



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-FATECS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM JORNALISMO
PROFESSOR ORIENTADOR: ALEXANDRE RIBEIRO

GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:
Ronaldo e os travestis – Um ensaio acadêmico

Camila Vilela de Holanda

RA: 20630475

Brasília, 2009.

CAMILA VILELA DE HOLANDA

**GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:
Ronaldo e os travestis – Um ensaio acadêmico**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Alexandre Ribeiro

Brasília, 2009.

CAMILA VILELA DE HOLANDA

**GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:
Ronaldo e os travestis – Um ensaio acadêmico**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção
ao grau de Bacharel em Comunicação
Social com habilitação em Jornalismo
Centro Universitário de Brasília –
UniCEUB.

Orientador: Alexandre Ribeiro

Brasília, Junho de 2009.

Banca Examinadora:

Profº Alexandre Ribeiro
Orientador

Profª Monica Prado
Examinadora

Profº Luiz Claudio Ferreira
Examinador(a)

Aos meus pais Jorge e Rosana, que não só abraçaram meus sonhos e minhas realidades, mas viveram comigo cada uma delas. Pela inspiração soberana do amor sem limites. Por serem pessoas tão generosas e grandes, por serem delicados em tom e verdadeiras fortalezas em ação. Porque sabem, como diria o Guevara, serem fortes sem jamais perder a ternura. Aos meus irmãos, porque são exemplos de pessoas todos os dias. Porque nunca foram egoístas e estiveram sempre comigo. Ao meu tio Zé Aprígio (in memoriam) por ser um grande herói de bravura sem que, jamais, deixasse de em tudo colocar sua doçura desmedida. Aos meus tios e tias, por segurarem minhas mãos e se fazerem presentes em minha vida e não me deixarem nunca duvidar disso. Aos meus primos e minhas primas, por toda a nossa história e tudo que ainda faremos juntos. Aos meus avôs e avós simplesmente por serem tudo que são e foram.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela fé diária. À minha família, por tudo e mais. Aos meus professores, que me fizeram enxergar além do óbvio, do imediato e do utópico. Em especial a professora Monica Prado e ao professor Luiz Claudio, que fizeram nascer em mim paixões e interesses que eu nem sabia serem possíveis. O meu grande agradecimento ao professor Alexandre, pela paciência e por ter embarcado nessa aventura comigo. Aos meus amigos de hoje, aos desde sempre e pra sempre.

*"Novos horizontes:
Se não for isso, o que será?"
(Humberto Gessinger)*

RESUMO

Holanda, Camila Vilela de. **Gerenciamento de crise de imagem: Ronaldo e os travestis** – Um estudo de caso. 2009. 43 p. Trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social – UniCEUB, Brasília, 2009.

Esta monografia em Gerenciamento de Crise tem como objetivo fazer um estudo de caso do ocorrido com o jogador de futebol Ronaldo, quando este foi flagrado em um motel na companhia de três travestis. Na busca da compreensão de como o caso foi exposto pela mídia e os resultados que este fato trouxe para a carreira do jogador, a monografia foi dividida em três etapas: um capítulo sobre o que é assessoria de imprensa, um outro sobre o que é crise de imagem e o gerenciamento dela e um terceiro sobre o estudo do case específico de Ronaldo, em especial através de como o fato foi noticiado pela mídia. Os livros utilizados neste projeto foram em sua maioria de autores brasileiros: Maristela Mafei, Jorge Duarte, Mário Rosa e João José Forni. Também foram usados nesta monografia diversos artigos nacionais e voltados, principalmente, para o tema de comunicação e crise. A pesquisa contou também com entrevistas de João José Forni e Hélio Doyle, dois importantes nomes atuais quando se fala em crise de imagem e gerenciamento de crise. As entrevistas foram feitas por e-mail em Abril de 2009. Este estudo tem o intuito de compreender e definir o gerenciamento de crise como parte integrante da assessoria de imprensa, porém, como sendo uma área cada dia mais crescente devido ao mundo em que vivemos, busca ainda apresentar as estratégias mais comumente usadas pelos assessores na tentativa de driblar e conter a crise de imagem do assessorado, e, por fim, verificar o impacto que ser flagrado em meio a uma crise com travestis trouxe a carreira do jogador de futebol Ronaldo Nazário de Lima. Os autores estudados mostram as mais variadas técnicas de superação de uma crise, desde a sua prevenção e até mesmo quando se encontra em meio a ela.

Palavras-chave: gestão de crise, crise de imagem, estratégias de superação de uma crise, Ronaldo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização	9
1.2	Justificativa	9
1.3	Objetivos	10
1.3.1	Objetivo geral	10
1.3.2	Objetivos específicos	10
1.4	METODOLOGIA	10
2	ASSESSORIA DE IMPRENSA	11
2.1	O que é assessoria de imprensa?	11
2.2	História da assessoria de imprensa	11
2.2.1	A Ditadura de Vargas	13
2.2.2	A Ditadura Militar	14
2.2.3	A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje	15
2.2.4	As empresas brasileiras começam a apostar no poder de uma assessoria de imprensa	16
2.2.5	O assessor	17
3	A CRISE	18
3.1	A palavra	18
3.2	A crise de imagem	18
3.2.1	Elementos da crise	20
3.2.2	Tipos de Crise	21
3.2.3	Prevenindo a Crise	22
3.2.4	O papel da comunicação no gerenciamento de crises	24
3.2.5	Estratégias mais comuns na tentativa de reverter uma crise	25
3.2.6	Alguns casos recentes de gerenciamento de crises que deram certo	28
4	RONALDO E OS TRAVESTIS: UM ESTUDO DE CASO	31
4.1	O Personagem	31
4.2	Os escândalos	32
4.2.1	O escândalo dos travestis	34
4.3	A cobertura	36
5	DISCUSSÃO	39
6	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O artista plástico nova-iorquino Andy Warhol, disse, ainda na distante década de sessenta, que "*in the future, everyone will be world-famous for 15 minutes*".

E ele, desde então, previu o mundo em que vivemos: A era da imagem.

Nesse mosaico de situações e pessoas, se faz cada vez mais necessária a presença de um gestor de imagem, alguém que veio para tomar conta e passar ao público apenas aquilo que interesse ao seu cliente. Alguém que, sobretudo, vive assombrado pelo dilema ético de qual informação deve passar para a mídia e do que deve ser mantido em sigilo para a proteção da imagem de seu assessorado.

1.2 Justificativa

Cada vez mais empresas e pessoas públicas contratam não só assessores, mas gestores de crise e de imagem.

É difícil não cometer deslizes aos olhos julgadores do público e, cabe ao assessor, minimizar esse erro ou transformá-lo na mais ínfima das coisas, no objeto mais distante a ser lembrado na carreira de quem o contratou.

A máxima de Nietzsche 'humano, demasiado humano' não se encaixa no padrão que a sociedade exige que se cumpra: Vivemos numa era de Deuses, de seres divinos e colossais.

Seres assim não têm o direito de errar jamais, não lhes é permitido.

É preciso que eles sejam exemplos magníficos de paradigmas comportamentais.

Eis o papel do assessor: transformar erros em hipotéticas virtudes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Fazer um estudo de caso do caso Ronaldo e os travestis, ocorrido no final de Abril de 2008 no Rio de Janeiro, tendo por base referencial teórico em assessoria de imprensa e gerenciamento de crise, e entrevistas com profissionais ligados à área.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, viso à resolução das seguintes questões:

- Identificar as características do que torna este escândalo uma crise de imagem.
- Verificar que técnicas em assessoria de imprensa foram usadas para contornar a crise de imagem que afetou o jogador depois do escândalo.
- Analisar quais conseqüências o caso trouxe para a vida e a carreira de Ronaldo.

1.4 METODOLOGIA

A investigação, a reflexão e o ensaio acadêmico apresentados neste trabalho será realizada através de pesquisas bibliográficas em livros, artigos, internet, entrevistas com profissionais da área e dois dos grandes veículos de comunicação do país que noticiaram o fato.

2 ASSESSORIA DE IMPRENSA

2.1 O que é assessoria de imprensa?

Antes de falar sobre gerenciamento de crises e outros conceitos mais intrínsecos ligados ao tema, é preciso que se diga, de fato, o que é assessoria de imprensa.

Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ, 2009):

Assessoria de imprensa é o “serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo, das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa [...]. De natureza essencialmente dinâmica e versátil, a Assessoria de Imprensa é responsável por múltiplas atividades e desempenha papel estratégico na política de comunicação dos assessorados”.

Porém, para Maristela Mafei, este conceito acaba ficando limitado ao lado operacional ou às ferramentas usadas neste tipo de trabalho, de modo que ela faz o seguinte acréscimo à definição de assessoria de imprensa:

A experiência demonstra que essa profissão é muito mais estratégica, e abrange a construção de relacionamentos mais sólidos com jornalistas em redação. Inclui ainda o novo direcionamento de uma organização para que ela seja mais aberta e se comunique, de maneira responsável, com uma parte maior da sociedade – tendo a mídia como mediadora (MAFEI, 2008, p. 52).

Então, a assessoria de imprensa é um instrumento que gere o relacionamento entre seu cliente (pessoa física ou entidade empresarial / governamental) e a imprensa, como já diz o próprio nome.

2.2 História da assessoria de imprensa

Em seu livro “Assessoria de Imprensa: Como se relacionar com a mídia”, Maristela Mafei cita que grandes pensadores da Antigüidade (como Homero, Xenofonte e Sócrates) já foram precursores das práticas ligadas ao que hoje é conhecido como assessoria de imprensa.

Além dos pensadores previamente citados, Maristela também traz mais um importante referencial histórico sobre a evolução das práticas da assessoria:

Existem ainda referências aos primeiros documentos que divulgaram decisões dos governantes, como a *Acta Diurna*, do Fórum Romano (século VII aC) ou as cartas circulares da dinastia *Han*, na China do século II aC (MAFEI, 2008, p. 31).

Porém, a profissão de assessor de imprensa ou a prática como conhecemos hoje só passou a existir em 1906 e foi através do americano Ivy Lee.

Com o intuito de prestar serviços ao menos bem-querido homem de negócios dos Estados Unidos, John Rockefeller (que era acusado de aspirar ao monopólio), Lee abandonou o jornalismo e estabeleceu em Nova York o que foi considerado o primeiro escritório de assessoria de comunicação do mundo.

O objetivo de Ivy Lee era mudar a imagem do empresário perante os olhos da imprensa e do povo americano, ou seja, de odiado o magnata seria adorado.

Para atingir a meta proposta, o jornalista (agora assessor) passou a se comunicar com transparência e agilidade com a mídia americana sobre os negócios de Rockefeller. “E conseguiu mudar a imagem do barão dos negócios depois de continuadas ações de envio de informações freqüentes à imprensa da época, entre outras iniciativas” (ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, 2009).

A chegada da assessoria de imprensa no Brasil pode muito bem ser dividida em dois períodos: o pré e o pós-ditaduras.

Durante a gestão do presidente Nilo Peçanha (1909-1910), o Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio foi o primeiro órgão a exercer -pelo menos de que se tenha registro- a prática da assessoria de imprensa.

Secção de Publicações e Biblioteca foi o serviço informativo lançado.

Quatro anos depois, em 1914, a empresa The São Paulo *Tramway Light and Power* (ou, simplesmente Light, como ficou conhecida) foi pioneira no país ao criar

uma área interna de relações públicas e, mais tarde, concretizou a fundação do primeiro *house organ*¹ no Brasil, o *Boletim Light*.

Para Mafei (2008, p. 34):

O anarquismo italiano e espanhol, que desembarcou em São Paulo junto com os primeiros imigrantes, fez o contraponto às iniciativas empresariais com a distribuição de panfletos nas portas de fábricas e a edição de jornais operários. O fato estimulou o desenvolvimento de outros veículos por parte da indústria, como fez a GM do Brasil, que lançou a revista *General Motors*, em 1926.

2.2.1 A Ditadura de Vargas

Estamos na década de 1930 e Getúlio Vargas acabava de assumir a presidência do país após a Revolução.

Vargas foi o primeiro político a perceber com grande efetividade o poder que a mídia era capaz de exercer sobre a opinião pública, e ele a queria ao seu lado.

Para isso, cercou-se de assessores e designou a criação de alguns departamentos e programas que visassem à estratégia da grande figura no poder, como a “Voz do Brasil” e o Departamento de Imprensa e Propaganda.

A imagem de adoração à figura do presidente partiu do modelo criado por Joseph Göebels da Alemanha nazista e foi copiada à risca pelos assessores de imprensa de Vargas.

De acordo com Mafei:

O golpe de Getúlio Vargas, em 1937, e a instituição do Estado Novo fizeram com que essas práticas fossem intensificadas, coincidindo com a criação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), em que as funções de divulgação e de censura se fundiram – com mais ênfase na segunda” (MAFEI, 2008, p. 35).

¹ *House organ* é um veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno - funcionários e seus familiares - e às vezes ao público externo que seja diretamente ligado à organização.

2.2.2 A Ditadura Militar

Apesar de todo o horror que as “Os Anos de Chumbo” da Ditadura Militar trouxeram ao país, estas foram também décadas de bastante fertilidade e criatividade no que condiz as artes e, também, ao jornalismo.

Por causa da censura já imposta pelo governo às redações de jornal, muitos jornalistas tinham que usar a criatividade para burlar as novas regras, e assim, poder dar a notícia ao povo brasileiro.

E, foi por causa do mesmo tipo de censura, que a maioria das redações dos jornais do país entrou em crise e despediram muitos dos seus jornalistas, que acabaram indo trabalhar como assessores de imprensa ou como jornalistas de economia, pois era pequena a quantidade de profissionais que atuavam nessa área e a busca se tornava cada vez maior.

Por não poderem expressar-se livremente sobre assuntos relacionados à política e interesses nacionais – ainda mais depois da implementação do AI-5-, os jornalistas perceberam que haviam dois novos mercados, espaços a serem preenchidos, editorias a serem exploradas, novas pautas que necessitavam transformar-se em informação: a economia e a assessoria de imprensa.

Por parte do governo, nunca se foi tão usada estratégias de assessoria de imprensa e de relações públicas.

No período da presidência de General Médici (1969-1974), foi criada - por decreto - a Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp), que tinha como função fazer a propaganda do então regime.

A Aerp (que era chefiada por um coronel do exército) contava com um grande número de assessores de imprensa que impunham *press releases*² do governo para as redações dos veículos.

² *Press release* é um texto informativo distribuído à imprensa (impressos, rádio e televisão) por uma instituição privada ou governamental para ser divulgado gratuitamente entre as notícias publicadas pelo veículo.

Mafei cita que:

O governo Médici foi emblemático nesse tipo de prática. A Aerp ganhou poder de 'superministério', centralizando as ações de manipulação da informação como estratégia de poder (leia-se também censura). Muitos jornalistas passaram a ocupar o mesmo tempo cargos nas redações e nas assessorias públicas, com a tarefa de publicar nos respectivos noticiários os *press releases* elaborados pelo governo (MAFEI, 2008, p. 35).

Durante a ditadura, os assessores não faziam o que era esperado deles no nosso parâmetro atual.

Não lidavam com a verdade e obstruíam o caminho dos jornalistas para chegar a elas, escreviam textos elogiosos ao governo vigente, e recebiam altos salários, fazendo com que esse tipo de prática manchasse a profissão de assessores de imprensa até hoje.

2.2.3 A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje

Ainda na época da ditadura militar, em 1967, e impulsionada pelo grande *boom* da assessoria e assessores de imprensa no país, foi criada em São Paulo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

A instituição foi fundada pelo então editor da revista *Notícias Pirelli*, Nilo Luchetti e foi primeiramente chamada de Associação Brasileira de Jornais e Revistas Empresariais (daí a sigla ABERJE).

O surgimento da ABERJE foi decisivo para a profissionalização e o reconhecimento dos profissionais e das pessoas que trabalhavam com comunicação naquele período.

Hoje, a ABERJE (2009) é presidida por Paulo Nassar, e tem como objetivo:

Discutir e promover numa perspectiva local e global, a Comunicação Empresarial e Organizacional como função administrativa, política, cultural e simbólica de gestão estratégica das organizações e de fortalecimento da cidadania”.

2.2.4 As empresas brasileiras começam a apostar no poder de uma assessoria de imprensa

Hoje, no início do século XXI, é impossível pensar em uma empresa que tenha sido ou que seja bem-sucedida sem a atuação firme e fortemente estruturada de uma assessoria de imprensa.

Porém, nem sempre foi assim.

Antes de 1961, por exemplo, quase nenhuma empresa de iniciativa privada possuía um departamento de comunicação.

A pioneira neste setor no Brasil foi a Volkswagen, que neste mesmo ano de 1961, convidou jornalistas para montar o seu Departamento de Imprensa.

Para Mafei (2008, p. 37):

Isso foi em 1961 e nascia ali a *Unipress*, que começou priorizando informações econômicas e prestação de serviços (dados sobre estradas, dicas de trânsito etc.) como estratégia para familiarizar os leitores com o tema e assim gerar demanda por esse tipo de informação. A estratégia deu certo. Primeiro porque a indústria automobilística logo daria saltos produtivos nunca vistos até então. E segundo porque não havia alternativa senão explorar temas como esses, já que a censura atingia em cheio o noticiário.

Depois da aposta da Volkswagen, muitas empresas perceberam que uma assessoria de imprensa trazia para elas a chance de atrair para si a atenção do público, a notícia, os olhares da sociedade, e assim passaram a investir nesse setor da comunicação, contratando jornalistas para formarem suas assessorias de imprensa.

Na década de 1980, os assessores começaram a despejar *press releases* nas redações, mas o modelo já estava esgotado.

Por causa do esgotamento deste modelo e das constantes críticas que os assessores vinham recebendo por se portarem mais como relações públicas e menos como jornalistas, a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) lançou em 1986 o Manual da Assessoria de Imprensa, publicação tida como uma grande conquista para a época, pois pautou e estabeleceu quais os procedimentos e qualificações eram necessárias para a atuação na área.

2.2.5 O assessor

O assessor é aquele que busca através de materiais específicos de assessoria de imprensa, colocar o seu cliente na agenda pública, melhorar sua imagem, expô-lo positivamente (evitando o desgaste), enfim, é a pessoa que dá ao público – através dos espaços que buscou nas mídias - satisfações sobre seu assessorado, que pode ser uma pessoa, uma empresa ou o governo.

De acordo com Mafei:

Pisar no terreno do relacionamento com a imprensa é tarefa para quem está disposto a desarmar minas terrestres – daquelas com potencial de jogar a imagem de pessoas e organizações pelos ares. É ofício para perseverantes. Muitas vezes, é falar sem ser ouvido, é insistir e ser considerado um chato, é tentar abrir os olhos de quem não quer ver. Mas é também defender quem busca se relacionar bem com a mídia para expor indícios de uma boa gestão (MAFEI, 2008, p. 17).

Através destas palavras, Mafei (2008) começa a traçar a definição do que é um assessor de imprensa.

Mas, há sempre mais do que o exposto.

Há ainda questões como o assessor ideal e o real, o trabalho do assessor e as eternas discordâncias entre repórteres e assessores, que embora tenham a mesma formação na maioria das vezes, o primeiro está quase sempre acusando o segundo de reter informações de interesse jornalístico.

Quando entrevistado para esta monografia em abril de 2009, sobre se há alguma ética que briga entre si sobre o interesse jornalístico tão defendido pelo repórter e a preservação da imagem do cliente pelo qual luta o assessor, Hélio Doyle, jornalista e assessor de imprensa, afirma que não e acrescenta, declarando que “o interesse jornalístico é válido. Jornalista bom tem de ser curioso, investigador, insistente, persistente. Se o assessorado quer se preservar, tem de se cuidar, não fazer bobagens, não cometer irregularidades, não ser um criminoso. Se for bem assessorado e respeitar as opiniões do assessor, ficará bem perante a imprensa. Quando o jornalista mente, inventa, ‘esqueita’ a notícia, não ouve os dois lados e essas coisas, o jornalista não está sendo ético”.

3 A CRISE

3.1 A palavra

Segundo Boff (2009):

Em sânscrito, crise vem de *kir* ou *kri* que significa purificar e limpar. De *kri* vem também crítica que um é um processo pelo qual nos damos conta dos pressupostos, dos contextos, do alcance e dos limites seja do pensamento, seja de qualquer fenômeno. De *kri* se deriva, outrossim, crisol, elemento químico com o qual se limpa ouro das gangas e, por fim, acrisolar que quer dizer depurar e decantar. Então, a crise representa a oportunidade de um processo crítico, de depuração do cerne: só o verdadeiro fica, o acidental cai sem sustentabilidade.

Na China, quando escrita, a palavra *crise* possui dois caracteres, sendo que um representa perigo e o outro significa oportunidade.

Há ainda o interessante significado da palavra em grego: Crise vem de *krisis*, que significa decisão, do verbo *krinein*, que tem sua tradução em decidir.

Segundo o dicionário Aurélio, crise significa “estado de dúvidas e incertezas, fase difícil e grave na evolução das coisas e dos fatos, momento perigoso e decisivo, lance embaraçoso, tensão e conflito”.

Se na Índia e na China a crise é uma oportunidade de recomeço e de desligamento do velho e inútil, no Brasil ela representa praticamente uma situação de caos que todos evitam viver.

3.2 A crise de imagem

De acordo com Curado (2009):

A crise de imagem é a ameaça à perda do mais importante ativo de uma pessoa ou de uma organização: a sua reputação. (...) É essencialmente a perda de confiança na relação entre a pessoa ou a organização com seus públicos de relacionamento. Na prática, é quando as ações deixam de se identificar com discurso.

As crises de imagem são cada vez mais comuns, não só no Brasil, mas ao redor do mundo e representam uma ruptura no que estamos acostumados a ver ou a esperar.

Essa ruptura pode ser causada por fatores externos ou internos e tem como principal premissa a dificuldade de crescimento ou sobrevivência de uma empresa ou de uma boa imagem de credibilidade (caso se trate de alguém e não de algo).

Vivemos na Era da Imagem, as pessoas deixaram de ser pessoas para virar semi-deuses e marcas, e delas foram retirados os direitos aos erros e equívocos.

Se cometerem o pecado de um erro, rapidamente estampam as manchetes dos jornais e capas de revistas, perdem patrocínios e credibilidade e vêem seus nomes diante de verdadeiras crises.

Mancham sua imagem diante de um público com olhos de críticos ferozes e precisam rapidamente converter essa situação em algo a ser esquecido, ou, numa outra hipótese, em algo favorável a sua carreira (vai depender da habilidade do gerenciador de crise contratado).

Para Mário Rosa (2001, p. 24),

As crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito a apenas uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior.

Mas, o que é uma crise de imagem?

Apesar de haverem diferentes níveis de impacto (algumas devastadoras e que conseguem acabar com uma empresa ou com a carreira de algumas personalidades), há alguns pontos comuns no que se pode considerar uma crise.

Segundo Lopes (apud FORNI, 2003, p. 363), crise é “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade”.

Ainda no mesmo artigo, Forni cita uma outra definição para crise. A definição é de Mitroff e diz que “crise é algo que não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”.

Para Forni (2003, p. 363):

Dependendo da dimensão, uma matéria explosiva pode desencadear um processo desgastante de divulgação e exposição, que acaba por comprometer os negócios e realmente ameaçar estruturas corporativas sólidas e tradicionais. A publicação tanto pode ser o estopim, como a pólvora que irá destruir a reputação ao longo da crise.

3.2.1 Elementos da crise

Teoricamente, a crise é uma falha – normalmente grave - no processo de gestão de uma empresa ou de assessoria na carreira de uma personalidade.

Essas falhas podem ser no colhimento, no processamento ou na execução de ações de gerenciamento e nos resultados conquistados e o ponto comum entre qualquer crise e seus elementos, é que elas não têm hora e nem local fixo para acontecer, repercutem rapidamente na mídia (pois alimentam o sensacionalismo tão buscado pela maioria dos veículos de comunicação), e trazem espetáculo para a sociedade. Um outro ponto comum entre todas as crises é que todas elas se tornam pauta diária na mídia.

Para Francisco Viana (apud FORNI, 2003, p. 364), o elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas.

Esta mesma surpresa, inclusive, é tida como Forni como a mais perigosa entre todas as características de uma crise.

O autor ainda cita:

Não existe uma regra básica pra dizer como a crise aponta nas empresas ou ameaça personalidades públicas. Sua característica mais perigosa é a surpresa. É uma desprezível ou sutil nota plantada em coluna de grande circulação ou o comentário ferino de alguma âncora de TV. Tanto pode vir de um desafeto, ex-empregado, cliente insatisfeito, como de um 'inimigo', concorrente ou pretendente a cargo na empresa. Vem de sócios descontentes ou desafetos históricos. (...) Nasce de vazamentos, intencionais ou não, de documentos internos, ou até mesmo de testemunhos suspeitos de pessoas 'prejudicadas' ou cujos interesses foram contrariados (FORNI, 2003, p. 366).

Determinadas situações também são elementos de crise, como por exemplo: incêndios, bombas, sabotagem, extorsão, seqüestro, má fabricação dos produtos postos à venda, crises financeiras e, principalmente, a má gestão de uma empresa ou da carreira de uma personalidade.

3.2.2 Tipos de Crise

Mário Rosa (2001, p. 132-134) listou alguns tipos de crise.

São elas:

- Desastres industriais: explosões, incêndios, contaminações.
- Desastres naturais: tempestades, enchentes, desmoronamentos.
- Falhas em equipamentos ou construções: colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais.
- De origem criminosa: sabotagem, seqüestros, fraudes, vandalismo.
- De natureza econômica: boicotes, greves, desvalorização das ações.
- De informação: boatos, intrigas, acusações de concorrentes.
- De natureza legal: acusações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização.
- De reputação: denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos.
- De relações humanas: sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários.
- Que envolvem risco para a vida: acidentes de trabalho, grandes contaminações.
- Regulatórias: criações de obstáculos legais, legislação.

3.2.3 Prevenindo a Crise

Apesar de quase sempre o profissional da comunicação não saber o exato instante em que uma crise explode, ou em que momento se perde o controle sobre uma situação, ou ainda se ele – enquanto profissional- dispõe do poder de evitar ou minimizar ao máximo os efeitos de uma crise, alguns profissionais chegam a alguns pontos comuns sobre as atitudes que devem ser tomadas no gerenciamento do problema.

Segundo Bueno (2009):

As empresas precisam se convencer, de uma vez por todas, que a melhor solução é prevenir as crises, o que se consegue com uma gestão e uma cultura de comunicação afinadas com os novos tempos. O mercado já dispõe de um kit de ferramentas para evitar que elas eclodam. Ele inclui ética, transparência, respeito ao consumidor, compromisso com o interesse público e foco na comunidade.

É quase como um senso comum entre os profissionais da área que o melhor jeito de driblar uma crise é não deixa-la iniciar.

Para tanto, é necessário que se crie um processo de planejamento preventivo de crise, que nada mais é do que uma ferramenta usada para melhor gerir o presente e o futuro, ajudando na avaliação dos caminhos e na construção para um referencial.

De acordo com BIANQUINI; PEREIRA; FIGUEIREDO (2009):

É uma aplicação específica do processo de tomar decisões, que procura, de alguma forma, influenciar as ações que estão por vir, ou que serão colocadas em prática: decisões de planejamento. Esta posição busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos. [...] A importância do planejamento e do ato de planejar reflete no futuro das organizações.

Para a eficácia desse planejamento preventivo de crise, são necessárias algumas atitudes (ROOS, 2009).

- Uma equipe de comunicação de crises: são os responsáveis pela elaboração do plano de crise, já que não se deve esperar uma crise para se formular um plano.

Outro que endossa a tese de Roos sobre a necessidade da formação de um comitê para o gerenciamento de riscos é Rodrigo Cogo, gestor de conteúdo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/ABERJE, pois, como cita em seu artigo “Gestão de crises, comece pelo funcionário”, o comitê de gerenciamento de crise é “um passo mínimo e estruturante, separando funções de um gestor da crise do comunicador da crise: o primeiro seria o agente estratégico coordenador do processo (podendo até ser o porta-voz), e o segundo trabalharia ativa ou reativamente com as demandas dos públicos afetados ou interessados, enquanto um comitê local trataria das questões técnicas”.

- Um plano de comunicação interna: deverá ser eleito pela equipe de comunicação de crises um diretor de comunicações, que será o responsável por formar um cadastro com contatos rápidos. Num momento de crise, as informações serão passadas com dinamismo, verdade e agilidade.
- Uma estratégia de mídia: para se contornar uma crise ou evitá-la, o fundamental é ter uma boa relação com a mídia, pautada, principalmente pelo respeito mútuo e cordialidade. No plano de gerenciamento de crises, ao menos um membro da equipe deve estar sempre em contato com a mídia, de preferência o assessor de imprensa, já que este normalmente já possui um relacionamento com os veículos. Depois da crise instaurada, essa será a principal arma da empresa para ter divulgação positiva nos meios de comunicação.
- Uma lista de potenciais fraquezas e planos para lidar com elas: é preciso que se faça uma autocrítica da empresa ou dos pontos fracos do cliente em questão, pois, só assim surgirão as idéias ou hipóteses para solucionar os problemas em meio a uma crise.
- Informações atualizadas sobre a empresa e seus programas: é crucial que se tenha uma ficha informativa sempre atualizada da empresa e seus programas, pois, só assim a população tomará conhecimento sobre seu funcionamento no período difícil que é uma crise.

“Na crise, você mal tem tempo de reagir ao turbilhão” (ROSA, 2001).

Por isso é essencial que se faça um planejamento, só assim é possível tomar atitudes inteligentes, rápidas e eficazes quando a crise atinge o assessorado.

Uma outra medida que se deve tomar para prevenir uma crise e, desta forma, impedir sua instauração, é começar pelo funcionário.

Ainda segundo Cogo:

Como elementos profiláticos, sugere-se o reconhecimento de vulnerabilidade, histórico de boas relações, comprometimento e investimento em prevenção e permanente respeito à opinião pública. As escalas de repercussão de uma crise quase sempre iniciam previstas pelo *board*³ da empresa, que não toma providências, e vai para os comentários dos funcionários, chegando então à comunidade e à imprensa e desencadeando versões, fatos e rumores. A falta de informação gera o vazio, e abre espaço para boatos e desinformação, e com isto surge o oportunismo, a má fé, ações da concorrência e a desorientação dos aliados. Daí que sempre se diz que a corrida contra o tempo é o ponto mais crítico destas situações, e os funcionários, a essência da ação. (...) A relevância do pleno engajamento dos funcionários nos processos, e de sua participação decisiva na superação dos impasses e readequação para a normalidade, dentro das possibilidades e características de cada ocorrência (COGO, 2009).

3.2.4 O papel da comunicação no gerenciamento de crises

Para Forni (2003, p. 364):

A resposta depende de uma série de atitudes, ações preventivas, experiência e de como o planejamento estratégico das empresas, até agora tão cuidadoso em fixarem diretrizes e metas, leva em conta possíveis riscos, que podem frustrar todo o sucesso obtido nos negócios.

Se no passado a administração de crises era uma coisa longínqua e tida como apenas um plano para um possível infortúnio que pudesse atingir a empresa, hoje a velocidade da informação mudou o pensamento dos empresários e das personalidades que têm uma imagem a zelar.

Antes do advento da internet, demorava-se mais até uma notícia ou uma crise tomarem proporções desastrosas para a imagem de alguém ou de uma empresa.

³ Board da empresa é o quadro de funcionários.

Após a internet, o alcance e a abrangência de uma notícia (que pode começar meramente como um boato) se tornaram imensuráveis, dificultando assim o controle da informação e a gerência de uma crise.

Hoje, ela atinge a todos em tempo real. Se no passado ela ajudava a empresa arrefecendo o tempo e esfriando as notícias, hoje ela ajuda muito mais a crise do que aos empresários, pois chega aos consumidores da notícia muito antes dos assessores poderem fazer alguma coisa (daí, mais uma vez, a importância de prevenir uma crise).

Segundo Sandra Castelado, (apud FORNI, 2003, p. 36)

A mensagem está mais diluída, devido ao maior número de fontes de informação para os leitores, espectadores e ouvintes. Por causa dessa maior oferta de tempo e espaço, e das propensões da mídia, as boas novas tendem a alcançar uma platéia menor e más novas, uma platéia maior.

Ainda que uma empresa tome todos os cuidados na prevenção de uma crise, pode ser que não consiga safar-se.

Neste caso, é preciso que se tomem alguns cuidados em sua reversão, tais quais a boa condução de situações críticas ou ataques de imagem sofridos pela empresa que tiveram alguma repercussão nos veículos de comunicação, evitando deste modo que sejam afetados os negócios e o futuro da empresa.

O primeiro passo para reversão da crise instaurada é assumir o controle: Não se faça de morto, não minta, não publique nota paga, não entre em pânico.

“A resposta mais adequada, sob qualquer circunstância, é realizar um rápido e detalhado levantamento de cenário, acompanhado por sua respectiva análise” (VALSANI, 2009).

3.2.5 Estratégias mais comuns na tentativa de reverter uma crise

Quando entrevistei os gerenciadores de crise e assessores de imprensa João José Forni e Hélio Doyle para esta monografia (em Abril de 2009), ambos disseram acreditar na reversão dos danos causados por uma crise a uma empresa.

Porém, acrescentaram que são necessários inúmeros esforços e estratégias para apagar uma imagem negativa e uma perda de credibilidade de alguém ou de alguma coisa (neste caso, uma empresa).

A reconstrução da imagem após uma crise, depende de como você conduziu a crise. Uma empresa que não respeita as pessoas, numa crise, vai ter dificuldade de reconstruir a imagem. Outra que respeita, terá mais facilidade.

Algumas empresas, por exemplo, insistem em cometer erros muito parecidos com as que às levaram a situações de crise. É difícil reverter crises de imagem assim. Exemplo disso é o Congresso Nacional, acossado por constantes denúncias de privilégios, benesses, desvio de recursos em benefício dos congressistas. É uma imagem muito difícil de reverter (FORNI, 2009c).

Em entrevista a revista *Istoé* Mário Rosa também acreditou na possibilidade de reversão de uma crise, embora tenha frisado que não “há saída mítica” para ela (ROSA, 2001).

O jornalista Alexandre Caldini cita em seu artigo “Como gerenciar a crise” algumas atitudes imediatas que o assessor deve tomar a fim de evitar um maior estrago feito pela crise já presente.

- Manter a calma e preparar-se para agir;
- Não falar com a imprensa sem antes se informar do que de fato aconteceu. Declare a imprensa que vai se informar e depois voltará a falar com ela (e falar, de fato. Pois se você, que é o assessor responsável pela comunicação da empresa e preparado para lidar com a mídia não falar, uma pessoa despreparada vai falar, podendo assim aumentar os rumores e a crise em si);
- Nunca minta.

Em tempo: quem concorda com a tese de Caldini sobre evitar as mentiras, é Mário Rosa. Em entrevista a *Istoé* (2001), Mário Rosa declara que:

Durante uma crise, falar a mentira é um passaporte para uma crise muito maior. Porque, quando a mentira é descoberta, e será descoberta, ela cria um segundo problema e amplifica terrivelmente o primeiro. As mentiras não se somam, elas se multiplicam. Temos milhões de olhos nos observando o tempo inteiro. Falar a verdade num processo de crise é ter em conta o mundo em que vivemos. Na

era da informação, deixamos nossas digitais eletrônicas e visuais por onde andamos. É quase impossível sustentar uma mentira num processo público de grandes proporções. Se não for por um valor moral, que é o desejável, que seja, sim, uma questão estratégica. A verdade tem de ser uma aliada sua. Veja o caso do presidente Clinton⁴, o homem então mais poderoso do mundo – podia apertar um botão e destruir tudo. E não conseguiu enganar a opinião pública. A mentira dele só foi flagrada porque vivemos na era do DNA. Deixou vestígio no vestido da estagiária, dançou. A mentira não só tem pernas curtas, ela deixa rastro. Mentir ofende a inteligência alheia e, mais que isso, é uma opção suicida.

- Tenha certeza de estar sendo sempre compreendido pelos jornalistas com que fala e por seus leitores. Tudo é um problema de comunicação. Será que os jornalistas e a opinião pública estão de fato entendendo e aceitando o que você está falando? Cuidado com termos técnicos e evasivos;
- Não especular. Não brincar e nem subestimar, pois isto vai dar a impressão de que você é arrogante e age de má-fé;
- Jamais diga "sem comentários" ou "nada a declarar". Essas frases, antipáticas, dão a impressão de que você tem algo a esconder. São usadas por gente como políticos do narcotráfico e juízes corruptos. Nesse momento, tudo o que você não quer é ser associado a este tipo de figura.
- Buscar ser identificado como crível, honesto. A imagem e a credibilidade, no momento de crise, são decisivos. O que vale é aquele dito popular sobre a mulher de César: não basta ser honesto, você tem de parecer honesto.
- Montar um comitê para gerenciar a crise e sua comunicação;
- Preparar press-releases, depoimentos, listas de perguntas e respostas, testemunhas favoráveis etc;
- Agendar entrevistas e atender bem a imprensa;
- Publicar um anúncio explicando a posição da empresa;

⁴ Caso Clinton: em 1998 o então presidente dos Estados Unidos da América foi acusado de manter relações sexuais com uma jovem estagiária da Casa Branca, seu nome era Monica Lewinsky. Clinton negou o romance, porém, acabou confessando após a Lewinsky apresentar como prova um vestido que continha vestígios de sêmen do presidente.

- Monitorar a mídia e corrigir erros;
- Manter ativos os canais de comunicação com o governo. Se necessário, contrate os serviços de um call center⁵ para atender o público.
- Monitorar a reação dos diversos públicos afetados (clientes, acionistas, fornecedores, governo, ONGs, comunidade e público interno), e cuidar de mantê-los bem informados.

3.2.6 Alguns casos recentes de gerenciamento de crises que deram certo

São inúmeros os casos de crises que atingem pessoas e empresas.

No meio desses incontáveis casos, separei dois que acredito que sejam capazes de exemplificar e ilustrar com exatidão como se deve contornar e sobreviver a uma crise.

- Caso Tylenol:

Em 1982, o medicamento foi envenenado com cianeto, levando a morte de sete pessoas nos Estados Unidos.

A imagem da Johnson & Johnson não foi afetada pela crise, pois a empresa tomou decisões acertadas para gerenciá-la, como por exemplo: a ida a imprensa para alertar a população sobre o envenenamento do remédio, a solicitação para a imediata suspensão do uso do comprimido, o recolhimento do estoque (desde as farmácias até mesmo aos hospitais), a opção dada ao consumidor para efetivar uma troca do medicamento em cápsulas por tabelas (já que esta não poderia sofrer nenhuma adulteração) e uma recompensa dada em dinheiro a quem pudesse oferecer qualquer tipo de pista a respeito do criminoso que adulterou o remédio.

“O eficiente trabalho de comunicação e gerenciamento de crise no caso Tylenol serviu de modelo para a criação de programas de gerenciamento de crise em empresas de todos os setores em todo o mundo” (CALDINI, 2009).

-Caso TAM:

⁵ Call center é um centro de atendimento telefônico que está preparado para atender a maior parte das chamadas automaticamente.

Uma pane elétrica derrubou um avião Fokker-100 da TAM, no dia 31 de outubro de 1996, apenas minutos após a decolagem no aeroporto de Congonhas, em São Paulo.

A queda da aeronave atingiu 20 casas próximas ao aeroporto.

O desastre atraiu a atenção da mídia e da população por conta de seus ingredientes trágicos, que levou a morte de 99 pessoas (sendo que destes eram 90 passageiros, sete tripulantes e duas pessoas que não estavam embarcadas).

O que a TAM fez segundo Luiz Eduardo Falco (2007, p. 35-68):

- A empresa não parou de operar;
- Disponibilizou todas as linhas telefônicas da empresa, que geralmente recebiam reclamações e sugestões, para atender as famílias das vítimas;
- Alugou um hotel próximo ao aeroporto para acomodar as famílias das vítimas, que receberam também suporte emocional da companhia;
- Concedeu entrevista coletiva menos de quatro horas depois do acidente;
- Apurou rapidamente as causas do acidente: o problema foi detectado uma semana depois e o resultado oficial, publicado um mês depois do acidente;
- A TAM não divulgou a lista com os nomes das vítimas, sem antes informar e confortar todos os familiares;
- Para conter os boatos, a empresa divulgou boletins oficiais a cada 12 horas, mesmo que tivesse que repetir 100% do conteúdo anterior;
- Tirou a empresa da mídia, suspendendo todas as peças publicitárias em veiculação;
- Participou da concorrência para a escolha da companhia aérea que transportaria o presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, como ação institucional e venceu.

Pela correta assistência que teve dos seus assessores no meio de uma de suas maiores crises, a TAM recebeu o prêmio “Melhores e Maiores” da revista Exame pouco mais de um ano após o terrível acidente que sofreu.

4 RONALDO E OS TRAVESTIS: UM ESTUDO DE CASO.

4.1 O Personagem

Nascido em 22 de setembro de 1976, no Rio de Janeiro, Ronaldo Nazário de Lima, ou 'Fenômeno', como ficou conhecido por conta de suas jogadas e superações, é dono de uma carreira vitoriosa no mundo do futebol.

É o maior artilheiro da história das copas do mundo (com 15 gols), herói da seleção brasileira, jogou nos mais badalados clubes de futebol europeu (como por exemplo, o Real Madrid e o Barcelona, da Espanha. Na Itália defendeu a Internazionale de Milão e o Milan), foi protagonista de muitas das mais caras transações entre clubes por ter seu passe extremamente valorizado, conseguiu vencer sérias lesões nos joelhos e voltar aos campos (quando a maioria dos críticos e médicos já haviam dada por encerrada a sua carreira), e hoje joga em um dos maiores clubes brasileiros, o Sport Club Corinthians Paulista.

Por muitos anos, Ronaldo teve o mundo a seus pés.

Dono de uma fortuna avaliada em 250 milhões de dólares, Ronaldo tinha uma imagem imaculada de maior jogador do mundo (título concedido pela Fifa – entidade máxima do futebol mundial- por três vezes), foi o principal herói no comando da seleção brasileira na conquista da copa do mundo de 2002, estava sempre acompanhado por belas mulheres e envolvido em tórridos romances.

A marca Ronaldo passava credibilidade: tinha patrocínios milionários com diversas marcas.

Um dos mais importantes patrocínios da carreira do jogador (mesmo porque é um patrocínio vitalício) e um dos poucos que não foi devastado pelos escândalos de sua vida pessoal, é a gigante esportiva *Nike*.

Ainda hoje seu nome atrai as mais diversas marcas para as camisas dos clubes que veste.

Apesar de ser uma das mais vitoriosas carreiras no mundo do futebol, a vida de Ronaldo é extremamente marcada por altos e baixos.

4.2 Os escândalos

“É um paradoxo: as pessoas muito poderosas são mais vulneráveis à crise” (ROSA, 2001).

Por sempre atrair os olhares da mídia e dos torcedores dentro de campo, era natural que a vida pessoal do jogador atraísse a curiosidade também fora de sua área profissional.

Apesar da carreira de Ronaldo ter sido na maioria das vezes grandiosa, o jogador sofreu golpes que desgastaram sua imagem com a imprensa.

Alguns dos escândalos que são continuamente associados a sua imagem:

-Copa de 1998:

Os brasileiros não aceitaram o fato da péssima atuação da seleção na final da copa do mundo de 1998 contra a França, que culminou com a derrota por 3 x 0.

Como era a estrela do time e já sendo considerado um dos melhores jogadores do mundo, Ronaldo foi o mais cobrado de todos.

A informação oficial dava conta que o jogador havia sofrido uma convulsão antes do jogo e ainda assim havia sido escalado para a partida.

O jogador foi responsabilizado parcialmente pela perda do título e ainda levou fama de medroso e “amarelão” (tipo de pessoa que não agüenta jogar sob pressão).

-Ferrari na favela:

Durante suas férias no Brasil em 1999, Ronaldo exibiu sua Ferrari desfilando com ela pelas ruas da capital carioca.

A mídia não perdeu a chance de criticá-lo pelos mais diversos motivos, o mais comum, no entanto, era acusar o jogador de extravagância e ostentação de riqueza num país pobre como o Brasil, dizendo, inclusive que ele deveria doar para caridade o dinheiro gasto no carro.

(Porém, esqueceram de mencionar a Instituição que o jogador mantém no Rio de Janeiro, que visa afastar da criminalidade os jovens por meio do esporte).

- Casamento com Daniela Cicarelli.

A mídia fez um circo no relacionamento do jogador com a modelo desde a época do namoro ao rápido noivado.

O casamento, em fevereiro de 2005, num castelo na França foi um festival de interesse público: Desde o incidente com a modelo que acabou expulsa da festa pela noiva, ao vestido de Daniela que jamais foi revelado e os enormes custos das bodas.

Mesmo depois do espetáculo do casamento, o interesse da mídia não arrefeceu, e os veículos continuaram noticiando supostas brigas do casal, que anunciou o fim do casamento menos de três meses depois da tão comentada festa na França.

-Copa de 2006:

Após o pentacampeonato na copa de 2002 e a louvação a Ronaldo como o herói daquele ano, os brasileiros voltaram a criticar o jogador pela péssima atuação conjunta da seleção brasileira e, mais uma vez, era sobre as costas dele que recaía a responsabilidade da derrota.

Foi chamado de gordo até por Lula (Presidente da República) e respondeu que “todo mundo diz que ele bebe pra caramba. Nem é verdade que eu estou gordo, como não deve ser verdade que ele bebe demais”.

-Propaganda da Cerveja Brahma:

Ronaldo associou sua imagem a de uma cervejaria e foi criticado pela mídia, que acredita que esportes e bebidas jamais devam ser misturados.

No final da propaganda original ele dizia, ‘sou brahmeiro’, porém, após a enxurrada de críticas que recebeu dos mais puritanos, acharam por bem que o comercial fosse novamente gravado e, nesta versão (veiculada até hoje), a frase considerada infeliz foi substituída por uma mais apropriada para a imagem de esportista, onde Ronaldo diz ‘sou guerreiro’.

4.2.1 O escândalo dos travestis

“Eu fiz uma grande besteira na minha vida pessoal”.

Foram com essas palavras (uma semana depois do acontecido, no dia 4 de maio de 2008) pronunciadas ao Fantástico que Ronaldo definiu o maior escândalo que explodiu em sua vida e aquele que se tornou a maior crise pessoal e profissional de sua carreira, levando ao fim do noivado com Bia Anthony e a quase quebra de contrato com a *Nike*, (já que apesar de o patrocínio ser vitalício, possui uma cláusula de que pode ser rompido caso qualquer uma das partes se envolva em algum escândalo).

Se não houve rompimento de contrato com a *Nike*, o mesmo não se pode dizer da empresa de telefonia celular TIM e do desligamento da imagem do atacante a Unicef (onde sempre promovia serviços de caridade e humanitários e de onde foi tangido por conta do escândalo).

Isso sem contar no abalo sofrido nas inúmeras empresas das quais Ronaldo é sócio e empresta somente a sua imagem como capital.

Na madrugada do dia 28 de abril de 2008, uma segunda-feira, o jogador estava saindo da boate 021, na cidade do Rio de Janeiro (aonde foi comemorar a vitória do Flamengo -time do qual é torcedor- sobre o rival Botafogo), quando encontrou com o travesti André Luis Albertini, conhecida como Andrea Albertini.

Segundo Ronaldo, ele achava que Andréa era mulher e prostituta, e, deste modo, resolveu contratá-la para fazer um programa.

Encaminharam-se para o Motel Papillon, na Barra da Tijuca, e lá o travesti telefonou para mais dois, e, foi neste momento que (de acordo com a sua versão), o jogador percebeu que todos os três contratados não eram mulheres e sim, travestis.

Ao chegar a esta conclusão, Ronaldo alega que quis desistir do programa e ofereceu o valor de mil reais para cada um deles.

Dois dos três travestis aceitaram o acordo, porém, Andréa exigiu o valor de R\$ 50 mil em troca do seu silêncio.

Sentindo-se ameaçado de extorsão, o jogador foi até a delegacia, contando o ocorrido e adicionando ainda que dois dos travestis tinham drogas e chegaram a lhe

oferecer, porém, ele não aceitou. Contou também que não houve ato sexual em hipótese alguma.

Como todo fato tem duas ou mais verdades, a versão do travesti Andréa Alberti foi oposta a do jogador.

Andréa alegou em alto e bom som que Ronaldo sempre soubera que ela e suas colegas eram travestis, que ele fez sexo com suas duas amigas sabendo da condição delas e que, após o ato sexual, ele deu dinheiro para que elas duas fossem comprar drogas para ele.

Para provar que esteve com o jogador, Andréa ficou com o documento do carro de Ronaldo e fez um vídeo dele com seu aparelho de celular.

O vídeo foi publicado dias mais tarde no canal de vídeos *on-line Youtube*, dando assim uma maior dimensão ao escândalo que já havia tomado proporções imensuráveis.

O delegado Carlos Augusto Nogueira Pinto, da 16ª Delegacia de Polícia e encarregado do caso, disse que a versão de Ronaldo era mais confiável se comparada com a de Andrea.

"O seu estado era normal, eu nem pedi exame. Ele me pareceu bastante sincero e uma pessoa procurar fazer sexo não é crime. Pode ser considerado até imoral, mas não é considerado crime".

Outra coisa que pesou para o delegado ter dado mais credibilidade a versão do jogador, foi a atitude tomada pelo travesti de ter deixado a delegacia durante o tempo em que prestava depoimento.

Ainda segundo o delegado, diante da negação de Ronaldo em pagar o dinheiro exigido pelo travesti, este tomou um táxi e, de acordo com o taxista que a transportou, Andrea foi a várias redações de jornais e, enquanto estava lá, ficava ligando para os outros travestis que se encontravam com Ronaldo no motel para que não o deixasse sair de lá.

Com estes ingredientes, estava armada uma das maiores crises de imagem nos últimos tempos no Brasil, pois ela continha elementos de grande interesse público: uma celebridade mundial, dinheiro e sexo envolvidos.

Segundo Curado (2009):

Na crise de imagem é dada uma atribuição pública de responsabilidade a alguém, por ações danosas, por inépcia, deslealdade, imoralidade, incompetência ou ilegalidade. Geralmente a crise de imagem surge pela divulgação de uma notícia ou reportagem em que alguém, uma empresa ou instituição são citadas de forma negativa.

4.3 A cobertura

O jogador Ronaldo, por si só e sem a menor necessidade de qualquer escândalo envolvendo seu nome, atrai naturalmente os olhares da mídia e do público, sejam por suas habilidades dentro de campo ou pelo que representa fora dele.

Não é de se surpreender que o escândalo com os travestis tenha chamado a atenção de quase todos os veículos do mundo, sejam os cadernos de esportes, tablóides de fofocas ou matérias especiais com psicólogos que buscavam dar uma explicação de porque um homem assumidamente heterossexual buscou travestis para uma relação.

Estavam todos consternados e divididos entre o prazer jocoso da piada e a seriedade de entender porque o jogador de futebol (que normalmente é associado a virilidade) sempre acompanhado de belas moças tinha ido procurar travestis.

Os jornais italianos (quando o escândalo aconteceu, Ronaldo era contratado do Milan, um dos principais times da Itália) divulgaram em suas primeiras páginas o escândalo do jogador.

Alguns exemplos: *Momento-Sera: Ronaldo ricattato dopo notte con tre viados; Il Giornale: Ronaldo ricattato da tre viados a Rio e RAI Sport: Caso Ronaldo: 2 trans fuggono da Rio.*

Os espanhóis, grandes fãs da carreira de Ronaldo (por seus feitos no Barcelona e no Real Madri) também dedicaram manchetes ao mais novo fato que cercava a vida do atacante.

Alguns dos jornais traziam as seguintes manchetes: *La Rioja: Frustrada noche de sexo de Ronaldo con tres travestis; El País: Ronaldo en orgía con tres*

travesties; La Gaceta: Ronaldo, extorsionado por un travesti e Agência Reuters (por Jose Carlos Carabias): Ronaldo: sexo, droga... y sorpresa.

Países de língua inglesa, como a apaixonada por futebol Inglaterra trazia a seguinte manchete na BBC: *Ronaldo's transvestite scandal.*

Nem tão apaixonados por futebol, mas tão sedentos por escândalos como todo o resto do mundo, os norte-americanos estampavam no *The Money Times* a seguinte manchete: *'Ronaldo linked to transvestites'*.

Mas foi no Brasil, país natal do protagonista do escândalo, que mais se proliferaram notícias, notas, entrevistas e matérias.

Não houve quem não noticiasse Ronaldo mais uma vez no centro do mundo.

Ninguém quis respeitar a vontade de silenciar do jogador, todos quiseram abrir as portas para o travesti Andréa e assim, continuar alimentando um circo.

No dia 29 de abril, mesmo dia que explodiu a crise dos travestis, a assessoria de comunicação de Ronaldo divulgou a seguinte nota oficial:

“Diante dos últimos acontecimentos, é necessário esclarecer primeiramente que não foi registrada nenhuma queixa-crime contra o atleta Ronaldo, o que encerra qualquer possibilidade de o jogador comparecer à delegacia. Militante de causas sociais, Ronaldo jamais foi usuário de drogas, sendo sempre idolatrado e admirado por crianças e adolescentes do Brasil e do mundo. Os indícios apontam para uma tentativa de extorsão, onde o atacante do Milan é a única vítima e, se necessário, tomará as atitudes cabíveis.

Sobre o tratamento da lesão: a rotina de Ronaldo continuará a mesma, com sessões de fisioterapia em três períodos diários: manhã, tarde e início da noite. O jogador já atinge 110 graus de movimento sem dor na articulação do joelho esquerdo e terá uma última consulta com o médico francês Gerard Saillant no início de maio, em Paris”.

Dentre as coberturas feitas no Brasil, destaco a Revista Veja (que deu a capa de sua edição 2059/ 7 de maio de 2008 e matéria especial) ao jogador e o 'Fantástico', jornal dominical da Rede Globo (que foi o primeiro jornal que Ronaldo deu entrevista exclusiva após o escândalo).

Uma semana depois, no dia 4 de maio de 2008, um domingo, Ronaldo resolveu falar com o *Fantástico*, jornal da Rede Globo.

Era a primeira vez que ele falava com a imprensa diretamente e dava a sua versão dos fatos.

Mostrava-se especialmente arrependido e cabisbaixo na entrevista conduzida pela repórter Patrícia Poeta.

Em sua edição de número 2059 do dia 7 de maio de 2008, já em sua capa, a revista *Veja* trazia o seguinte letrero em cima de uma foto se desintegrando do rosto de Ronaldo:

“A escolha de Ronaldo: O ‘Fenômeno podia ser um Pelé, mas de escândalo em escândalo sua imagem se desfaz como a de Maradona”, e, sob o título de “Uma escorregada Fenomenal”, lia-se, na Revista *Veja*, a saga de um dos mais bem-sucedidos jogadores de futebol dos últimos tempos.

A matéria narrava às aventuras do menino que nascera pobre em um subúrbio do Rio de Janeiro, ganhara o mundo e agora, segundo profetizava o jornalista e autor da matéria Ronaldo França, encerrara sua carreira de modo decadente, sendo flagrado em um motel, visivelmente alterado e na companhia de três travestis que tentavam uma extorsão.

5 DISCUSSÃO

Ronaldo há muito deixou de ser um homem para ser uma marca.

E, por ser uma marca, é inapropriado e inaceitável que cometa erros, principalmente escândalos que arranhem a imagem de seus patrocinadores.

A imagem do atacante vale muito. Vale milhões: Sua renda anual gira em torno dos 32 milhões de dólares, sendo que deste valor, menos de um terço (ou seja, nove milhões de dólares) era o salário que recebia do Milan (time pelo qual jogava na época do escândalo com os travestis).

Mais da metade da fortuna que é dono vêm dos contratos de publicidade que assinou baseado em sua imagem de vencedor e humanitário.

Além dos contratos de publicidade, Ronaldo é sócio em alguns empreendimentos, e o único capital investido por ele, foi somente a sua imagem.

Para se ter uma idéia, em 1999, Rodrigo Paiva (seu então assessor) arranhou para que Ronaldo fosse ao Kosovo (que se encontrava devastado pela guerra) e tirasse fotos abraçado junto a criancinhas e aos destroços em que vivia a população daquele país.

Depois de publicadas as fotos, não tardou para que a ONU o convidasse para ser embaixador contra a fome, um cargo ocupado por poucos.

E, que empresa não quer ter sua imagem associada não somente a um craque do esporte, mas também a um ser humano preocupado com os destinos e mazelas do mundo?

Nike, TIM, AmBev e a marca de produtos para queda de cabelo *Crescina* quiseram. E assinaram.

Depois do escândalo com os travestis, Ronaldo perdeu seu contrato com a TIM e foi renegado pela ONU, que negou que o atacante tivesse sido seu embaixador.

A Nike esteve muito próxima de romper seu contrato que, embora seja vitalício, exibia cláusulas de rompimento caso o atacante fizesse algo que pudesse

comprometer a imagem da marca. E o escândalo com os travestis, certamente, era um escândalo sem precedentes na carreira do jogador.

E é por isso, pela força da sua imagem e a propagação de seu rosto, que Ronaldo não pode cometer erros.

Uma crise de imagem é inaceitável tanto aos seus sócios quanto aos seus patrocinadores.

Ele tem que andar na linha para manter a credibilidade dos negócios (os seus e o dos outros).

Para piorar a má fase de Ronaldo, seu contrato com o Milan venceria em julho. Só que, por causa da recente operação a que se submetera, o jogador só poderia voltar aos campos em dezembro.

E, estando longe do que melhor sabe fazer para abafar os escândalos de sua vida pessoal –gols-, ficaria mais difícil de limpar sua imagem e fazer cair no esquecimento público a maior crise em que se envolveu.

E, por mais que Ronaldo estivesse em campo, é preciso que seja dito que não existe reputação alguma que resista a tamanho erro e escândalos repetidos na carreira, como os já citados ao longo desta monografia.

Apesar de que, concordando com Mário Rosa em sua entrevista a *Istoé*, “as crises de imagem não decorrem obrigatoriamente de má-fé”, o jogador cometeu um erro que perdura até hoje no imaginário público e que os assessores lutam para que caia no esquecimento.

Por mais que o atacante se defenda, alegando que sua atitude (embora errônea) seja somente ligada a sua vida pessoal e não interfira na sua vida profissional, Ronaldo já deveria saber decor a lição que tantas personalidades aprenderam desde cedo, a lição colocada por João José Forni em seu artigo “A sogra do governador e a as aventuras do Ronaldo”: “o limite entre a vida privada e a pública é cada vez mais tênue e precisa manter comportamento adequado ao cargo e à posição na sociedade, até porque atletas, por exemplo, acabam se tornando modelos para muitos jovens”.

É muito raro que um escândalo desse tipo em que Ronaldo se envolveu não afete uma carreira que atrai constantemente os olhares.

Apesar de ter um público fiel que não se importa com o que o jogador faz em suas horas fora do campo, existe também o público de massa, que faz piadas jocosas que acabam interferindo nas decisões das marcas de contratar ou não uma pessoa que está exposta negativamente.

Pois que se foi a imagem de jogador vitorioso e ser humano digno que projetou Ronaldo para os contratos de milhares de dólares, quem iria querer contratar um jogador que apresenta a imagem oposta da que se erigiu primeiramente?

Existe, sem dúvida alguma, uma curiosidade lúgubre pelos bastidores da vida dos famosos, todos querem saber o que eles fazem para manter-se magros, sadios, bonitos ou bem-sucedidos.

Mas essa mesma curiosidade também aponta para o lado oposto: Querem saber também dos erros e dos passos em falso daqueles que estampam capas de revistas e sentam nos sofás dos apresentadores de televisão.

Tendo isso sido dito, é preciso que as pessoas que estão expostas aos mais diversos veículos de mídia saibam que é preciso andar na linha e bem comportado, caso contrário, atrairá apenas arranhões a imagem.

O trabalho de recuperação de uma imagem após um escândalo sofrido é árduo. E não somente árduo, é também longo.

Leva-se tempo para que o público esqueça o escorregão em questão ou ainda que substitua o passado pelas novas boas atitudes da pessoa pública.

É preciso recuperar a confiança que uma vez fora estabelecida baseada em bom comportamento, é o reconhecimento das próprias vulnerabilidades (não somente uma *mea culpa* ou um auto flagelamento, o 'fazer-se de coitadinho'). Mais ainda, é preciso ter uma equipe de assessores que sejam capazes de diagnosticar internamente o cerne do problema e lutar contra ele, revisando passo a passo todos os processos.

No caso específico do Ronaldo com os travestis, o atacante foi a TV Globo e concedeu, uma semana depois de ter sido flagrado no motel, uma entrevista ao dominical *Fantástico*.

Há quem faça críticas, falando que a Rede Globo de Televisão simplesmente cedeu espaço para o jogador se proteger, ou ainda que nada passou de uma entrevista ensaiada, a verdade, porém, é que pela primeira vez depois do escândalo que viveu, Ronaldo falava alguma coisa.

A imagem de Ronaldo captada pelas lentes das câmeras, mostrava um homem triste e abatido que se escondia em sua casa de Angra dos Reis (RJ), bem diferente do atacante sorridente e conhecido por seus amigos como sendo uma pessoa extremamente brincalhona.

No dia 4 de maio de 2008, quase uma semana após o escândalo com os travestis terem atingido a mídia e o público, Ronaldo conversou com a repórter Patrícia Poeta e, cabisbaixo, respondia as perguntas feitas pelo 'Fantástico'.

O tempo inteiro mostrava-se arrependido, envergonhado e extremamente desnorteado.

Talvez ele nunca tenha sequer imaginado – mesmo que já tivesse passado por tantas crises antes – que se encontraria no meio de um escândalo sem precedentes.

Quando entrevistei João José Forni para este projeto (Abril de 2009), perguntei qual era a melhor maneira de um assessor conduzir um caso de modo que o assessorado não saia do centro do escândalo com tantos danos a sua imagem.

A resposta de Forni foi à seguinte:

Nesse caso, após ocorrido o fato, é muito difícil não sair com danos à imagem. O estrago já está feito. O que pode amenizar é um tratamento aberto, transparente com a imprensa. Não esconder nada. A exemplo do que fez o diretor da empresa de trens do Rio de Janeiro, no Jornal Nacional, em abril deste ano, diante da gravação pela Rede Globo dos agentes ferroviários batendo nos passageiros. Ele foi lá e ao vivo reconheceu o erro e acha que falta um treinamento. É isso mesmo. Não dá pra esconder. O dano, no caso do Ronaldo, aconteceu. O relacionamento franco com a mídia pode amenizar (FORNI, 2009c).

E foi exatamente esta a atitude, certamente orientado por seus assessores, que Ronaldo tomou. Ele não buscava se justificar: Ele estava assumindo um erro e pedindo desculpas por isto publicamente na maior empresa de comunicação do país e a que mais tem audiência.

A verdade e a franqueza são, sim, estratégias de gerenciamento de crise e, ao longo do tempo e depois de tantas tempestades, o atacante parece ter aprendido isso.

Não, eu me sinto muito envergonhado de falar desse assunto porque foi uma questão muito pessoal, minha vida normalmente eu costumo não abrir para a imprensa, mas foi um ato isolado, completamente estúpido da minha parte. Estou completamente arrependido, mas infelizmente aconteceu daquela maneira. [...] Estou envergonhado, mas isso também me aproxima das pessoas, porque eu sofri isso a minha vida inteira como jogador e como jogador bem sucedido que eu sou, de ser realmente colocado em uma outra esfera. Eu sou um ser humano, uma pessoa. Por trás do personagem que eu carrego, eu tenho minhas fraquezas, tenho meus medos, tenho tudo o que uma pessoa normal tem. Então, de alguma forma o Ronaldo Fenômeno, desculpa eu falar em terceira pessoa, mas eu me aproveito dessa situação para me aproximar mais das pessoas e dizer que sou um ser humano e que eu erro. Enfim, tenho minhas fraquezas e esse momento foi um momento trágico que eu tive, a pior decisão pessoal da minha vida. Teve uma dimensão muito grande e que, com certeza, vai manchar minha vida pessoal para sempre. Mas, nada tem a ver com a minha história, minha vida profissional como jogador. (FANTÁSTICO, 2009).

Quase sempre é possível uma reversão dos danos causados a imagem de quem se vê no olho do furacão, embora a recuperação do crédito seja morosa e difícil.

Depois do estudado e exposto nesta monografia, é possível dizer que o acerto da assessoria do Ronaldo, foi, principalmente o fato de o jogador não ter escondido o fato da imprensa diante da chantagem do travesti, inclusive chegando até a denunciar o caso numa delegacia de polícia.

E, mesmo estando cercado de bons assessores, quase sempre que o caso atinge o nível de chegar a uma delegacia, é impossível escondê-lo da mídia, ainda mais quando se tem uma figura do tamanho de Ronaldo envolvido no escândalo.

O maior erro da assessoria, no entanto, foi deixar o Ronaldo se expor. A falta de orientação permitiu que o travesti gravasse um vídeo no celular com a discussão no motel, e ainda conseguir ficar com o documento do carro do jogador para usar como prova de que esteve com ele.

Outro provável erro foi a demora em falar alguma coisa, usando a imagem do próprio jogador. A demora em ir a mídia acabou gerando especulações e comentários, deixando o fato tomar proporções muito grandes.

A principal arma de Ronaldo e sua assessoria na reversão dessa crise de imagem jamais antes vista na vida do jogador é o presente e o modo como a crise em si foi conduzida, sempre aberta ao público.

Outra grande arma usada para reverter esta crise de imagem, é o marketing social e esportivo e a exposição para fatos positivos.

Ronaldo voltou a jogar futebol em um time que investe nele e em seu potencial como jogador e marca, tem se destacado nesta equipe, foi eleito o melhor jogador do Campeonato Paulista de 2009 e tem sido bastante elogiado por suas atuações quase sempre decisivas.

Está voltando a sua forma física e ao seu peso ideal e tem demonstrado bom comportamento ao se manter longe das noitadas e casos com belas mulheres que tanto marcaram sua carreira.

Se Ronaldo continuar a preservar sua imagem, seu saldo positivo pode ser maior que o negativo e pode voltar a ser o Fenômeno pelo qual ficou conhecido.

6 CONCLUSÃO

Na entrevista que fiz com Hélio Doyle e João José Forni para esta monografia, perguntei qual havia sido o maior erro na condução deste caso, e ambos foram contundentes em afirmar que o maior erro não tinha sido de condução pós crise, tinha sido de acontecimento: O erro tinha sido em primeiro lugar, o Ronaldo como figura pública ter se deixado envolver nesse tipo de história.

Abro aqui um parêntese para afirmar, no entanto, que pude concluir após os estudos de alguns casos, que faltou uma assessoria para alertá-lo sobre a exposição extremamente negativa que este tipo de notícia traz para sua própria imagem e, sobretudo, por permitir que o travesti gravasse a discussão com o aparelho celular no motel.

O maior dos erros, entretanto, foi a demora no pronunciamento. A demora fez brotar especulações de toda a mídia, e a carência de informações do lado do envolvido dá espaço para boatos e diferentes versões (indesejadas no momento de crise). Na primeira vez em que veio a tona, a assessoria apenas liberou uma nota oficial que não tratava do que todos queriam saber, o caso dos travestis. Trazia informações que, naquele momento, eram secundárias (por exemplo, as questões da recuperação da lesão).

No momento em que finalmente resolveu falar e mostrar o rosto (apenas uma semana depois do caso), Ronaldo e sua assessoria cometeram um pecado gravíssimo: Optaram por dar uma entrevista exclusiva a um único veículo de informação (no caso, a Rede Globo). A escolha foi desastrosa e antidemocrática, pois causou antipatia dos outros meios a imagem já desgastada do jogador.

Depois do exposto, uma outra característica que denota a falha na tentativa imediata de conter a crise, foi a falta de planejamento para a agudização ou aprofundamento da mesma. Sendo Ronaldo uma pessoa intempestiva e que já havia passado antes por muitas crises, é mais do que necessário o planejamento de prevenção de uma crise de imagem.

Porém, depois das leituras descritas nas referências bibliográficas, é possível afirmar que todas – ou quase - todas as crises tenham saída.

Antes da reversão completa da crise, entretanto, são necessárias estratégias de comunicação desenvolvidas, principalmente, por um comitê responsável pelo gerenciamento da crise.

Neste caso específico de Ronaldo com os travestis, a assessoria agiu de forma correta quando abriu o fato para mídia, não se escondeu da imprensa e nem permitiu que o jogador recuasse diante da chantagem do travesti, denunciando a polícia, inclusive a tentativa de extorsão sofrida pelo jogador. Deste modo, Ronaldo não só deixou de ser completamente culpado, como também passou a ser vítima, afinal, extorsão é um crime previsto em lei.

É certo que até hoje o jogador paga por esse erro cometido, porém, por causa de sua imagem simpática e ligada a eventos de cunho social e humanitário, a reversão da crise vem pouco a pouco acontecendo.

E é nessa tentativa de restaurar uma imagem pós-crise, que se pode notar os trabalhos de seus assessores, buscando sempre espaço na mídia para atitudes positivas do atacante, como por exemplo, sua força de vontade e de superação.

O esforço para limpar a imagem de Ronaldo depois de uma crise como a de Maio de 2008, é conjunto: Tanto os assessores passaram a buscar mais espaços e mensagens, como o jogador passou a se comportar melhor, voltando a atuar profissionalmente e se mantendo longe de problemas que possam causar algum dano.

Recentemente pai pela segunda vez, o atacante tem tentado passar uma imagem de homem de família, citando sempre os filhos e sua mulher em entrevista.

Nessas mesmas entrevistas, tenta mostrar o quão está feliz em sua atual fase, o quão vem se dedicado aos treinos e que, de fato, está levando a sério o novo condicionamento, buscando aperfeiçoar sua forma física (e assim, acabar também com as piadas sobre seu peso).

Ronaldo aprendeu, de fato, a importância da transparência no relacionamento com a mídia e quase nunca nega uma entrevista no campo assim que encerrada uma partida e nem uma coletiva de imprensa no dia seguinte a partida.

Como todos os assessorados e assessores, o jogador aprende, diariamente, as melhores maneiras de lidar com a imprensa e evitar futuras crises (depois de ter vivido e sobrevivido a todas elas).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Uma associação profissional científica**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/oque_aberje.asp>. Acesso em: 12 mar. de 2009.

ANDRADE, Waléria Pessoa de. **Gestão de Crise: Reflexão e Abordagem na visão do Marketing**. 2007. 87 f. Monografia de graduação – Comunicação Social. Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL. **Media Training**. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/portalufpa/imagoutras/oqueumaassessoriadecomunicacao.ppt>>. Acesso em: 13 mar. 2009.

BIANQUINI, Emily Secco; PEREIRA, Fernanda Modesto; FIGUEIREDO, Heliane Vieira. **Relações Públicas no Gerenciamento de Crise: estratégias que fazem a diferença**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais02/0109.pdf>>. Acesso em: 08 abr. de 2009.

BOFF, Leonardo. Não desperdiçar as oportunidades da crise. Disponível em: <<http://www2.fpa.org.br/portal/modules/news/article.php?storyid=4165>>. Acesso em: 13 mar. de 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Imprensa, crise e limpeza de imagem**. Disponível em: <<http://criseecomunicacao.blogspot.com>>. Acesso em: 27 mar. de 2009.

CALDINI, Alexandre. **Como gerenciar a crise**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0087.htm>>. Acesso em: 03 maio de 2009.

COGO, Rodrigo. **Gestão de Crises: comece pelo funcionário**. Disponível em: <<http://criseecomunicacao.blogspot.com>>. Acesso em: 18 mar. de 2009.

CURADO, Olga. **Crise de imagem: uma morte anunciada**. Disponível em: <<http://criseecomunicacao.blogspot.com>>. Acesso em: 22 mar. de 2009.

DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia: Teoria e Técnica**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FALCO, Luiz Eduardo. Vencendo a Turbulência. In: ROSA, Mário. **A era do escândalo: a lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 2.ed. São Paulo: Geração editorial, 2007.

FANTASTICO. **O desabafo de Ronaldo**. Disponível em: <<http://fantastico.globo.com/Jornalismo/Fantastico/0,,AA1680132-4005,00-O+DESABAFO+DE+RONALDO.html>>. Acesso em: 20 maio de 2009.

FARIAS, Luiz Alberto de. **O que a comunicação pode (ou não) fazer na hora da crise?**. Disponível em: <<http://criseecomunicacao.blogspot.com>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas. Do Manual de Assessoria de Imprensa da FENAJ. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2009.

FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, João José. **A sogra do governador e as aventuras do Ronaldo**. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/?q=node/187>>. Acesso em: 27 mar. de 2009a.

_____, João José. **O imperador está mais para Calígula do que para César**. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/?q=node/302>>. Acesso em: 03 maio de 2009b.

_____, João José; DOYLE, Hélio. **Ronaldo e os travestis: opiniões dos especialistas em gerenciamento de crise de imagem**. Entrevista concedida a esta monografia. 2009c.

FRANÇA, Ronaldo. Uma escorregada Fenomenal. **Revista Veja**, São Paulo: Abril, v. 41, n. 18, 2008, p. 132.

ROSA, Mario. Entrevista: Médico da Imagem. *Revista Istoé*. São Paulo, n. 1653, jun. 2001.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: Como se relacionar com a mídia**. 3.ed. São Paulo: Contexto, 2008.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

RODRIGUEZ, Carolina. **Administração de crises: a importância da comunicação**. Disponível em:

<<http://www.comtexto.com.br/2convicomcomcomunicaCarolRodriguez.htm>>. Acesso em: 08 abr. de 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOS, Dave. **Como funcionam os planos de gerenciamento de crise**. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/planos-gerenciamento-de-crise.htm>>. Acesso em: 10 abr. de 2009.

ROSA, Mário. **A era do Escândalo**: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial.

_____, Mário. **A síndrome de Aquiles**: Como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2001.

VALSANI, Flávio. **As entrelinhas da Crise**. Disponível em:

<<http://criseecomunicacao.blogspot.com>>. Acesso em: 10 mar. de 2009.