteve o ex-presidente da CBF José Maria Marin, 83, e outros seis dirigentes da Fifa durante um congresso da entidade em Zurique (Suíça).

Ação ocorreu a pedido do Departamento de Justiça dos Estados Unidos e teve a participação do FBI, a polícia federal norte-americana.

Além de Marin, foram detidos Jeffrey Webb, Eduardo Li, Julio Rocha, Costas Takas, Eugenio Figueiredo e Rafael Esquivel. Todos foram banidos provisoriamente pela Fifa de todas as atividades relacionadas ao futebol.

Apesar de não ser mais o mandatário da CBF, Marin ainda ocupa a vice-presidência da entidade e é membro do comitê organizador do futebol na Olimpíada. Ele terá de deixar esses dois cargos.

Os dirigentes participaram do congresso da Fifa e da eleição para presidente da federação, nesta sexta-feira (29). O presidente, Joseph Blatter, que deverá ser reeleito, não está entre os investigados.

Os detidos devem ser extraditados para os Estados Unidos, onde a Procuradoria de Nova York apura o caso.

O ex-vice da Fifa e ex-presidente da Concacaf, Jack Warner, se apresentou à polícia em Trinidad e Tobago, onde mora, pagou fiança, mas irá passar a noite na prisão — não havia nenhum pedido de extradição contra ele.

Segundo o Departamento de Justiça dos EUA, a maior parte do esquema envolvia subornos e propinas entre dirigentes da Fifa e executivos do setor na comercialização de jogos e direitos de marketing de vários campeonatos.

Entre eles estão as eliminatórias da Copa do Mundo nas Américas do Norte e Central, a Copa Ouro, a Liga dos Campeões (todas organizadas pela Concacaf), a Copa América, a Libertadores (ambas organizadas pela Conmebol) e a Copa do Brasil, da CBF.

As autoridades também investigam o pagamento de propina envolvendo o patrocínio da CBF por uma grande empresa de material esportivo dos EUA, a escolha da África do Sul como anfitriã da Copa de 2010 e as eleições presidenciais da Fifa em 2011.

Os agentes chegaram no início da manhã ao luxuoso hotel cinco estrelas Baur au Lac, em Zurique. Braço direito de Marin, o atual presidente da CBF, Marco Polo Del Nero, está no mesmo hotel. Ele não está entre os acusados.

Segundo a polícia, a investigação envolve um esquema de corrupção mais de US\$ 100 milhões (R\$ 317 milhões) na Fifa nos últimos 20 anos, envolvendo fraude, extorsão e lavagem de dinheiro em negócios ligados a torneios.

As contas bancárias dos acusados na Suíça foram bloqueadas. A suspeita é que elas foram usadas para receber dinheiro de propina.

Outros dois brasileiros estão envolvidos. Um deles é réu confessos. José Hawilla, 71, dono da Traffic Group, que tem os direitos de transmissão, patrocínio e promoção de campeonatos de futebol e jogadores, além de empresas de comunicação.

Segundo o governo dos Estados Unidos, o executivo teria concordado com o confisco de US\$ 13 milhões (R\$ 47,3 milhões) de seu patrimônio. Argentino naturalizado, José Mariagles, conhecido como José Lazare, é outro envolvido no caso. Ele intermediava contratos da Conmebol com emissoras de TV e empresas de marketing.

Embra a escolha da África do Sul para abrigar a Copa de 2010 esteja sob escrutínio dos procuradores, a eleição do Brasil para sediar o evento em 2014 não foi incluída, segundo o procurador de Nova York Kelly Currie. "Não há conexão relacionada à escolha [do Brasil] em 2014 como parte deste processo", disse.

Após ser questionada sobre a ausência do presidente da Fifa, Joseph Blatter, nas acusações, Lynch afirmou que não falaria sobre indivíduos não mencionados. "O que posso dizer é que essa investigação está em andamento e vai continuar." (GIULIANA VALLONE)

**‘O trabalho vai continuar’, diz diretor do FBI**

**DE NOVA YORK**

Na entrevista para explicar o que chamaram de “Copa do Mundo da fraude”, as autoridades americanas se esforçam para deixar clara a mensagem de que as investigações continuam e mais está por vir.

Com o interesse crescente pelo futebol nos EUA, parte da cúpula da Justiça americana foi à Corte do Brooklyn, em Nova York, nesta quarta (27), onde o processo foi aberto. “O trabalho vai continuar até que todos os corruptos sejam descobertos. A mensagem é que este tipo de conduta não será tolerada”, afirmou James Comey, diretor do FBI.

A secretária de Justiça dos EUA, Loretta Lynch, saiu de Washington para ir à entrevista, que reuniu mais de cem jornalistas de diversos países.

“Duas gerações de executivos da Fifa, da Concacaf e da Conmebol usaram seus cargos de confiança para solicitar propinas de empresas de marketing esportivo em troca de direitos comerciais sobre campeonatos”, disse.

“Eles fizeram isso ano após ano, campeonato após campeonato”, afirmou, citando, entre outros exemplos, o acordo de patrocínio da seleção brasileira com uma “grande empresa de artigos esportivos dos EUA”.

**OS INDICIADOS LIGADOS À FIFA**  
Dirigentes acusados de participar do esquema de corrupção

**D** Detido José Maria Marin, atual vice-foi presidente da CBF e do Comitê Organizador da Copa-2014

**D** Detido Jeffrey Webb, vice-presidente da Fifa e presidente da Concacaf

**D** Detido Eugenio Figueiredo, vice-presidente da Fifa e ex-presidente da Conmebol

**D** Detido Eduardo Li, membro do Comitê Executivo da Fifa

**FIFA NA MIRA DO FBI**  
Justiça americana investiga esquema de pagamento de suborno e propina no futebol

**1 Suspeito**  
Chuck Blatter, 70, ex-representante dos EUA no Comitê Executivo da Fifa, foi investigado por ter recebido US\$ 850 mil em propinas quando trabalhava como secretário-geral da Concacaf e por sonegação de impostos.

**2 Investigação do FBI**  
Após ser suspenso pela Fifa, em 2013, o ex-dirigente teria feito um acordo com a Justiça americana, se declarando culpado pelas acusações e passando a colaborar com as investigações do FBI.

**3 Pagamento de propina**  
O FBI encontrou indícios de pagamento de propina em contratos firmados entre organizadores de torneios de futebol na América Latina e empresas de marketing esportivo.

**OUTROS ENVOLVIDOS QUE SE DECLARARAM CULPADOS**

**J. Hawilla**, empresário brasileiro dono da Traffic, empresa de marketing esportivo que negociava direitos de comercialização de competições da Conmebol

**Daryan Warner**, filho de Jack Warner, um dos indicados

**Daryll Warner**, filho de Jack Warner, um dos indicados

**PELO MUNDO**  
Jornais do exterior repercutem prisão de dirigentes da Fifa

**The New York Times**  
Jornal americano afirma que Justiça dos EUA tenta mais indiciamentos no caso

**La Stampa**  
O jornal italiano noticiou a prisão de sete dirigentes da Fifa por corrupção

**El País**  
Periódico espanhol noticiou a prisão de sete dirigentes da Fifa por corrupção

**Clarín**  
Publicação argentina destaca participação do ex-presidente da federação local no esquema

**En la denuncia en C.E.U.**  
españoles que Grimaldo cobraba US\$ 15 millones en subornos

**Kalunga.com**  
+140 lojas

VENDEDAS PARA EMPRESAS GRANDE SÃO PAULO OUTRAS LOCALIDADES  
11 3347-7000 0800-0195566

Figura 4 - Segunda parte da matéria assinada por Leandro Colon e Giuliana Vallone, nota sobre investigação dos EUA e posição da Fifa sobre operação;

FOLHA DE S.PAULO QUINTA-FEIRA, 28 DE MAIO DE 2015 **corrupção no futebol B11**




Agentes do FBI apreendem caixas e computadores na sede da Concacaf, em Miami (EUA)

## Ação é dura, mas benéfica para o futebol, afirma Fifa

**Posição semelhante tiveram outras entidades envolvidas; já CBF diz que não fará "juízo prévio"**

DE SÃO PAULO

Entidades que tiveram dirigentes ou ex-cartolas presos a pedido das autoridades dos EUA disseram que ajudarão na investigação. Afirmaram também serem contrárias à corrupção.

As posições foram dadas por Fifa (federação internacional), CBF (confederação brasileira), Conmebol (América do Sul) e Concacaf (América do Norte e Central), por meio de notas oficiais.

A Fifa declarou estar satisfeita em ver "que a investigação está sendo energicamente feita para o bem do futebol". E diz acreditar que ela "irá ajudar a reforçar as medidas" que o órgão já adota.

**BLATTER**

O presidente da entidade, Joseph Blatter, afirmou ser favorável às ações tomadas contra a corrupção.

Ele disputa na sexta-feira (29) eleição que pode dar-lhe o quinto mandato.

O dirigente citou que a própria Fifa fez parte do processo de investigação que permitiu as prisões ao ter apresentado um relatório à Justiça suíça, no ano passado, sobre supostas irregularidades cometidas por dirigentes.

"Esses são tempos difíceis para o futebol, os torcedores e a Fifa como entidade. Entendemos o desapontamento que muitos estão expressando e sei que os eventos de hoje [quarta] irão impactar a forma com muitas pessoas nos veem. Vamos continuar trabalhando energicamente com as autoridades competentes a fim de erradicar qualquer má conduta", escreveu.

Por meio de nota, a CBF declarou que apóia "qualquer investigação". Na ação desta quarta (27), foi preso seu ex-presidente José Maria Marin.

A entidade brasileira disse ainda que "a entidade aguardará, de forma responsável, sua conclusão, sem qualquer julgamento que previamente condene ou liberte".

"A nova gestão da CBF, iniciada no dia 16 de abril de 2015, reafirma seu compromisso com a verdade e a transparência", disse.

**AMÉRICA DO SUL**

Já a Conmebol se comprometeu a "colaborar aberta e enfaticamente com dias investigações". O órgão ainda prometeu "velar, pela vigência da verdade, a ética e a transparência das atividades da Fifa, Conmebol e associações integrantes".

A Concacaf, cujo presidente Jeffrey Webb foi preso, afirmou "não ser capaz de comentar neste momento alegações específicas".

Assim como as demais entidades, prometeu cooperar no máximo de sua capacidade com as investigações.

**DIRIGENTES**

A Folha procurou nesta quarta-feira (27) o advogado de José Maria Marin (que atualmente é dirigente da Fifa), mas não obteve retorno até o fechamento desta edição. Gorka Villar, seu advogado, defendeu também os dirigentes da Conmebol.

Acusado formalmente no caso de corrupção, o ex-vice-presidente da Fifa Jack Warner disse ser inocente.

Ele se entregou às autoridades de Trinidad e Tobago. afirmou que nem foi questionado sobre o processo de corrupção no futebol.

Eugenio Figueredo, vice-presidente da Fifa e ex-presidente da federação uruguaia, afirmou em entrevista ano passado ao jornal El País que estava com a "consciência tranquila e as mãos limpas" com o futebol.

**EUA têm base legal para investigar o caso**

DE NOVA YORK

Os dirigentes presos tinham ligações com a Fifa, organização com sede na Suíça, e são acusados de pagar propinas em diversos locais do mundo. Ainda assim, foram presos por ordem da Justiça dos Estados Unidos.

Isso porque, ainda que pareça dos crimes não tenha acontecido em solo americano, as autoridades têm instrumentos legais para processar e condenar cidadãos ou empresas estrangeiras por corrupção desde que tenham conexão com atividades no país.

De acordo com a secretária de Justiça, Loretta Lynch, os acusados usaram bancos e sistemas de remessa de dinheiro americanos para distribuir pagamentos de propinas oriundos do esquema.

"Quem encosta nas nossas fronteiras com empreendimentos de corrupção por meio de reuniões ou de uso do nosso sistema financeiro será considerado responsável. Ninguém está acima ou abaixo da lei", disse James Comey, diretor do FBI.

Um dos instrumentos que pode ser usado pelas autoridades americanas é a lei de combate à corrupção no exterior, conhecida como FCPA. Em vigor desde 1977, o texto se aplica a empresas e indivíduos norte-americanos, mas também a estrangeiros com atividades ou que tenham propriedades no país.

O mercado do "soccer" cresceu exponencialmente nos últimos anos, o que dá razões econômicas às investigações. Segundo a revista "Forbes", o faturamento da liga americana subiu quase 200% entre 2008 e 2012.

Lynch ainda usou como exemplo a realização nos Estados Unidos, em 2010, da Copa América. "O que deveria ter sido uma expressão de espírito esportivo internacional foi usado como veículo para um esquema de propinas", disse. (GIULIANA VALLONE)

**Como funcionaria o esquema de pagamento de propinas investigado pela justiça americana**

**O que acontece**  
Organizadores de torneios recebem dinheiro pelos direitos de transmissão e de marketing de suas competições através de empresas de marketing esportivo

**O que se investiga**  
Membros dessas instituições estariam recebendo propinas para fechar os contratos de patrocínio e direito de transmissão com a participação de intermediários



**EXECUTIVOS INDICIADOS POR ENVOLVIMENTO NO ESCÂNDALO**



**PERGUNTAS E RESPOSTAS**  
Tire algumas dúvidas sobre a operação da Justiça dos EUA

- 1 Quem foi preso na operação desta quarta (27)?**  
No total, oito dirigentes ou ex-cartolas ligados à Concacaf e Conmebol, entidades que controlam o futebol nas Américas, foram detidos, inclusive o ex-presidente da CBF, José Maria Marin, e um vice da Fifa, Jeffrey Webb, das Ilhas Cayman.
- 2 Por que esses dirigentes foram presos?**  
São acusados de extorsão, fraude e lavagem de dinheiro em contratos comerciais de patrocinadores e venda de direitos de transmissão selados por suas entidades.
- 3 Por que Joseph Blatter, presidente da Fifa, não foi preso? E Marco Polo Del Nero, presidente da CBF?**  
Por ora, não há comprovação de que Blatter tenha ligação direta com os escândalos de suborno em contratos comerciais que foram apresentados a público pela Justiça dos EUA. Já Del Nero, mandatário da CBF, aparece nos documentos da investigação, mas não tem seu nome citado e é identificado apenas por um número.
- 4 No total, quanto dinheiro foi desviado por cartolas?**  
A denúncia fala em cerca de US\$ 150 milhões (R\$ 471 milhões, em cotação desta quarta), mas leva em conta só transações que passaram pelos EUA. É provável que o valor seja muito maior.
- 5 Por que o caso pode ser classificado como corrupção se envolve apenas entidades privadas?**  
De acordo com a legislação dos EUA, irregularidades em transações entre empresas também são consideradas atos de corrupção.

Figura 5- Terceira página interna do impresso da Folha de S. Paulo, com crônica de Clóvis Rossi e notícia assinada pela editoria de São Paulo. Figura

HÁ UMA lógica elementar na incipiente perspectiva de que as autoridades norte-americanas investiguem a escolha do Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014. Afinal, se há uma investigação em curso — e prisões já feitas — sobre a concessão das Copas de 2018 e de 2022 à Rússia e ao Qatar, respectivamente, não consigo encontrar uma só razão para não desconfiar de alguma manufatura na outorga ao Brasil.

Mas não basta circunscrever as apurções à Fifa. É conveniente apurar se os governos dos países que sedarão as duas Copas já anunciadas e os que abrigaram as mais recentes (ou não tão recentes, de resto) conseguiram a organização por meios lícitos ou não.

É razoável suspeitar que se envolveram no aroma de corrupção que desde esta quarta-feira, 27, é exalado pela entidade-mãe do futebol.

O jornal "The New York Times", ao anunciar as prisões de dirigentes da Fifa em Genebra, fez acurada descrição de que é a entidade. Assim: "Com mais de US\$ 1,5 bilhão (R\$ 4,7 bilhões) em reservas, a Fifa é tanto um conglomerado financeiro global como uma organização esportiva. Com países ao redor do mundo competindo agressivamente para vencer a concorrência para hospedar a Copa do Mundo, Blatter [Joseph Blatter, seu presidente desde 1998] demanda a fidelidade de qualquer um que queira um pedaço do filão de receitas".

De fato, todos os países que hospedaram Copas fizeram uma formi-

## A Fifa tem cúmplices

CLÓVIS ROSSI

É natural desconfiar de que pode não ter sido inocente a escolha do Brasil como sede da Copa-2014

dável campanha para convencer Blatter e a sua corte a lhes outorgar o direito.

No caso do Brasil, a campanha foi comandada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, como parte de sua estratégia para colocar o Brasil em lugar destacado no mapa do mundo.

Conseguiu. Festejou a escolha do Brasil, em 2007, como se fosse a conquista do título.

Definiu a organização de uma Copa como uma "tarefa imensa, incalculável".

Como se sabe, muita gente nas ruas não gostou da "tarefa" e protestou ruidosamente. Imagine o que aconteceria se, de repente, se descobrisse que a escolha do Brasil não se deveu apenas às suas belezas naturais e à sua pulcra pelo esporte que a Fifa comanda.

Seria um choque imensamente superior aos 7 a 1 que a Alemanha aplicou ao Brasil.

Diga-se que a campanha pela Copa no Brasil não foi apenas do governo central. Ao contrário, foi uma tarefa de Estado, de que dá prova o

comparcimento em Zurique, no dia do anúncio, de uma penca de autoridades, entre elas os então governadores Aécio Neves (PSDB-MG) e Sérgio Cabral (PMDB-RJ).

Afinal, como lembra ainda o "The New York Times", na Fifa, "as decisões políticas são frequentemente tomadas sem debate ou explicação, e um pequeno grupo de funcionários graduados — conhecido como Comitê Executivo — opera com poder desmesurado. A Fifa tem, por anos, funcionado com pouca supervisão e menos ainda transparência".

Como o governo brasileiro também funciona com pouca transparência (vide o escândalo envolvendo a Petrobras), é absolutamente natural que se desconfie quando ele se junta a uma entidade cujo vice-presidente, José Maria Marin, está preso agora.

# EUA indicam que Marin dividiu propina com Del Nero e Teixeira

CBF Documentos da Justiça americana sugerem que a partir de 2012 cartolas receberam R\$ 2 milhões

O Departamento de Justiça dos EUA indicou que José Maria Marin, ex-presidente da CBF, dividiu propinas recebidas pela exploração comercial da Copa do Brasil com Ricardo Teixeira (também ex) e Marco Polo Del Nero (atual presidente da CBF).

A investigação sugere que, em reunião em abril do ano passado com a Traffic, Marin, então presidente da CBF, pediu que a propina que vinha sendo compartilhada com o antecessor, Ricardo Teixeira, deveria ser paga apenas a ele e a Del Nero.

A conversa teria ocorrido em Miami. O assunto era o pagamento de propinas referentes à Copa do Brasil, cujos direitos comerciais eram cedidos à Traffic. Esse esquema existia desde 1990.

"Em determinado momento, quando o cocorispador 2 perguntou se era realmente necessário continuar pagando propinas para seu antecessor na presidência da CBF, Marin disse: 'Está na hora de vir na nossa direção. Verdade ou não?', diz trecho do inquérito."

"O cocorispador 2 concordou dizendo: 'Claro, claro, claro. Esse dinheiro tinha de ser dado a você [ou vocês]'. Marin concordou: 'Isso', segue o documento.

O cocorispador 2 é descrito nos documentos do governo americano como "fundador e proprietário da Traffic", características de J. Hawilla.

Antes dessa reunião, porém, a investigação dos EUA aponta que Hawilla concordou em dividir a propina entre Marin e os cocorispadores 11 e 12.

Segundo a Justiça americana, neste processo, tanto o cocorispador 11 quanto o 12 são descritos como altos exe-

cutivos da CBF, da Conmebol e da Fifa. Só Ricardo Teixeira e Marco Polo Del Nero se encaixam no perfil por serem os únicos dirigentes brasileiros com altos cargos simultâneos nas três entidades durante o período investigado.

O termo "cocorispador" é usado nos textos do Departamento de Estado para pessoas não acusadas formalmente ou para preservar a origem de informações.

No início do esquema, em 1990, a propina era paga a Teixeira, que aparece na acusação como "cocorispador 11". A partir de 2012, Marin e Del Nero assumem respectivamente a presidência e a vice-presidência da CBF e passam a exigir parte da propina, sempre de acordo com a investigação dos EUA.

**R\$ 2 MILHÕES ANUAIS**

A peça acusatória afirma que, desde 2012, o valor da propina seria de R\$ 2 milhões por ano até 2022, dividida entre os três cartolas.

O custo do suborno seria arcado em partes iguais pela Traffic e a Klefer, do ex-presidente do Flamengo Kleber Leite, empresa que passou a compartilhar os direitos da Copa do Brasil.

O Departamento de Justiça não informou o valor pago entre 1990 e 2012, mas identificou duas transferências bancárias feitas a partir dos Estados Unidos em 2013.

A primeira, de US\$ 900 mil, teria sido feita pela Klefer (identificada como companhia de marketing esportivo B) para a conta em Londres de um fabricante de lates.

A segunda transferência (US\$ 60 mil), alguns dias depois, teria saído de conta da Traffic em Miami para conta da Klefer em Nova York. **FRANZ MASONNAVI, BERNARDO TREU, MARCEL RIZZO e RAFAEL REIS**



Marco Polo Del Nero durante sua cerimônia de posse na presidência da CBF, em abril



Carro da Polícia Federal deixa a sede da empresa Klefer

**NO BRASIL**

**PF FAZ BUSCAS NA CBF E NA SEDE DA KLEFER**

Sete policiais federais e dois procuradores da República fizeram busca e apreensão na sede da CBF e na empresa de marketing esportivo Klefer, de Kleber Leite, acusado de pagar propina a dirigentes esportivos. "Temos resoluções e teríamos acesso a tudo o que precisarmos", disse Walter Feldman, secretário-geral da CBF. Em nota, Leite negou a acusação.

### OUTRO LADO

## Secretário-geral da CBF afirma que a 'informação é muito precoce'

O secretário-geral da CBF, Walter Feldman, disse à Folha disse que a "informação é muito precoce".

Ele se referia à indicação da Justiça dos EUA, em documento da investigação, de que o atual presidente da CBF, Marco Polo del Nero, e os ex-mandatários José Maria Marin e Ricardo Teixeira dividiram o pagamento de

propina em abril de 2014.

Feldman afirmou que esses dados serão analisados com "bastante cuidado".

Além de afastamento de Marin da CBF até a conclusão das investigações, a CBF prevê reavaliar os contratos citados pela Justiça dos EUA no esquema. A revisão é "uma coisa que o Marco Polo [Del Nero] mandou desde que assumiu", disse.

Os contratos a serem reavaliados contemplam o fir-

mado com a Nike, de patrocínio, e da organização da Copa do Brasil, ambos citados pela Justiça dos EUA na investigação sobre o pagamento de propina no futebol.

O contrato referente à Copa do Brasil inclui, de acordo com a investigação da Justiça dos Estados Unidos, o pagamento de R\$ 2 milhões por ano a dirigentes brasileiros.

O inquérito indica que a propina era paga a Ricardo Teixeira e, a partir de 2012,

também deveria ser dividida entre Marin, então presidente da CBF, e Del Nero, o seu vice à época.

A proposta da nova diretoria da confederação, de revisar os contratos, está de acordo com a estratégia da entidade de transferir os holofotes das propinas ao ex-presidente, Ricardo Teixeira.

O ex-cartola está no Rio. Ele chegou nesta quarta-feira (27) à tarde à sua residência na Barra da Tijuca, zona oeste da cidade, acompanhado de três pessoas.

A reportagem não conseguiu ouvi-lo, mas apurou que Teixeira demonstra preocupação com a situação.

Já José Luis de Oliveira Lima, advogado de J. Hawilla (que teria distribuído a propina, segundo a investigação), nega qualquer relação do empresário com Marin.

**IMAGEM 'PÉSSIMA'**

Momentos depois da operação da polícia sulca no hotel em Zurique, o presidente da CBF, Marco Polo del Nero, afirmou que a prisão do ex-presidente José Maria Marin em Zurique era "péssima" para a imagem da entidade.

Ele, no entanto, defendeu Marin. Disse que os contratos da Copa do Brasil colocados sob suspeita foram assinados antes da gestão de Marin.

### ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO NO FUTEBOL

**2000**

**CPI DA CBF/NIKE**

> Congresso investiga contrato entre Nike e CBF após denúncias de que a empresa teria controle sobre a seleção brasileira



Ricardo Teixeira

**2010**

**VENDA DE VOTOS**

> Fifa suspende Amos Adamu e Reynald Temari, integrantes de seu Comitê Executivo, por suspeita de corrupção na escolha das sedes dos Mundiais de 2018 e 2022.

**2011**

**CASO ISL**

> Dirigentes da Fifa, entre eles João Havelange e Ricardo Teixeira, são acusados de terem recebido mais de US\$ 100 milhões em propinas da ISL para garantir contratos da Copa entre 1992 e 1997

**2012**

**RICARDO TEIXEIRA SAI DA CBF**

> Após ter sido exposto como a Afilato Marketing, empresa investigada por superfaturar o amistoso da seleção brasileira, dirigente renuncia à presidência da confederação

**2013**

**FIM DO CASO ISL**

> Relatório do Comitê de Ética da Fifa aponta que os brasileiros Ricardo Teixeira e João Havelange e o paraguaiense Nicolás Leoz receberam propinas no caso ISL. Havelange renuncia a todos os cargos na entidade



José Maria Marin

**2014**

**INVESTIGAÇÃO SÉRIETA**

> Após investigação interna, Michael Garcia, do Comitê de Ética da Fifa, detalha em relatório corrupção na entidade relacionadas à escolha das sedes das Copas de 2018 e 2022, mas federação não divulgou documento

Figura 6 - Reportagem aprofundada sobre J. Hawilla, mais um personagem do Fifagate



J. Hawilla como repórter esportivo, função em que começou, nos anos 70



Hawilla com Ricardo Teixeira, ex-presidente da CBF, de quem foi próximo

**REPERCUSSÃO**

**Ali bin Al-Hussein**, príncipe jordânico, candidato à presidência da Fifa "A Fifa precisa de uma liderança que governem e proteja nossas associações nacionais. Uma liderança que assuma responsabilidade por suas ações e não passe a culpa. Uma liderança que restaure a confiança das centenas de milhões de torcedores de futebol pelo mundo todo."

**José Ugaz**, Transparência Internacional "A Fifa está toda corrupta. Blatter (presidente da entidade) deveria renunciar, se submeter às investigações e que venha um líder para uma instituição tão relevante."

**Diego Maradona**, ex-jogador argentino "Estes tipos nunca passaram perto de uma bola, não tiveram o respeito que a bola deve ter para ser dirigida dignamente, como um exemplo para os meninos. É algo que venho falando há muito tempo. Me trataram como louco, mas hoje veio a verdade."

**Romário**, senador (PSB RJ) e ex-jogador "Essa operação poderia ter sido realizada aqui no Brasil já no ano passado, porque assim emendaríamos a vergonha dos campos com a vergonha da corrupção."

**George Hilton**, ministro do Esporte (PSB-MG) "O governo brasileiro vai acompanhar as investigações. Nós queremos que tudo seja esclarecido. O governo tem todo o interesse de que a verdade seja trazida à baila e que os culpados sejam punidos dentro do que o rigor da lei determina."

**Andrew Jennings**, jornalista inglês, autor de livros sobre corrupção na Fifa "Eles [os procuradores dos EUA] têm todos os documentos. Estão olhando o contrato da Nike com a CBF. São textos excitantes. Há uma chance de construir o futebol brasileiro a partir da raiz. Agora é tempo de o governo brasileiro chegar e dizer que vai organizar o futebol. Vocês [brasileiros] votaram neste governo. Se aceitarem uma limpeza na CBF, o Brasil estará dando uma contribuição legítima para o futebol mundial."

**Campos Machado**, presidente do PTB-SP (partido de José Maria) "Não havendo trânsito em julgado de uma sentença condenatória, ninguém pode ser, desde logo, considerado culpado. Pelo que conheço da sua vida, ele seria incapaz de praticar algum fato que pudesse ser considerado criminoso."

# homem FORTE

**J. Hawilla, figura-chave no esquema de corrupção, dominou contratos da Conmebol até os anos 2010**

DE SÃO PAULO

Ritu confesso no escândalo de corrupção entre a Fifa e empresas de marketing esportivo, o empresário brasileiro José Hawilla, conhecido apenas como J. Hawilla, 71, tem aversão à cor preta.

Desde que se envolveu em dois acidentes dirigindo um carro preto (em um deles, atropelou um ciclista, e, no outro, quase caiu em um precipício), o paulista tem contato mínimo com a cor.

Sua ascensão de jornalista a Midas da comercialização de direitos comerciais de eventos esportivos começou no fim dos anos 70 — sem nunca, claro, vestir preto.

J. Hawilla dirigia a área de esportes da Rede Globo em São Paulo quando ajudou a organizar a greve dos jornalistas, em 1979, e acabou demitido. Foi então que o ex-repórter de campo começou como empresário, comercializando placas de publicidade em estádios. Não deixou mais o negócio, embora tenha retornado temporariamente ao jornalismo da Globo.

A partir da Traffic, empresa de publicidade em pontos de ônibus que comprou e ampliou em 1980, ele fundou em 2003 a TV TEM, acríolo de Traffic Entertainment and Marketing, uma cadeia de afiliadas da Rede Globo no interior de São Paulo.

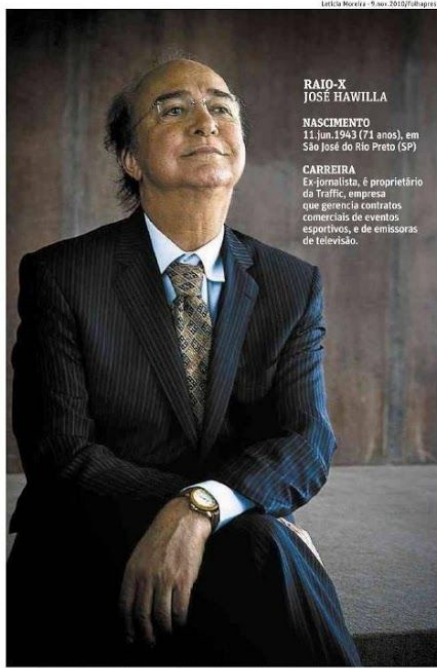
É hoje a maior em extensão, cobrindo quase metade do Estado, com cidades como São José do Rio Preto, onde ele nasceu, Bauri, Sorocaba e Jundiá. No total, são 318 municípios e 7,8 milhões de habitantes, alcançando 99% do interior paulista.

Foi também do Grupo Globo que o empresário comprou, em 2009, o jornal "Diário de São Paulo", seu principal investimento em imprensa. Já havia montado então a Rede Bom Dia, de jornais em cidades da área coberta pela TV TEM, como Rio Preto.

O projeto não avançou e Hawilla acabou revendendo o "Diário".

**O FUTEBOL**

Em 1987, assumiu a organização e a comercialização dos direitos de TV e patrocínio na Copa América. Dois anos depois, quando Ricardo Teixeira assumiu a CBF, começou a fazer negócios tam-



J. Hawilla, que hoje vive com a mulher nos EUA, onde prestou declaração à Justiça local

**RAIO-X JOSÉ HAWILLA**

**NASCIMENTO** 11 jun. 1943 (71 anos), em São José do Rio Preto (SP)

**CARRERA** Ex-jornalista, é proprietário da Traffic, empresa que gerencia contratos comerciais de eventos esportivos, e de emissoras de televisão.

bém com a entidade que gere o futebol brasileiro.

O primeiro acordo foi intermediar um contrato de US\$ 1 milhão da confederação com a Pepsi. Outros incontáveis negócios (patrocínios da Unibrow e da Coca-Cola) com a CBF se somaram até que a Traffic fez o meio-de-campo do acordo com a Nike, assinado em 1996, que foi alvo até de uma CPI (Comissão Parlamentar de Inquirição).

A partir dos anos 1990, Hawilla virou um dos principais nomes dos bastidores do futebol brasileiro. Após negociar com CBF e Conmebol, a Traffic chegou até a Fifa.

Uma parceria com a Band, com a qual dividia custos e faturamento da programação esportiva do canal, colocou mesmo eventos menos importantes cujos direitos de transmissão pertenciam à empresa, na televisão aberta.

O ponto alto dessa parceria foi o papel fundamental que o grupo teve na realização de primeiro Mundial de Clubes da Fifa, em 2000. O torneio foi exibido na TV aberta apenas pela Band.

Já nos anos 2000, a Traffic quis deixar de ser apenas uma empresa de marketing esportivo e criou um braço para tratar dos negócios que envolvem o futebol jogado dentro de campo. A empresa desce origem a um fundo de investimentos para compra de direitos econômicos de jogadores e o repasse desses atletas a clubes parceiros.

A maior parceria foi a selada com o Palmeiras. Em 2008, impulsionado pelo dinheiro da empresa, o clube encerru um jejum de 12 anos do clube sem vencer o Paulista.

A Traffic também criou o seu próprio centro de treinamentos para formação de jovens atletas, em Porto Feliz (120 km de São Paulo), e um clube para registrar esses jogadores, o Desportivo Brasil.

O poder adquirido pela Traffic na Conmebol passou a incomodar alguns dirigentes e empresários estrangeiros, notadamente argentinos.

Nos últimos anos, o nome de Hawilla ganhou resistência na entidade, e a empresa perdeu força. Ele foi chamado "persona non grata" na Conmebol após entrar na Justiça para tentar recuperar direitos sobre competições.

(NELSON DE SÁ E RAFAEL REIS)

## Investigação vai ajudar futebol do Brasil, afirma Dilma

**GOVERNO** Para integrantes do Palácio do Planalto, caso vai acuar 'bancada da bola' no Congresso e facilitar aprovação da MP sobre dívida dos clubes

DE ENVIADO AO MÉXICO DE BRASILIA

A presidente Dilma Rousseff afirmou nesta quarta (27) que o novo escândalo de corrupção que se abate sobre a Fifa vai permitir uma maior profissionalização do futebol. "Toda a investigação sobre essa questão é muito importante. Vai permitir uma maior profissionalização do futebol. Não vejo como isso pode prejudicar o futebol brasileiro. Se tiver de investigar, investi-

ga, em todas as Copas, todas as atividades", disse ela, em visita ao Senado do México. "Isso vale para todos, desde a operação Lava Jato até essa prisão. Há que investigar. Não vejo por que não." Dilma também foi questionada sobre a acusação de corrupção em acordos comerciais da CBF. "O problema central é que na lei brasileira nós não temos poder de fazer na área privada a mesma investigação que fazemos na área pública", afirmou, lem-

brando que é preciso alterar a legislação sobre o tema. "Tudo que foi na Copa do Mundo relativo a dinheiro nosso temos total direito de investigar. Nós, Ministério Público, Polícia Federal." Integrantes do alto escalão do governo afirmam que a investigação contra o ex-presidente da CBF José Maria Marin exigirá uma moralização da gestão da entidade e dará "força" à aprovação no Congresso da medida provisória que trata da dívida de clubes.

Assinada por Dilma, a medida provisória refinanciará as dívidas fiscais dos clubes e impõe contrapartidas a eles. O texto só deve ser votado em junho na Câmara. Segundo um ministro ouvido pela **Folha**, a "bancada da bola" — alinhada com os clubes e com a CBF — pressiona para não deixar a medida provisória passar. Por isso, as denúncias de corrupção desta quarta-feira revelam, na avaliação desses interlocutores palacianos,

que, sob investigação, a CBF se fragiliza na operação para derrotar a medida. Além disso, a prisão de Marin e a investigação norte-americana demonstram que a tentativa da CBF de barrar a transparência e fiscalização se deve à existência de corrupção na entidade e que ela pode e deve ser investigada. Ainda há assessores que dizem que, se Marin fixar uma delegação premiada nos Estados Unidos, será ótimo porque, provavelmente, entregaria o esquema.

A avaliação do Planalto é que a imagem do futebol brasileiro "já estava acabada" após o desempenho da seleção na Copa do ano passado. As denúncias contra a CBF e a prisão de Marin e dos cartolas só consolidam o cenário de destruição do futebol brasileiro diante do mundo, nas palavras de um auxiliar de Dilma. "É só o 'fôo de novembro longo', disse. (STYLIA COELHO, ANDRÉIA SADI, MARINA DIAS E NATUZA NEY)

## 5.2 NOTAS OFICIAIS

Entre os dias 27 de maio de 2015 e 18 de março de 2016, o site da Confederação Brasileira de Futebol publicou nove notas oficiais abordando o Fifagate e suas consequências.

**Nota 1** (publicada em 27/05/2015 às 11h41min)

Veículo: Site [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)

Editoria: Assessoria de Imprensa

Título: Nota Oficial

***“Diante dos graves acontecimentos ocorridos nesta manhã em Zurique, envolvendo dirigentes e empresários ligados ao futebol, a CBF vem a público declarar que apoia integralmente toda e qualquer investigação.***

***A entidade aguardará, de forma responsável, sua conclusão, sem qualquer julgamento que previamente condene ou inocente.***

***A nova gestão da CBF, iniciada no dia 16 de abril de 2015, reafirma seu compromisso com a verdade e a transparência.”***

O primeiro comunicado oficial da CBF não respeitou o *golden hour* recomendada por Forni (2013): a primeira notícia veiculada no site da Folha de SP foi à 01h57min, com atualizado às 10h36min. Na nota, a CBF mostrou apoio às investigações - o que é bem visto pelo público, mas não comentou nada sobre a detenção do ex-presidente José Maria Marin. Apesar disso, segundo Forni (2013, p. 185), “é importante não fazer comentários sobre a crise até que você seja capaz de fornecer uma resposta precisa e bem pensada”.

**Nota 2** (publicada em 27/05/2015 às 20h38min)

Veículo: Site [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)

Editoria: Assessoria de Imprensa

Título: Nota Oficial

*A CBF, no início desta noite, em reunião extraordinária, decide, em complementação à nota oficial veiculada na manhã de hoje:*

- 1) Oferecer o adequado desdobramento à determinação da FIFA e afastar o Sr. José Maria Marin do seu quadro diretivo até a definitiva conclusão do processo;*
- 2) Tornar pública a decisão, previamente tomada no início desta gestão, de reanalisar todos os contratos ainda vigentes e remanescentes de períodos anteriores.*

De acordo com os autores que sustentam este estudo, a CBF acertou ao afastar o nome envolvido na crise da administração da entidade e retirou, na madrugada de 27 para 28 de maio, a placa de José Maria Marín, que dava nome a sede da Confederação. Os sete dirigentes detidos na operação do FBI foram afastados da Fifa imediatamente. Além disso, mais uma vez, a confederação reafirmou seu apoio às investigações.

**Nota 3** (publicada em 25/06/2015 às 18h30min)

Veículo: Site [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)

Editoria: Assessoria CBF

Título: Nota Oficial

*A respeito da matéria “Patrimônio imobiliário de Del Nero tem aumento de 175% na CBF”<sup>36</sup>, da Folha de S.Paulo de hoje, a entidade tem o seguinte a esclarecer:*

- 1) A reportagem está errada do início ao fim. A base para o cálculo do levantamento da Folha são três imóveis que seriam de propriedade de Marco Polo Del Nero, dois no Rio de Janeiro e um em São Paulo. O fato é que o dirigente possui um imóvel no Rio e um em São Paulo;*
- 2) Causa perplexidade que a reportagem da Folha tenha enviado e-mail à CBF às 15h57 do dia 24 informando que o levantamento apontava aumento de 121% no patrimônio imobiliário do dirigente e que o mesmo jornal tenha publicado no dia seguinte que o incremento foi de 175%. O repórter errou os dois números: os enviados no e-mail e os que foram publicados. O fato é que o levantamento não corresponde à realidade;*

---

<sup>36</sup> Disponível em

<<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2015/06/1647529-patrimonio-imobiliario-de-del-nero-tem-aumento-de-175-na-cbf.shtml>>. Acesso em 15 de junho de 2019

**3) Causa ainda mais surpresa que o próprio veículo tenha se desmentido, já que há dois meses divulgou que um dos apartamentos tinha sido dado como parte de pagamento para a aquisição de outro imóvel no Rio de Janeiro;**

**4) O contribuinte Marco Polo Del Nero reafirma que sempre agiu dentro da legalidade, que seu patrimônio é e sempre foi compatível com seus rendimentos, que está rigorosamente em dia com as suas obrigações fiscais e que todas as suas fontes de receitas e despesas foram fornecidas à Receita Federal, órgão com o qual não tem nenhuma pendência.**

A reportagem veiculada no *site* da Folha de SP foi o início de outra crise para a CBF: não só o seu ex-presidente estava envolvido em corrupção, mas o atual também. Assim como na primeira nota, a Confederação não seguiu a *golden hour* para se posicionar: o comunicado foi publicada às 18h30, 14 horas após a matéria do jornal ter ido para o ar. Com esse tempo de atraso, outros veículos procuraram informações em outros agentes, já que, segundo Forni (2013, p. 187): “se a organização envolvida na crise não dá uma versão, principalmente se estiver no centro da crise, a mídia será alimentada por outras fontes”.

Forni (2013, p. 201) sugere que “a organização deve se posicionar por meio de carta aos veículos de comunicação que publicaram alguma coisa errada”, tomando partido, desta forma, de maneira mais discreta.

**Nota 4** (publicada em 25/11/2015 às 15h57min)

Veículo: Site [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)

Editoria: Assessoria CBF

Título: Nota Oficial

***O presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), Marco Polo Del Nero, comunica que solicitou, nesta quinta-feira (26), junto à Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol) o seu desligamento do Comitê Executivo da FIFA. Indicou para a sua vaga o vice-presidente da CBF, Fernando Sarney, cujo nome foi aprovado por unanimidade na reunião desta manhã.***



***Del Nero informa também que permanecerá com sua cadeira no Comitê Executivo da Conmebol e que, neste momento, optou por dar atenção integral aos debates e temas do futebol brasileiro.***

Há uma distância temporal de cinco meses entre a nota 3 e a nota 4. Isso aconteceu pois a CBF não tinha novas - e certas - informações enquanto as investigações não eram confirmadas e, segundo Forni (2013, p. 185), “é importante não fazer comentários sobre a crise até que você seja capaz de fornecer uma resposta precisa e bem pensada”. Ainda a partir das recomendações do autor sobre comunicados oficiais - “não pode ser longo; parágrafos no máximo cinco linhas; deve ser objetivo, direto; texto impecável; informar somente o que estiver confirmado” (2013, p. 197) - o texto está bem redigido.

**Nota 5** (publicada em 03/12/2015 às 19h35min)

Veículo: Site [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)

Editoria: Assessoria CBF

Título: Nota Oficial

- 1. A Confederação Brasileira de Futebol vem a público informar, face às notícias<sup>37</sup> veiculadas nesta data, que o Presidente Marco Polo Del Nero apresentou pedido de licença do cargo com a finalidade de dedicar-se à sua defesa, em vista de ter seu nome mencionado em acusações relatadas pela Justiça norte-americana e pelo Comitê de Ética da FIFA.***
- 2. Em nenhum dos procedimentos mencionados foi conferida ciência ao Presidente do conteúdo das acusações, sendo certa sua absoluta convicção da comprovação de sua inocência, tão logo possa exercer os consagrados e constitucionais direitos ao contraditório e à ampla defesa.***
- 3. Neste período de licença, o Presidente, em cumprimento às suas atribuições estatutárias, designa, interinamente, para o exercício da Presidência da CBF o Vice-Presidente Marcus Antônio Vicente.***

---

<sup>37</sup> Disponível em

<<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2015/12/1714384-fifa-abre-processo-de-investigacao-contradit-nero.shtml>>. Acesso em 17 de junho de 2019

Esta nota oficial foi usada para dar uma nova informação a imprensa e ao público. Já havia boatos na mídia de que Del Nero poderia afastar-se da presidência da CBF a fim de preparar sua defesa das acusações do FBI. No comunicado, a assessoria da Confederação acerta: Forni (2013, p. 277) recomenda que a nota seja de fácil compreensão e responda quem está envolvido, por quê, quando, onde e o que está sendo feito.

Na nota, a CBF menciona a inocência de Marco Polo Del Nero, o que era uma mentira. O cartola foi condenado pela justiça americana a pagar 1 milhão de francos suíços e afastado do futebol para sempre pela FIFA em maio de 2018. O dirigente não saiu do Brasil desde 2015 para não ser preso.

**Nota 6** (publicada em 16/03/2016 às 19h21min)

Veículo: Site [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)

Editoria: Assessoria CBF

Título: Nota Oficial

***A CBF lamenta a decisão da FIFA<sup>38</sup> e considera a manifestação feita nesta quarta-feira (16) como um ato político.***

***A FIFA não apresentou nenhum fato capaz de comprometer o presidente licenciado, Marco Polo Del Nero, o que torna injustificável a atitude por ela adotada.***

***A CBF confia na correção da conduta de seu presidente, a quem deve ser assegurado amplo direito de defesa, uma vez que, até hoje, não foi cientificado de qualquer acusação a ele imputada, em procedimento judicial instaurado no exterior.***

Forni (2013, p. 187) lembra a importância da organização dar a sua versão sobre os fatos, “o vácuo da comunicação nesses momentos é fatal”. Segundo o autor, quando a entidade se cala sobre o fato de uma crise, “cria uma aura de desconfiança em torno da organização, agravando sua posição” (idem). Desse modo, a CBF acerta em criticar a decisão da FIFA em cobrar indenização de Del Nero sem o mesmo ter sido condenado. Porém, assim

---

<sup>38</sup> Disponível em

<<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2016/03/1750463-fifa-cobra-r-20-mi-de-indenizacao-de-del-nero-teixeira-e-marin.shtml>> no dia 17 de junho de 2019

como na nota anterior, a Confederação seguiu confiando na inocência do cartola, o que foi provado o contrário em 2018.

**Nota 7** (publicada em 18/03/2016 às 19h07min)

Veículo: Site www.cbf.com.br

Editoria: Assessoria CBF

Título: Nota Oficial

*Diferente do que havia sido publicado anteriormente pelos veículos de imprensa, a FIFA esclareceu, em carta enviada à CBF nesta sexta-feira (18) sua posição em relação ao processo de reparação de danos encaminhado ao Governo dos Estados Unidos pela entidade. Em resposta à solicitação de esclarecimentos da CBF, a FIFA destaca que tal cobrança diz respeito somente a 13 pessoas e duas organizações que já foram condenadas pela justiça americana. Em relação ao presidente licenciado da CBF, Marco Polo Del Nero, não há movimento neste sentido, uma vez que ele não foi sequer notificado da existência de qualquer processo.*

*Confira abaixo o conteúdo da carta em português e, em anexo, o documento original enviado pela FIFA, assinado pelo Diretor de Assuntos Jurídicos, Marco Villiger.*

*"Prezado Senhor,*

*Em resposta à sua carta solicitando esclarecimento de certos aspectos do Pedido de Ressarcimento da FIFA interposto junto ao Governo dos Estados Unidos. O Sr. pediu especificamente esclarecimento sobre a posição da FIFA com relação a pessoas indiciadas mas não condenadas desde já.*

*Conforme exposto no seu Pedido de Ressarcimento, a FIFA pretende buscar indenização pelo prejuízo que lhe foi causado por quaisquer pessoas que sejam condenadas dos crimes alegados pelo Governo dos EUA. Por enquanto, treze pessoas foram condenadas (todas por confissão de culpa), assim como duas organizações. A FIFA crê que, pela lei dos EUA, neste momento tem direito a ressarcimento dessas pessoas e organizações.*

*Com relação às pessoas que foram indiciadas mas (por ora) não condenadas, a FIFA não busca ressarcimento contra estas neste momento. Se acaso essas pessoas vierem a ser*

*condenadas por confissão de culpa ou após julgamento por júri, a FIFA buscará ser ressarcida destas pessoas também.*

*Acreditamos que o acima esclareça nossa posição.*

**FIFA**

**Marco Villiger**

**Diretor de Assuntos Jurídicos"**

Novamente, lembramos a importância, citada por Forni (2013, p. 187), da organização dar sua versão sobre um fato da crise. Nesta nota, a CBF foi transparente ao publicar a carta enviada pelo diretor de assuntos jurídicos, Marco Villiger, em nome da FIFA. Também, a partir do uso deste esclarecimento, a Confederação consegue corrigir com argumentos as informações veiculadas na imprensa sobre a errônea – na época – condenação do presidente Marco Polo Del Nero.

### 5.3 A ENTREVISTA COLETIVA DE MARCO POLO DEL NERO

Assim que a operação do FBI deteve dirigentes em Zurique, na manhã do dia 27 de maio de 2015, Marco Polo Del Nero, que estava na cidade também para o congresso anual da FIFA, voltou para o Brasil. Como presidente da CBF, o cartola seria o porta-voz da gestão de imagem da Confederação e precisava estar no país.

Segundo Forni (2013, p. 199), respostas sobre pautas de crise devem ser feitas “tão rápido quanto possível”, mas, neste caso específico, precisou-se esperar até que o presidente estivesse no Brasil. Por esta razão, a entrevista coletiva da CBF foi marcada para dois dias depois da operação do FBI que prendeu José Maria Marín, ex-presidente e conselheiro da confederação.

Os principais veículos de comunicação e jornalistas foram avisados da coletiva através da mailing list da CBF. Também, foi publicado um informe no *site*<sup>39</sup> da confederação e houve compartilhamento no twitter oficial.

---

<sup>39</sup> O informe específico foi retirado do *site* da Confederação.

Figura 7 - Aviso da coletiva no twitter;



Fonte: Twitter oficial da CBF. Disponível em:

<[https://twitter.com/CBF\\_Futebol/status/604286790887936000](https://twitter.com/CBF_Futebol/status/604286790887936000)>. Acesso em: 18 de junho de 2019

Segundo Forni (2013, p. 203), “*blogs* e redes sociais não podem ser desprezadas na hora da crise”. Além de usá-las, o autor sugere que “as empresas devem monitorar permanentemente todos os canais possíveis”, a fim de estarem cientes da opinião pública. Além do anúncio no twitter oficial da CBF, o site UOL<sup>40</sup> e o MG SuperEsporte<sup>41</sup> fizeram cobertura em tempo real nas suas páginas. Por fim, um dia após a coletiva, a Confederação disponibilizou a gravação integral da entrevista no seu canal de *youtube*.

Ao marcar uma coletiva de imprensa, segundo Forni (2013), a CBF acertou, mas também errou. Acertou pois “não há como fugir de entrevista coletiva quando a crise se deve a fatos graves, como (...) denúncias sérias envolvendo executivos; problemas com meio ambiente ou crimes envolvendo desvio de recurso” (p. 205), o que foi o caso da Confederação no Fifagate. Porém, o autor recomenda que a coletiva seja concedida entre cinco ou seis horas depois do ocorrido e Marco Polo Del Nero só se pronunciou dois dias após a detenção de José Maria Marin.

Às 11h30min do dia 29 de maio de 2015, Del Nero recebeu jornalistas de diferentes veículos na sede da CBF para responder perguntas. Muitos aspectos devem ser considerados no momento de marcar uma coletiva e Forni (2013) alerta para a escolha do lugar.

As entrevistas devem ser concedidas em locais confortáveis, em que ambos – jornalistas e entrevistados – fiquem numa distância razoável e num ambiente climatizado, sem tumulto, com boa acústica e leiaute adequado para receber um grande número de jornalistas. Locais apertados, desconfortáveis, não

<sup>40</sup> Disponível em <<https://esporte.uol.com.br/ao-vivo/2015/05/29/coletiva-de-marco-polo-del-nero.htm>>. Acesso em 19 de junho de 2019

<sup>41</sup> Disponível em

<[https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/selecao-brasileira/2015/05/29/noticia\\_selecao.311387/siga-e-m-tempo-real-a-entrevista-coletiva-do-presidente-da-cbf-marco-polo-del-nero.shtml](https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/selecao-brasileira/2015/05/29/noticia_selecao.311387/siga-e-m-tempo-real-a-entrevista-coletiva-do-presidente-da-cbf-marco-polo-del-nero.shtml)> Acesso em 19 de junho de 2019

climatizados ou barulhentos, irritam jornalistas e comprometem o resultado da entrevista (FORNI, 2014, p. 206).

Neste tópico, a CBF acertou: a sede da Entidade possui uma sala própria para entrevistas coletivas, onde, normalmente, acontece as convocações da Seleção Brasileira de Futebol. O espaço é amplo e bem iluminado; o entrevistado se posiciona em uma bancada, em cima de um palco (figura 8); e os jornalistas têm cadeiras estofadas e corredores para posicionar tripés e câmeras (figura 9).

Figura 8 - Sala de convocações da CBF



Fonte: Até onde eu puder ir. Disponível em: <<https://ateondeeu puderir.com/museu-da-cbf-futebol-brasileiro/>>

Acesso em: 19 de junho de 2019.

Figura 9 - Sala de convocações da CBF



Fonte: Até onde eu puder ir. Disponível em: <<https://ateondeeu puderir.com/museu-da-cbf-futebol-brasileiro/>>

Acesso em: 19 de junho de 2019.

Diferente de coletivas de convocação ou de Copa do Mundo que ocorrem na Confederação, desta vez, o banner com os patrocinadores da CBF não foi colocado.

Figura 10 - coletiva de posse da presidência



Fonte: youtube da CBF. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=sY-h6MzLH\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=sY-h6MzLH_I)>. Acesso em 20 de junho de 2019

Figura 11 - coletiva após o *Fifagate*



Fonte: youtube da CBF. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Wlgkm6r1h18>>. Acesso em 20 de junho de 2019

Marco Polo Del Nero é o que Forni (2013, p. 219) define como “voz e rosto” da organização. O autor defende friamente a escolha de um porta-voz em momentos de crise, alguém que esteja preparado para responder qualquer questionamento da imprensa. Antes de assumir a presidência da CBF em abril de 2015, Del Nero fez carreira como diretor de futebol do Palmeiras e presidente da Federação Paulista de Futebol. Por isso, já estava acostumado entrevistas coletivas e conseguiu “inspirar calma e confiança” (FORNI, 2013, p. 221) ao ser questionado pelos jornalistas.

A partir das recomendações de Forni (2013) sobre entrevistas coletivas, a autora deste estudo separou trechos verbais da fala de Marco Polo Del Nero que serão analisados a seguir.

### **Trecho 1**

Assunto: Explicações às autoridades e à imprensa

Tempo: 00” até 1’04”

*“Face esse momento difícil que passamos, eu resolvi partir da Suíça para o Rio de Janeiro, na sede da CBF, para poder, de forma positiva, de forma correta cumprir e dar as explicações necessárias não só as autoridades, como também a imprensa do nosso Brasil.”*



Marco Polo Del Nero abriu a conferência de mídia dizendo ser um momento difícil para o futebol e que retornou ao Brasil imediatamente para dar explicações para as autoridades e a imprensa. Segundo Forni (2013, p. 199) é imprescindível controlar a comunicação da crise para que ela não se torne outra crise e, para isso, “a empresa ou a pessoa envolvida em situações de crise deve se dispor a falar a verdade, no menor prazo possível”.

Apesar de tornar-se presidente da CBF um mês antes da crise, Del Nero foi diretor executivo do clube Palmeiras e era vice-presidente da Confederação. Por isso, já estava acostumado e preparado para uma conferência de mídia. O cartola acertou em se dispor a responder e esclarecer qualquer pergunta da imprensa.

## **Trecho 2**

Assunto: Nome de José Maria Marin retirado da sede da CBF

Tempo: 4’49” até 5’06”

*“Em relação ao nome retirado, face a determinação da Fifa e o banimento dele (José Maria Marin) por 90 dias, a diretoria, em assembleia geral, resolveu tirar o nome dele.”*

A nova sede da CBF, inaugurada em 2014, tinha o nome de José Maria Marin na fachada. Porém, na madrugada do dia 28 de maio de 2015, foi retirado. Forni (2013) acredita ser uma atitude correta: afastar a instituição da pessoa que, através de atitudes questionáveis, mancha a reputação da Confederação.

## **Trecho 3**

Assunto: Explicações para autoridades e imprensa.

Tempo: 5’60” até 6’48”

*“Quando eu pensei em me ausentar, por conta da situação grave que está ocorrendo com a prisão do presidente Marin, eu conversei com presidente da Conmebol e com outros dirigentes da Conmebol, informando da necessidade de eu retornar ao país para dar uma satisfação e para comandar as explicações necessárias, seja lá onde for. Seja no Ministério da Justiça, seja na Polícia Federal, seja na Procuradoria Federal... Enfim, em todos os*

*setores que necessitam explicações, nós vamos dar, por isso que eu estou presente. E deixamos representantes lá para votar de acordo com a Conmebol.”*

Assim como no trecho 1, Del Nero se dispõe em ser transparente e prestar toda e qualquer explicação sobre as acusações e contratos da CBF. Além disso, o cartola ainda entende-se como o porta-voz do gerenciamento de imagem ao dizer “da necessidade de EU retornar” e de estar presente para responder questionamentos. Para Forni (2013, p. 219) a escolha do porta-voz é um elemento chave da gestão de crise. Não necessariamente é o presidente ou diretor executivo, mas é a pessoa “com habilidade para atender a mídia, boa presença no vídeo e, principalmente, com conteúdo para passar ao público” (idem).

Não só no trecho destacado, mas durante toda a entrevista coletiva, Del Nero mantém a calma e responde a todas as perguntas dos jornalistas com clareza e sem fazer especulações, exatamente como recomenda Forni (2013, p. 219). Também, mesmo com sua reputação duvidosa, o cartola tem credibilidade para responder pela Confederação como presidente.

#### **Trecho 4**

Assunto: Documentos entregues ao Ministério da Justiça

Tempo: 8’31” até 9’35”

*“Em relação aos documentos apresentados, nos conversamos com a diretoria da CBF, com o departamento jurídico e com os outros membros, que deveríamos tomar providências imediatas para demonstrar aos órgãos investigativos da vontade da CBF demonstrar que está sem qualquer mácula, não tem nada que nos ataquem, tudo está registrado. Foram entregues ao Procurador Chefe do Ministério Público Federal do Rio de Janeiro, ao Ministro da Justiça, todos os contratos pertinentes, para que eles possam examinar, analisar e nós estamos aptos a responder tudo que nos for inquirido.”*

A CBF entregou, de forma espontânea, contratos firmados pela entidade em gestões anteriores ao Ministério Público, no dia 28 de maio, um dia após a operação do FBI. Segundo Forni (2013), mostrar apoio às investigações de uma possível fraude fiscal é bom para a imagem de uma organização.

Apesar desta fala “transparente”, a CBF não mostrou ou não falou quais eram esses documentos. O conteúdo deles não foi apresentado para o público e, em 2018, Marco Polo Del Nero foi afastado para sempre do futebol pela Fifa por corrupção e José Maria Marín foi condenado pela justiça americana.

### **Trecho 5**

Assunto: Reputação da CBF

Tempo: 12’56” até 13’11”

***“Provando que nós não temos nada a ver com isso. Provando a inocência da CBF e do seus membros, que estão investidos de poder neste momento.”***

Segundo Forni (2013, p. 206), “as respostas devem ser breves, mas completas e consistentes” durante uma coletiva de imprensa. Quando questionado como preservar a reputação da CBF, Del Nero é curto e direto, sem ser grosseiro ou mal-educado, e enfatiza novamente a inocência da Confederação nas investigações do FBI. Mais um acerto do gestor.

### **Trecho 6**

Assunto

Tempo: 16’55” até 17’19”

***“A conclusão que a diretoria chegou é a seguinte: nós temos que analisar todos os contratos. Nós não podemos dizer que esses contratos são ruins ou péssimos pra CBF. Nós não temos que pensar nisso porque as coisas andaram bem até agora. Na medida que existe uma suspeita, nós temos que analisar, nos temos que avaliar e é isso que está sendo feito.”***

Assim como em outros momentos da entrevista coletiva, o porta-voz Marco Polo Del Nero relatou o interesse da CBF de provar sua inocência e em ser transparente com a justiça e o público.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo trouxe um assunto pouco abordado na comunicação: a gestão de crise no futebol. Acredita-se que foi possível mostrar a importância da prevenção para situações de caos também no esporte, que deve ser administrada como uma instituição séria e empresarial. Foi apresentado, de forma clara, o porquê de escândalos serem noticiados pela mídia e o porquê deles se tornarem crise de imagem para as organizações.

O mantra máximo da comunicação de crise, já citado anteriormente, é “Conte tudo e depressa”. Apesar da assessoria da CBF se posicionar bem nas notas oficiais e Marco Polo Del Nero saber se portar com muita calma e respondendo todas as perguntas na coletiva de imprensa, em nenhum momento o timing ou a *golden hour* recomendados por Forni foram respeitados pela gestão de crise da Confederação. O primeiro comunicado publicado no site (nota 1), no dia 27 de maio de 2015, aconteceu quase 9 horas depois da Folha de S. Paulo soltar a primeira notícia da prisão de José Maria Marín no site do jornal. Também, a entrevista coletiva foi marcada para dois dias depois do ocorrido, o que faz a imprensa ir atrás de outras fontes, que não a entidade.

A demora para posicionar-se foi um erro da Confederação em todas as notas analisadas. Há também, um vácuo de 5 meses entre as primeiras três e as últimas. Durante este período, o público continuou informando-se através das notícias nos veículos tradicionais, como a Folha de SP e O Estadão, citados na análise.

Com a demora para contar a sua versão dos fatos, a CBF deu tempo para que a imprensa publicasse a versão enviada pelos correspondentes em Zurique (no caso da Folha de S. Paulo, Leandro Colon) e as informações influenciassem o público.

Em relação a entrevista de Del Nero, a CBF tinha um trunfo nas mãos: um presidente acostumado a dar coletivas, que conseguiu manter a calma e responder a todas as perguntas da imprensa. O não uso do banner dos patrocinadores tem relação com questões jurídicas e contratual, pois estes não precisam ser envolvidos na crise..

Apesar de enfatizar tanto nas notas quanto na entrevista, o apoio às investigações e transparência da CBF, não foi isso que a imprensa e a história mostraram. José Maria Marín não conseguiu provar sua inocência e, já em 2016, Marco Polo Del Nero também foi acusado pela justiça americana de receber propina em troca de contratos e votos. Dois anos depois, no

final de 2018, o cartola foi afastado do futebol para sempre pela FIFA - proibido de entrar em qualquer estádio - e não pode sair do Brasil ou será preso. Durante toda a coletiva e nas notas oficiais, o ex-presidente se dizia inocente.

A pesquisa Datafolha<sup>42</sup> de 2018 mostrou que o desinteresse com futebol e com a Copa do Mundo da Rússia, realizada naquele ano, cresceu 53%, batendo recorde. Um dos motivos alegado pelo público foi a corrupção da CBF, responsável pela Seleção Brasileira de Futebol, que já foi alvo de alguns escândalos de corrupção, como relatado no segundo capítulo deste estudo. Ainda tentando recuperar sua reputação com o público em 2018, a Confederação adotou o mascote Canarinho Pistola<sup>43</sup>, criada como meme nas redes sociais, como mascote oficial da seleção. Não funcionou. Em 2019, na Copa América, realizada no Brasil, o primeiro jogo da equipe brasileira registrou público inferior aos do Campeonato Carioca<sup>44</sup>.

Apesar do esforço e do acertos dos gestores de comunicação na construção das notas oficiais e da boa coletiva de imprensa de Marco Polo Del Nero, a partir da pesquisa realizada neste estudo, da pesquisa bibliográfica e análise documental, fica claro que a confederação não conseguiu recuperar a imagem desgastada pelos casos de corrupção e prisão de personagens tão emblemáticos na gestão da confederação.

---

<sup>42</sup> Disponível em

<<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2018/06/desinteresse-com-a-copa-bate-recorde-e-atinge-53-no-pais-mos-tra-datafolha.shtml>>. Acesso em 22 de junho de 2019

<sup>43</sup> Disponível em

<<http://dc.clicrbs.com.br/sc/esportes/noticia/2018/07/canarinho-pistola-o-mascote-que-uniu-os-brasileiros-na-torcida-pelo-hexa-10398085.html>>. Acesso em 22 de junho de 2019.

<sup>44</sup> Disponível em

<<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/noticia/2019/06/copa-america-registra-baixa-media-de-publico-na-primeira-rodada-e-arena-do-gremio-tem-o-pior-numero-cjx1v6rxr00k801mv3kz6uyt0.html>>. Acesso em 22 de junho de 2019.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- AMARAL, Luiz. **Assessoria de imprensa nos Estados Unidos**. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BENSINGER, Ken. **Cartão Vermelho: por dentro do maior escândalo de corrupção no mundo do futebol**. Lisboa: Presença, 2018
- BRUNS, Axel. **Gatekeeping, Gatewatching, Realimentação em Tempo Real: novos desafios para o Jornalismo**. BRAZILIAN JOURNALISM RESEARCH - Volume 7 - Número 11 – 2011
- CAMPOS, Claudionel José Gomes. **Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004
- CHADE, Jamil. **Política, propina e futebol: Como o “Padrão Fifa” ameaça o esporte mais popular do planeta**. 1.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015
- CHAPARRRO, Manuel Carlos. **Cem anos de assessorial de imprensa**. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo: Editora Summus, 2003.
- COELHO, Paulo Vinicius. **Jornalismo esportivo**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Contexto, 2004.
- DORNELLES, S. M. G. **Relações públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005
- FERRARETO; Elisa Kopplin; FERRARETO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 2009.
- FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise**. Revista Organicom, Ano 4, Número 6, 1º semestre de 2007, p. 198-211 . Disponível em

<<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138934/134282>>. Acesso em 10 de maio de 2019

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2016.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FORTES, Leandro. **Jornalismo investigativo**. São Paulo: Contexto, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOVACH, Bill; ROSENSTIEL, Tom. **Os elementos do Jornalismo: o que os profissionais do jornalismo devem saber e o público deve exigir**. Porto: Porto Editora, 2004.

LOPÉZ, Antonio Alcoba. **Periodismo Deportivo**. Madrid: Síntesis, S. A, 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PRIOR, Hélder. **Esfera pública e escândalo político: a face oculta do poder**. 2016

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RINALDI, Alexandra; BARREIROS, Dorival. **A importância da comunicação de riscos para as organizações**. Revista Organicom, Ano 4, Número 6, 1º semestre de 2007, p. 139-147. Acesso em <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138930>

RIBEIRO, André. **Os donos do espetáculo: histórias da imprensa esportiva do Brasil**. São Paulo: Terceiro Nome, 2007.

ROTHBERG, Danilo. **Jornalismo público: informação, cidadania e televisão**. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

SHINYASHIKI, R.T.; FISCHER, R.M.; SHINYASHIKI, G. **A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises**. Revista Organicom, Ano 4, Número 6, 1º semestre de 2007, pp. 149-159. Disponível em

<<http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10215>> Acesso em 10 de maio de 2019

SOUSA, Li-Chang Shuen Cristina Silva. **Cobertura esportiva na televisão: jornalismo ou entretenimento?** 2005. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

- TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora?** Gestão e gerenciamentos de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2013.
- THOMPSON, John B. **O escândalo político:** poder e visibilidade na era da mídia. Petrópolis: Vozes, 2002.
- TUBINO, Manoel José Gomes; GARRIDO, Fernando Antônio Cardoso; TUBINO, Fábio Mazon. **Dicionário enciclopédico Tubino do esporte.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2007.
- TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo Volume II:** A tribo jornalística - uma comunicação interpretativa transnacional. Florianópolis: Insular, 2005.
- TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo:** Por que as notícias são como são. Florianópolis: Insular, 2005.
- VIANA, Francisco. **Reputação: a imagem para além da imagem.** Coleção Cadernos Aberje. Vol 1. São Paulo: Aberje Editorial, 2008.



## ANEXOS

### Nota 1

#### Nota oficial

27/05/2015 às 11:41 | Assessoria CBF

##### Nota oficial



Créditos: MoWA Sports

Diante dos graves acontecimentos ocorridos nesta manhã em Zurique, envolvendo dirigentes e empresários ligados ao futebol, a CBF vem a público declarar que apoia integralmente toda e qualquer investigação.

A entidade aguardará, de forma responsável, sua conclusão, sem qualquer julgamento que previamente condene ou inocente.

A nova gestão da CBF, iniciada no dia 16 de abril de 2015, reafirma seu compromisso com a verdade e a transparência.

### Nota 2

#### Nota oficial

27/05/2015 às 20:38 | Assessoria CBF

##### Nota oficial



Créditos: MoWA Sports

A CBF, no início desta noite, em reunião extraordinária, decide, em complementação à [nota oficial veiculada na manhã de hoje](#):

- 1) Oferecer o adequado desdobramento à determinação da FIFA e afastar o Sr. José Maria Marin do seu quadro diretivo até a definitiva conclusão do processo;
- 2) Tornar pública a decisão, previamente tomada no início desta gestão, de reanalisar todos os contratos ainda vigentes e remanescentes de períodos anteriores.



## Nota 3



Créditos: MoWA Sports

A respeito da matéria "Patrimônio imobiliário de Del Nero tem aumento de 175% na CBF", da Folha de S.Paulo de hoje, a entidade tem o seguinte a esclarecer:

- 1) A reportagem está errada do início ao fim. A base para o cálculo do levantamento da Folha são três imóveis que seriam de propriedade de Marco Polo Del Nero, dois no Rio de Janeiro e um em São Paulo. O fato é que o dirigente possui um imóvel no Rio e um em São Paulo;
- 2) Causa perplexidade que a reportagem da Folha tenha enviado e-mail à CBF às 15h57 do dia 24 informando que o levantamento apontava aumento de 121% no patrimônio imobiliário do dirigente e que o mesmo jornal tenha publicado no dia seguinte que o incremento foi de 175%. O repórter errou os dois números: os enviados no e-mail e os que foram publicados. O fato é que o levantamento não corresponde à realidade;
- 3) Causa ainda mais surpresa que o próprio veículo tenha se desmentido, já que há dois meses divulgou que um dos apartamentos tinha sido dado como parte de pagamento para a aquisição de outro imóvel no Rio de Janeiro;
- 4) O contribuinte Marco Polo Del Nero reafirma que sempre agiu dentro da legalidade, que seu patrimônio é e sempre foi compatível com seus rendimentos, que está rigorosamente em dia com as suas obrigações fiscais e que todas as suas fontes de receitas e despesas foram fornecidas à Receita Federal, órgão com o qual não tem nenhuma pendência.

### NOTA OFICIAL

25/06/2015 às 18:10 | Assessoria CBF

**A respeito da reportagem publicada na edição desta quinta-feira do jornal Folha de S.Paulo**



Créditos: MoWA Sports

A respeito da matéria "Patrimônio imobiliário de Del Nero tem aumento de 175% na CBF", da Folha de S.Paulo de hoje, a entidade tem o seguinte a esclarecer:

- 1) A reportagem está errada do início ao fim. A base para o cálculo do levantamento da Folha são três imóveis que seriam de propriedade de Marco Polo Del Nero, dois no Rio de Janeiro e um em São Paulo. O fato é que o dirigente possui um imóvel no Rio e um em São Paulo;
- 2) Causa perplexidade que a reportagem da Folha tenha enviado e-mail à CBF às 15h57 do dia 24 informando que o levantamento apontava aumento de 121% no patrimônio imobiliário do dirigente e que o mesmo jornal tenha publicado no dia seguinte que o incremento foi de 175%. O repórter errou os dois números: os enviados no e-mail e os que foram publicados. O fato é que o levantamento não corresponde à realidade;

## Nota 4

### Nota Oficial

28/12/2015 às 15:57 | Assessoria CBF

#### Nota Oficial



Créditos: MoWA Sports

O presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), Marco Polo Del Nero, comunica que solicitou, nesta quinta-feira (26), junto à Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol) a seu desligamento do Comitê Executivo da FIFA. Indicou para a sua vaga o vice-presidente da CBF, Fernando Sarney, cujo nome foi aprovado por unanimidade na reunião desta manhã.

Del Nero informa também que permanecerá com sua cadeira no Comitê Executivo da Conmebol e que, neste momento, optou por dar atenção integral aos debates e temas do futebol brasileiro.



## Nota 5

### Nota Oficial

03/12/2015 às 19:35 | Assessoria CBF

#### Nota Oficial



Créditos: MoWA Sports

1. A Confederação Brasileira de Futebol vem a público informar, face às notícias veiculadas nesta data, que o Presidente Marco Polo Del Nero apresentou pedido de licença do cargo com a finalidade de dedicar-se à sua defesa, em vista de ter seu nome mencionado em acusações relatadas pela Justiça norte-americana e pelo Comitê de Ética da FIFA.
2. Em nenhum dos procedimentos mencionados foi conferida cência ao Presidente do conteúdo das acusações, sendo certa sua absoluta convicção da comprovação de sua inocência, tão logo possa exercer os consagrados e constitucionais direitos ao contraditório e à ampla defesa.
3. Neste período de licença, o Presidente, em cumprimento às suas atribuições estatutárias, designa, interinamente, para o exercício da Presidência da CBF o Vice-Presidente Marcus Antônio Vicente.



## Nota 6

### Nota Oficial

16/03/2016 às 19:21 | Assessoria CBF

#### Nota Oficial



Créditos: MoWA Sports

A CBF lamenta a decisão da FIFA e considera a manifestação feita nesta quarta-feira (16) como um ato político.

A FIFA não apresentou nenhum fato capaz de comprometer o presidente licenciado, Marco Polo Del Nero, o que torna injustificável a atitude por ela adotada.

A CBF confia na correção da conduta de seu presidente, a quem deve ser assegurado amplo direito de defesa, uma vez que, até hoje, não foi cientificada de qualquer acusação a ele imputada, em procedimento judicial instaurado no exterior.



## Nota 7

### Nota oficial

18/03/2016 às 19:07 | Assessoria CBF

#### Nota oficial



Creditos: MoWA Sports

Diferente do que havia sido publicado anteriormente pelos veículos de imprensa, a FIFA esclareceu, em carta enviada à CBF nesta sexta-feira (18) sua posição em relação ao processo de reparação de danos encaminhado ao Governo dos Estados Unidos pela entidade. Em resposta à solicitação de esclarecimentos da CBF, a FIFA destaca que tal cobrança diz respeito somente a 13 pessoas e duas organizações que já foram condenadas pela justiça americana. Em relação ao presidente licenciado da CBF, Marco Polo Del Nero, não há movimento neste sentido, uma vez que ele não foi sequer notificado da existência de qualquer processo.

Confira abaixo o conteúdo da carta em português e, em anexo, o documento original enviado pela FIFA, assinado pelo Diretor de Assuntos Jurídicos, Marco Villiger.

Préncia ▾ Por Dentro da CBF ▾ CNRD ▾ Biblioteca ▾ Fotos ▾

Prezado Senhor,

Em resposta à sua carta solicitando esclarecimento de certos aspectos do Pedido de Ressarcimento da FIFA interposto junto ao Governo dos Estados Unidos. O Sr. pediu especificamente esclarecimento sobre a posição da FIFA com relação a pessoas indiciadas mas não condenadas desde já.

Conforme exposto no seu Pedido de Ressarcimento, a FIFA pretende buscar indenização pelo prejuízo que lhe foi causado por quaisquer pessoas que sejam condenadas dos crimes alegados pelo Governo dos EUA. Por enquanto, treze pessoas foram condenadas (todas por confissão de culpa), assim como duas organizações. A FIFA crê que, pela lei dos EUA, neste momento tem direito a ressarcimento dessas pessoas e organizações.

Com relação às pessoas que foram indiciadas mas (por ora) não condenadas, a FIFA não busca ressarcimento contra estas neste momento. Se acaso essas pessoas vierem a ser condenadas por confissão de culpa ou após julgamento por júri, a FIFA buscará ser ressarcida destas pessoas também.

Acreditamos que o acima esclareça nossa posição.

FIFA

Marco Villiger

Diretor de Assuntos Jurídicos\*

#### ANEXOS

Documento original enviado pela FIFA, assinado pelo Diretor de Assuntos Jurídicos, Marco Villiger

