

# **Dona Lúcia e o Pugilato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a Copa do mundo de 2014**

Ary Rocco

Universidade de São Paulo. São Paulo. SP. Brasil.  
Contato com o autor: aryrocco@usp.br

**Resumo:** A comunicação organizacional estratégica pode contribuir para a melhoria da performance e ajudar na construção da identidade de uma organização esportiva, colaborando para a excelência também dos resultados econômico e financeiro da entidade. O objetivo deste artigo é analisar, de forma singular, a (falta de) gestão estratégica da comunicação de crise adotada pela CBF durante a disputa da Copa do Mundo de 2014. Vamos, através do método da revisão bibliográfica e da análise documental, resgatar as ações equivocadas de comunicação do Brasil durante a principal competição do futebol mundial. Pretendemos, com isso, identificar as razões do fracasso do projeto organizacional de comunicação adotado pela entidade que gerencia o futebol no país. O ambiente atribulado “fora de campo”, em nossa opinião, se não foi determinante, contribuiu, e muito, para o insucesso da seleção brasileira “dentro das quatro linhas”.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional no esporte. Copa do Mundo 2014. CBF. Seleção Brasileira. Gestão do esporte.

**Abstract:** **Dona Lucia and Sparring: CBF and the (Lack of) Strategic Management Crisis Communication During the World Cup 2014.** The strategic organizational communication can contribute to improving the performance and assist in the building of a sports organization, contributing to excellence also the economic and financial results of the entity. The aim of this paper is to analyze, in a unique way, the (lack of) strategic management of crisis communication adopted by the CBF during the World Cup race of 2014. We will, through the method of literature review and documentary analysis, rescue misguided actions of Brazil's communication during the main competition of world football. We intend, therefore, to identify the reasons for failure of the organizational design of communication adopted by the entity that manages the football in the country. The troubled environment "off the field", in our opinion, it was not decisive, but contribute to the failure of the Brazilian team "on the field".

**Keywords:** Organizational communication in sport. World Cup 2014. CBF. Brazilian team. Sport management.



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

## 1. Introdução

A campanha da Seleção Brasileira na Copa do Mundo de 2014, marcada por altos e baixos nos gramados do país, também apresentou, “fora das quatro linhas”, momentos marcantes e que entraram para a história do futebol na principal competição mundial do esporte.

O primeiro desses momentos aconteceu logo após a partida envolvendo Brasil e Chile, pelas oitavas-de-final da competição. A Seleção Brasileira acabara, de forma dramática, de eliminar os chilenos na cobrança dos pênaltis por 3 a 2, após empate em 1 a 1 no tempo normal e na prorrogação.

Na saída para os vestiários, após o encerramento da partida, o então diretor de comunicação da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), Rodrigo Paiva<sup>1</sup>, agrediu, com um soco, o atacante adversário, Mauricio Pinilla. Em função da atitude destemperada, o funcionário da CBF foi punido pela Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), durante a Copa do Mundo, por quatro jogos por violação ao código disciplinar da entidade que rege o esporte em todo o mundo (GLOBO.COM, 2014a).

Dois dias depois da catastrófica e vergonhosa eliminação do Brasil da final da competição, goleado pela Alemanha por 7 a 1, em pleno estádio do Mineirão, em Belo Horizonte, veio o segundo momento marcante “fora dos gramados” do *staff* da CBF. Em entrevista coletiva, o vencedor e experiente coordenador técnico da Seleção Brasileira, Carlos Alberto Parreira, leu uma carta escrita por “Dona Lúcia”, nas palavras do próprio, “uma torcedora simples que enviou (a carta) para a FIFA, que nos enviou” (MARINI, 2014).

A carta de “Dona Lúcia”, lida a toda a nação pelo respeitado Parreira, dias após a maior derrota da história do futebol brasileiro, defendia de forma tão acintosa o técnico Luiz Felipe Scolari, o “Felipão”, e toda a comissão técnica da Seleção Brasileira, que pareceu, para

---

<sup>1</sup> Rodrigo Paiva foi demitido do cargo de Diretor de Comunicação da CBF logo após a Copa do Mundo de 2014. Paiva ocupou o cargo por 12 anos.



Ary Rocco

muitos, verdadeira peça de ficção, fabricada pelo diretor de comunicação da CBF e/ou pelo assessor de imprensa pessoal de “Felipão”, Acáz Felleguer.

A despeito da veracidade, ou não, da carta, é nosso propósito nesse artigo discutir a falta de gestão de crise e de planejamento da comunicação organizacional da Confederação Brasileira de Futebol durante a Copa do Mundo de 2014. Por diversas vezes, atletas e comissão técnica foram submetidos, em prol de ações de comunicação supostamente (mal) planejadas, a momentos de tensão e stress completamente desnecessários para indivíduos envolvidos em uma competição, como o Mundial FIFA de futebol, de altíssimo rigor competitivo esportivo e emocional.

O objetivo do artigo é demonstrar, através do método da revisão bibliográfica e da análise documental, como a ausência de gestão estratégica de crise de comunicação organizacional da CBF “fora do campo”, interferiu de forma direta no desempenho e no emocional de nossos jogadores “dentro do gramado”.

A comunicação organizacional, quando pensada estrategicamente, pode, ao mesmo tempo, contribuir para a melhoria da *performance* esportiva e ajudar na construção da identidade de uma organização esportiva, melhorando o posicionamento de sua marca no mercado, colaborando, com isso, para a excelência também dos resultados econômico e financeiro da entidade.

O destempero do diretor de comunicação da CBF, na agressão ao atacante chileno, e a carta de “Dona Lúcia”, no auge da crise da entidade, representam os dois momentos mais emblemáticos dessa ausência de gestão estratégica da comunicação de nossa seleção durante a Copa do Mundo de 2014.

O texto pretende, com isso, demonstrar também, que é possível, desde que haja um bom planejamento estratégico, combinar as ações de comunicação de uma equipe esportiva com sua adequada preparação esportiva.



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

## 2. Comunicação Organizacional Integrada no Esporte

Para analisar a comunicação estratégica organizacional da CBF, ou a falta dela, durante a Copa do Mundo de 2014 no Brasil, é necessário, antes, contextualizar o atual cenário do universo do esporte. Em especial, no que diz respeito às suas aproximações com o entretenimento e, como consequência, com o ambiente empresarial aplicado ao esporte.

Nenhuma outra forma de cultura popular motiva, atualmente, uma paixão tão ampla e participativa entre seus praticantes, torcedores e adeptos, como a que se tem pelo futebol. Nenhum outro evento suscita essa paixão de forma tão global e intensa quanto a Copa do Mundo. Durante um mês, praticamente o mundo inteiro volta seus olhos para a maior competição do esporte mundial.

A difusão do futebol de um lado a outro do mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar (BARTHES, 2009). Essa diversidade está sendo cada vez mais enfraquecida pela relação recíproca das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

A Copa do Mundo é, hoje, o ápice dessa inserção global. Por outro lado, em função de reunir trinta e duas seleções de todas as partes do mundo, o Mundial é importante palco para manifestações de identidades locais das agremiações participantes do mais global dos eventos esportivos.

Dentro desse contexto, merece destaque a crescente adoção, por parte de entidades, confederações, federações e clubes esportivos, de estratégias mercadológicas típicas do mercado organizacional global. Um grande número de empresas e de profissionais de mercado começou a enxergar no universo do futebol, e em especial um megaevento como a Copa do Mundo, excelente perspectiva de negócio. O evento esporte, e seus atores, passaram a funcionar, assim, como vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

A noção de identidade nas organizações se dá em função do relacionamento com outros, que é construído, mantido e modificado pelas características do contexto interativo



Ary Rocco

organizacional. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, os *stakeholders* assumem comportamentos moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar, e ainda, de como serão vistos pelos outros (DIAS, 2012; FREITAS, 2007; CASTELO, 2009). A função da organização é definir papéis e, conseqüentemente, a identidade social dos *stakeholders* envolvidos com a organização, inclusive seus torcedores, admiradores e patrocinadores. Assim, a identidade passa a ser entendida como o próprio processo de identificação.

Processo de identificação que será melhor construído a partir da estruturação, por parte das organizações empresariais, de uma adequada filosofia de comunicação integrada que transmita, em um só sentido, as diversas facetas das relações que a entidade mantém com seus mais variados *stakeholders*, sejam eles os torcedores, os patrocinadores, os jornalistas, a comunidade que vive ao redor do seu centro de treinamento ou o público em geral.

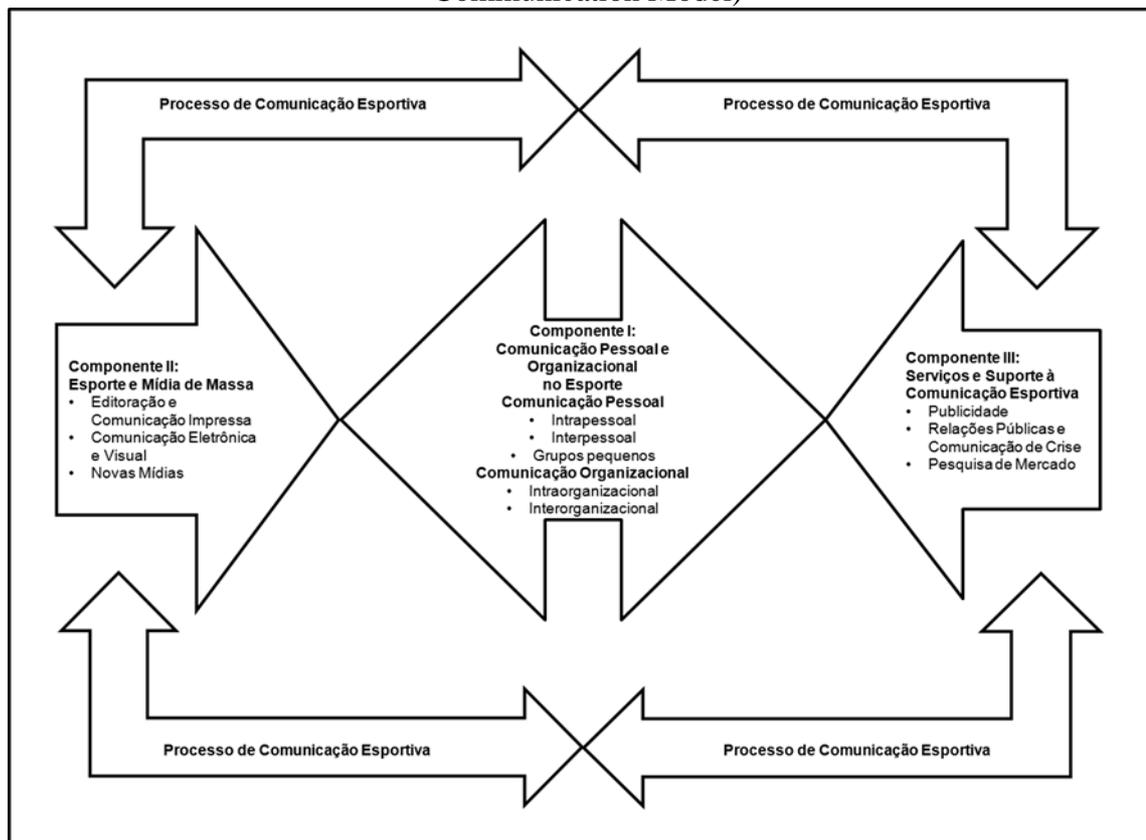
Pedersen, Miloch e Laucella (2007), no livro *Strategic Sport Communication*, apresentam um interessante modelo para a gestão estratégica da comunicação no esporte. Os autores dividem a comunicação, nas organizações esportivas, em três componentes. As atividades de relações públicas, conforme Figura 1, fazem parte do componente III, que deve manter forte integração com os outros dois componentes da comunicação organizacional integrada.

A Publicidade, foco primordial das ações da CBF durante a Copa do Mundo, e a Comunicação de Crise, objeto de análise deste artigo, também fazem parte do Componente III apresentado por Pedersen et al. (2007) na Figura 1.



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

**Figura 1** – Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (The Strategic Sport Communication Model)



Fonte: Adaptado pelo autor de Pedersen et al., 2007.

O planejamento estratégico das relações de comunicação com os *stakeholders* da CBF, como será apresentado a seguir, não existiu. As ações de relacionamento, proposta no Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte dos pesquisadores norte-americanos, aconteceram de forma aleatória, sem planejamento, por vezes se sobrepondo às atividades físicas e esportivas desenvolvidas pela comissão técnica da seleção brasileira. Com isso, o prejuízo esportivo, com a perda de foco e concentração dos atletas na competição, foi consequência inevitável dessa ausência de estratégia.

Além da falta de planejamento levar os atletas à perderem o foco na competição, a atuação do diretor de comunicação da entidade, por vezes intempestiva e pouco profissional, contribuiu para o stress dos atletas e sua exaustão emocional.



Ary Rocco

Com um planejamento inexistente de comunicação para a Seleção Brasileira durante o Mundial, a “cereja no bolo” na comunicação da CBF, a carta de “Dona Lúcia”, lida pelo respeitado Carlos Alberto Parreira, evidenciou uma completa ausência de um plano para gestão de crise. Plano capaz de dar à nação uma sólida resposta a respeito do fracasso de nossa seleção, com credibilidade e consideração ao público torcedor e consumidor do esporte mais querido do país.

### **3. Comunicação sem rumo: o Brasil perdido fora de campo**

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF), mesmo contando com um diretor exclusivo para a área de comunicação, Rodrigo Paiva, funcionário da entidade desde 2002, não conseguiu implantar para a Copa do Mundo de 2014 um verdadeiro plano estratégico de comunicação integrada.

O que se viu, no caso da organização e da gestão da comunicação da Seleção Brasileira, foi o desenvolvimento de uma série de ações desconexas. Ações que foram muito mais fruto de propostas de parceiros da entidade, como a TV Globo, do que de um planejamento estruturado, com objetivos e metas previamente planejados para dar suporte aos aspectos esportivos da seleção e, também, como necessidade do momento atual do esporte, estreitar relacionamento com todos os seus mais diversos *stakeholders*.

A inexistência de uma visão estratégica foi amplificada por inúmeras ações de comunicação propostas pela entidade que não levaram em consideração os aspectos de preparação necessários para que os jogadores brasileiros pudessem se concentrar e estabelecer um foco na conquista esportiva, no sucesso da equipe na Copa do Mundo. As ações de comunicação da CBF por diversas vezes atrapalharam a preparação esportiva da equipe para uma boa *performance* na disputa do Mundial (ROCCO JR, 2015).

Pior do que isso, conforme já mencionado, algumas ações da Diretoria de Comunicação da CBF contribuíram, de forma intempestiva, para tumultuar o ambiente dos atletas, que deveriam estar extremamente focados na disputa da mais importante competição do futebol mundial.



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

Como anfitriã, a CBF optou, para a seleção brasileira, concentrar a equipe no seu tradicional Centro de Treinamento da Granja Comary, em Teresópolis, região serrana do estado do Rio de Janeiro, com clima frio e úmido. Reformado para a Copa do Mundo de 2014, ao custo de R\$ 15 milhões, o local conta com todas as instalações necessárias para a excelente preparação de qualquer equipe para a disputa de uma competição de alto rendimento, como é o caso da Copa do Mundo.

Especificamente no caso brasileiro, a Granja Comary não contava com as condições climáticas mais favoráveis para a adaptação da seleção brasileira ao clima que a equipe encontraria em suas três primeiras partidas da primeira fase da Copa do Mundo de 2014. Com exceção da cidade de São Paulo, local da estreia brasileira na competição, o Brasil fez os seus outros dois jogos da fase inicial do Mundial em Fortaleza e Brasília, cidades com condições meteorológicas bem distintas da região serrana do estado do Rio de Janeiro (ROCCO JR, 2015).

Sem um planejamento de comunicação estruturado, com objetivos claramente definidos, os treinamentos da seleção brasileira foram constantemente prejudicados por ações inesperadas de seus parceiros comerciais. Ações essas que, em última instância, causaram problemas para a adequada preparação esportiva da equipe para uma competição de altíssimo rendimento, como é o caso da Copa do Mundo.

A CBF instalou uma arquibancada ao lado do campo principal da Granja Comary para poder receber convidados com conforto. O primeiro treino aberto a patrocinadores da confederação, no entanto, deu errado e foi feito na base do improvisado. O problema aconteceu porque Luiz Felipe Scolari escolheu um campo sem arquibancada para realizar o trabalho. O gramado escolhido fica ao lado do principal, longe da arquibancada montada. No local, não havia onde colocar os torcedores. A solução era acomodá-los na lateral do campo, atrás de placas de publicidade, muito próximos do gramado. Luiz Felipe Scolari foi consultado, deu aval e os convidados ali se instalaram. Eram 30 pessoas ligadas aos 14 patrocinadores da CBF, que levaram seus clientes para visitar a concentração da seleção. Eles falaram com jogadores e pediram autógrafos após o treinamento. Scolari se esforçou para agradá-los. (...) A correria para cumprir o compromisso de forma improvisada foi tão grande que a CBF deixou de fora um jovem cadeirante, que estava na porta da concentração e tinha autorização de Felipão para entrar. O local onde o público foi instalado não tinha acesso adequado para deficientes e, por isso, ele foi orientado a voltar neste sábado, quando mais 30 convidados de empresas que apoiam a seleção vão poder assistir ao treinamento (UOL COPA, 2014).



Ary Rocco

A falta de planejamento da diretoria de comunicação da CBF não trouxe para a comissão técnica brasileira somente problemas com seus patrocinadores. Os veículos de comunicação, em especial a Rede Globo, detentora exclusiva dos direitos de transmissão da Copa do Mundo de 2014 para o Brasil e parceira da CBF, também prejudicaram a preparação da seleção brasileira para os jogos do Mundial. A emissora carioca foi, por exemplo, a protagonista de algumas ações sem nenhum tipo de foco esportivo ou interesse comercial para a CBF.

O visual dos jogadores da seleção brasileira e do técnico Luiz Felipe Scolari está nas mãos dele. Literalmente. Durante a Copa do Mundo, Ronielison Costa, o RL Dú Corte, será o barbeiro da equipe. A "convocação" aconteceu depois de vencer um concurso do programa "Caldeirão do Huck", da Rede Globo. Eleito, ele ficará na Granja Comary, em Teresópolis, durante toda a competição e tem planos ousados para os cabelos dos atletas. O alvo principal está definido. (...) - Estou ansioso para cortar o cabelo do Neymar, né? (...) Quem sabe vira moda? Vou lançar moda. Meu estilo é doidão, é do jeito que a pessoa quiser – disse Ronielson, o barbeiro (GLOBO.COM, 2014b).

Sem respaldo da presidência da CBF e de seu diretor de comunicação, o chefe da comissão técnica da seleção brasileira, o outrora rígido Luiz Felipe Scolari, o “Felipão”, “entregou os pontos” e sucumbiu aos parceiros da entidade.

O técnico Luiz Felipe Scolari já disse que não pretende manter a seleção brasileira completamente isolada durante a concentração para a Copa do Mundo na Granja Comary. Prova disso ele deu nesta quinta-feira, quando abriu o treino para Luciano Huck. O apresentador teve livre acesso ao campo e levou um menino cadeirante para conhecer os 23 convocados - cena que foi gravada pela equipe do programa Caldeirão. Os atletas fizeram fila para cumprimentar o garoto, que brincou com a bola 'brazuca' ao lado do zagueiro David Luiz. (VEJA, 2014).

Um dos pontos que, posteriormente, durante a Copa do Mundo evidenciou o despreparo dos jogadores brasileiros foi a falta de equilíbrio emocional, típico de uma preparação sem foco, sem concentração, sem adequação psicológica para o alto nível da competição que estava disputando.



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

A falta de visão estratégica da CBF, em seu relacionamento com o público brasileiro, ficou evidenciada na restrição imposta pela entidade aos fornecedores de material esportivo. Com exceção da sua parceira oficial, a Nike, nenhuma outra fornecedora de material esportivo pode comercializar camisas de suas equipes patrocinadas na cor amarela, em homenagem inquestionável à seleção brasileira (ROCCO JR, 2015). Para a entidade, os interesses comerciais superaram a necessidade de construção e posicionamento de sua imagem pública e institucional e seu relacionamento com a “torcida brasileira”.

Pressionada pela Nike, sua patrocinadora de material esportivo, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) assinará um acordo para retirar do mercado todos os uniformes de outras marcas que fazem referência a seleção brasileira. (...) As multas podem chegar até R\$ 500 mil para quem se negar a cumprir o pedido da confederação, que usa a justificativa de uso indevido da imagem da seleção para notificar os envolvidos. (...) Patrocinadora oficial da seleção brasileira, a Nike é a única empresa liberada oficialmente para a comercialização de uniformes em homenagem ao Brasil e as utiliza nos clubes do Corinthians, Internacional, Santos e Coritiba (BN ESPORTES, 2014).

Fica evidente, tanto no caso da Rede Globo, quanto da Nike, que as dispersas ações de comunicação da CBF estiveram, na Copa do Mundo de 2014, muito mais preocupadas com seus parceiros e patrocinadores. O público brasileiro, os fãs da seleção, os admiradores do nosso futebol ao redor do mundo, e, principalmente, o sucesso esportivo da seleção do Brasil na competição, ficaram em segundo plano (ROCCO JR, 2015).

A falta de um planejamento estratégico de comunicação e de foco por parte da CBF ficou evidente, também, na utilização que os atletas brasileiros fizeram das redes sociais. Nossos principais jogadores, entre eles Neymar, o ídolo do time, e David Luiz, o “queridinho” da torcida e titular absoluto da equipe, postaram mensagens e imagens de forma aleatória, sem nenhum tipo de estratégia, sem foco e com pouco ou nenhum objetivo. Além disso, os atletas brasileiros privilegiaram, em suas ações nas redes sociais, muito mais seus interesses pessoais, do que os interesses coletivos da seleção brasileira de futebol.

Em quarto lugar e com um futebol muito abaixo da expectativa, a seleção brasileira deixou a Copa do Mundo disputada em casa sob críticas e diante de uma crise dentro de campo. Fora das quatro linhas, no entanto, o desempenho pode ser considerado positivo. Pelo menos se levarmos em conta a participação nas redes sociais. (...) Com muito Instagram e pouco ataque, os jogadores do Felipão postaram mais no



Ary Rocco

site de compartilhamento multimídia do que finalizaram na Copa: foram 533 fotos contra 111 chutes a gol, um valor quase cinco vezes (4,8) maior. (...) Na internet, David Luiz levou o título: o zagueiro cabeludo postou 55 fotos. (...) Dos 23 jogadores do grupo de Scolari, apenas três não possuem conta no Instagram: Júlio César, Henrique e Maxwell. (...) Até a disputa de terceiro lugar contra a Holanda, os jogadores brasileiros acumulavam mais de 65 milhões de curtidas nas 533 fotos postadas. (...) Ainda assim, a interação em excesso no Instagram não pode ser classificada definitivamente como uma coisa ruim para uma seleção. A Alemanha, por exemplo, se destacou nas redes sociais com fotos, vídeos e até mensagens em português e chegou à final (UOL COPA, 2014b).

Após o início da Copa do Mundo, com o fraco futebol apresentado pela seleção brasileira, mesmo jogando em seu próprio país, aumentou a pressão da mídia e dos torcedores por boas exibições do escrete canarinho. Começou a se evidenciar, no fraco futebol da Seleção Brasileira na primeira fase do Mundial, a crise dentro da Seleção Brasileira, com a perda de paciência dos torcedores e o crescimento das críticas ao futebol apresentado pela equipe “canarinho” e, em especial, ao seu comandante, Luiz Felipe Scolari, o “Felipão”.

#### **4. Gestão de Crise: como aprofundar uma**

Sem um plano coerente de ação que unisse os aspectos esportivos com estratégias de comunicação, tendo que gerenciar a crise provocada pela pouca competitividade da seleção, com fortes cenas de instabilidade emocional e sem orientação da direção de comunicação da CBF, a comissão técnica se perdeu.

A conta é simples. Há mais de 700 jornalistas credenciados. Felipão resolveu falar com seis. Escolheu a dedo para quem se queixar. Mais que os ‘eleitos’, ele queria os veículos de comunicação. Seu assessor pessoal de imprensa, que só está na Copa com o crachá da Sportv – empresa da Globo -, tratou de ir atrás desse seletivo grupo que tem o coração de Felipão. E os pegou sem a menor discriminação. Os arrancava de onde conversavam com outros jornalistas. (...) A situação foi surreal. A conversa poderia ter sido combinada de maneira discreta. Mas foi acintosa, querendo mostrar quem importava para Felipão entre as sete centenas de jornalistas na Granja Comary. Deu margem a se acreditar que o resto não conta. (...) Felipão expôs seu grupo de atletas e a sua falta de convicção. Conseguiu ainda ter o ressentimento de 694 jornalistas, os excluídos. Deixou claro que a cobertura da Seleção tem castas. (...) Triste é a postura amadora de uma Comissão Técnica que foi duas vezes campeã do Mundo, com Parreira e Felipão. Expôs as mazelas do time e a falta de certeza que poderá cumprir a promessa de fazer esse time campeão do mundo. E mais. Em vez de aproximar a imprensa da Seleção, conseguiu o contrário. O clima de revanchismo dos jornalistas aumentou e muito na Granja Comary. Se esse time não cumprir a



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

promessa de ser campeão do Mundo, Felipão vai perceber o que fez. (RIMOLI, 2014).

A atitude da assessoria pessoal de imprensa de Luiz Felipe Scolari e do diretor de comunicação da CBF de chamar apenas seis jornalistas, privilegiando veículos de comunicação “escolhidos a dedo” só fez aumentar a pressão sobre a seleção brasileira. Com 700 jornalistas credenciados, escolher somente seis para conversar, em um momento crucial da campanha da seleção, colaborou apenas para aprofundar a crise. Tal fato gerou a antipatia da grande maioria dos veículos de comunicação desprezados pela “falta” de estratégia dos dois profissionais encarregados de gerenciar a crise entre o treinador e a mídia, entre a seleção e a imprensa, entre a CBF e os jornalistas.

Além de revoltar grande parte dos jornalistas que cobriram a seleção durante a Copa do Mundo de 2014, a reunião de Felipão com a chamada “mídia amiga”, dias após a dramática classificação contra o Chile, nas oitavas-de-final, passou a imagem de um treinador inseguro. Técnico que precisou se apoiar em conselhos de amigos jornalistas para preparar a equipe para a partida decisiva, também de caráter eliminatório, pelas quartas-de-final, contra a Colômbia, uma equipe mais qualificada, na opinião da mídia especializada, do que o Chile (COMUNIQUE-SE, 2014).

A convocação equivocada da “mídia amiga” não foi o único deslize do diretor de comunicação da CBF após o jogo contra os chilenos.

A falta de equilíbrio do diretor de comunicação, dos jogadores e da comissão técnica da seleção brasileira ficava evidente e se acentuava a cada fraca partida disputada pela equipe nacional na Copa do Mundo de 2014. Após uma pífia primeira fase, quando derrotou a Croácia com um pênalti duvidoso, empatou com o México e ganhou de forma pouco convincente da já eliminada República dos Camarões; o Brasil sofreu, na segunda fase da competição, de caráter eliminatório, para derrotar o Chile, de forma dramática, somente na disputa dos pênaltis.

A crise da seleção com a imprensa e a torcida, com reflexo nos atletas, foi amplificada, após a partida contra o Chile, pela atitude intempestiva de Rodrigo Paiva de agredir o atacante chileno Pinilla. Sem ferramentas para gerenciar a crise que se instaurou na CBF e em sua



Ary Rocco

marca principal, a seleção brasileira, o diretor de comunicação da entidade se deixou contagiar pelo desequilíbrio emocional da equipe, mostrando a total falta de racionalidade das ações de comunicação planejadas para a seleção brasileira.

O Comitê Disciplinar da Fifa anunciou na manhã desta segunda-feira, 30 de junho de 2014, a suspensão por um jogo imposta a Rodrigo Paiva, diretor de comunicação da CBF. No intervalo do jogo contra o Chile, no último sábado, 28 de junho, no Mineirão, Rodrigo foi flagrado por imagens agredindo o atacante chileno Mauricio Pinilla. Com isso, o brasileiro não poderá trabalhar no jogo entre Brasil e Colômbia, nesta sexta, no Castelão, em Fortaleza, valendo pelas quartas de final da Copa do Mundo (EXTRA.COM, 2014).

A agressão de Paiva, com sua posterior suspensão, e a reunião equivocada de Felipão e sua comissão técnica com a “mídia amiga”, trouxeram para a seleção brasileira e seus atletas uma pressão desnecessária a mais. Tal fato contribuiu para aprofundar a crise em uma equipe que, em cada partida disputada, se mostrava cada vez mais distante de seu melhor futebol. As ações de comunicação organizacional da CBF, capitaneadas por seu diretor de comunicação, ao invés de melhorar e tornar mais leve o ambiente para os atletas contribuiu para uma maior desestabilização emocional da seleção, em plena fase decisiva da competição.

Nas quartas-de-final contra a Colômbia, o Brasil sofreu, mas conseguiu vencer por 2 a 1, chegando a semi-final da competição, contra a poderosa Alemanha. Apesar do bom triunfo, a notícia ruim: atingido violenta e deslealmente pelo colombiano Zuniga, Neymar, o melhor jogador do Brasil na Copa, estava fora do restante da competição. Comoção na mídia e na torcida nacional.

O fato Neymar provocou um novo equívoco por parte dos responsáveis pela comunicação da CBF. Ao invés de pautar a mídia com materiais que exaltassem as qualidades de Bernard, reserva imediato de Neymar, a diretoria de comunicação da entidade se omitiu. Com isso, permitiu que os meios de comunicação disseminassem amplamente para o público que as chances do Brasil sem seu melhor atacante era praticamente nula, contribuindo para o abatimento psicológico de atletas, comissão técnica e, principalmente, imprensa.

A despeito da conhecida diferença de qualidade técnica existente entre o ídolo Neymar e o esforçado Bernard, era papel da diretoria de comunicação da entidade colaborar para que a



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

mídia enxergasse no atleta um jogador capaz de substituir, com alguma qualidade técnica, o astro da seleção contundido contra a Colômbia.

A falta de esforço da comunicação da CBF em diminuir o prejuízo da ausência de Neymar, entre outros fatores, fez com que a seleção brasileira entrasse em campo, para a semi-final com a Alemanha, moralmente derrotada, sem estrutura emocional para enfrentar um adversário melhor preparado técnica e psicologicamente.

Dois dias depois da vergonhosa derrota para a Alemanha, por 7 a 1, a diretoria de comunicação da CBF, com o apoio irretocável da assessoria de imprensa pessoal de Luiz Felipe Scolari, brinda a torcida brasileira com a inesquecível “carta de Dona Lúcia”.

A “carta de Dona Lúcia” foi, com já mencionado, um documento lido por Carlos Alberto Parreira, coordenador técnico da seleção brasileira e pessoa de alta credibilidade no universo do futebol internacional, em entrevista coletiva concedida à imprensa dois dias após a eliminação brasileira da Copa do Mundo. Na carta, “Dona Lúcia”, uma suposta torcedora brasileira defende a comissão técnica e afirma que boa parte do povo brasileiro reconhece o valor dos profissionais que comandaram a Seleção Brasileira no Mundial (GLOBOESPORTE.COM, 2014).

A “carta de Dona Lúcia” provocou instantes após ser lida uma avalanche de reações adversas nas redes sociais. Em questão de minutos, “foi criado um *fake* da torcedora citada por Parreira, chamada Dona Lúcia, no Facebook” (GLOBOESPORTE.COM, 2014).

Sobre o texto da torcedora, Eduardo Marini, blogueiro do R7, fez uma análise bastante interessante.

O texto, doce texto de “Dona Lúcia” é tão “perfeitinho”, tão carinhoso como peça de defesa, compreensão e condescendência; tão caprichosamente adaptado e a calhar na situação, tão “redondinho”, como costumamos avaliar essas peças no meio jornalístico, que passa a qualquer cidadão com um mínimo de noção de como as coisas funcionam nesse negócio chamado comunicação a nítida sensação de estar diante de uma precisão milimétrica e destilada demais para ser compatível com a verdade. Passa, enfim, a ideia de peça de ficção, de pena adestrada profissionalmente atingir propósitos. É tão perfeita como peça de defesa que induz qualquer alma minimamente ligada a achá-la tão fake quanto os perfis de “Dona Lúcia” criados nas últimas horas nas redes sociais, a quase totalidade deles feita por pessoas que desconfiam da legitimidade e da espontaneidade da nossa senhora torcedora de tão notável grandeza (MARINI, 2014).



Ary Rocco

A desconfiança do blogueiro é a mesma de todos aqueles que entendem, minimamente, de comunicação organizacional. A “carta de Dona Lúcia”, a desconhecida torcedora trazida à entrevista coletiva por Parreira, parece uma peça pronta de encomenda de gestão de crise e media training.

O blogueiro do R7, Marini, é ainda mais feliz em sua análise da ação “Carta de Dona Lúcia”, quando compara o ambiente pouco profissional e inteligente da gestão da comunicação organizacional de uma empresa do futebol, como a CBF, de qualquer outra empresa razoavelmente séria do universo corporativo.

Se Parreira e Felipão estivessem em um ambiente mais refinado, elaborado e menos óbvio e tosco do que o do futebol (numa gestão de crise em uma grande empresa nacional ou multinacional, por exemplo) e recebesse uma carta de uma Dona Lúcia da qual ninguém pudesse desconfiar da legitimidade, com todas as chances de provar sua veracidade e com a autora revelada ao público de cabeça, tronco e membro, sabe qual conselho os dois iriam receber do profissional de imprensa, media training e gestão de crise? Se este profissional jogar no time dos que não subestimam a inteligência alheia e sabem dimensionar o ridículo e o prejudicial das situações, seria o seguinte: - Parreira e Felipe, pelo amor de Deus: não leiam essa carta em público nem que a vaca tenha 30 crises de tosse. Mesmo verdadeira, ela fará com que 99 a cada cem jornalistas e cabeças experientes a encarem como uma encomenda de gestão de crise – e, no caso, infelizmente sempre de quinta categoria. Não façam isso pelo amor de Deus e de todos nós... (MARINI, 2014).

A “carta de Dona Lúcia” soou tão artificialmente perfeitas que acabou, como sempre acontecem em ações dessa natureza, por ser prejudicial, piegas e constrangedora para a comissão técnica brasileira. Meses depois, o próprio Carlos Alberto Parreira admitiu, em entrevista a imprensa, que a leitura da carta foi um “vacilo”, que ele se arrependia por ter lido e que a sugestão, quase imposição da leitura, partiu de Rodrigo Paiva, diretor de comunicação da CBF (LANCE!NET, 2014).

## 5. Considerações Finais

O desenvolvimento do esporte enquanto elemento de comunicação e marketing e o crescimento da indústria do entretenimento e consumo colocaram o fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos. Pelo seu caráter muitas vezes intangível, pelos atributos positivos que podem, em geral, a ele ser associado, o



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

esporte apresenta, em sua plenitude, uma série de possibilidades para edificação de uma marca forte e da criação de valor para seus *stakeholders*. Seja em seus aspectos mais sociais – ligados à participação e educação -, seja em seus aspectos de mercado – voltado ao desempenho e a *performance* -, o esporte auxilia na construção das marcas nos “corações e mentes” dos consumidores de produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas organizações.

O entendimento de que uma marca forte é, hoje, ativo financeiro de uma organização, dá ao esporte uma importância estratégica. Atletas, clubes e modalidades esportivas passam a contribuir, assim, de forma cada vez mais preponderante, para o sucesso de uma empresa. O papel da comunicação organizacional integrada cresce em importância dentro deste universo. O planejamento da comunicação com os *stakeholders* passa a ser uma das principais estratégias para os agentes esportivos e para os gestores do esporte conquistaram resultados econômico, político e esportivo.

Sem estratégia clara e com ações de comunicação confusas e desconexas, sempre privilegiando as relações comerciais e de patrocínio, a comunicação da CBF na Copa do Mundo mostrou pouca objetividade e ausência completa de coerência, evidenciada pelas ações dispersas dos atletas nas redes sociais. As necessidades esportivas da seleção brasileira, e seu foco e concentração na competição, foram desprezados e deixados de lado por uma estratégia fraca e sem integração entre os diversos campos e ferramentas da comunicação.

A CBF demonstrou, na gestão de sua comunicação organizacional, a mais completa incompetência na construção de um adequado planejamento de comunicação para a seleção brasileira perante seus *stakeholders*. Os interesses esportivos, na quase totalidade da competição Copa do Mundo, foram desprezados por conta de uma estratégia que privilegiou parceiros e relacionamentos comerciais da entidade.

Por outro lado, quando a falta de futebol da seleção colocou a equipe no centro da crise com a mídia, com críticas de todos os lados, a diretoria de comunicação da CBF mostrou que não tinha um plano concreto para gerenciar a crise. Pelo contrário. As ações de comunicação da entidade contribuíram de forma clara para o enfraquecimento da seleção e para que, de forma bastante acentuada, a crise se instalasse no seio da seleção brasileira, em sua comissão técnica e nos seus jogadores.



Ary Rocco

Quando a crise com a imprensa e a torcida se instalou, mercê de um fraco futebol e, também, de uma gestão de crise de comunicação que, ao invés de trazer um ambiente mais tranquilo para a equipe, trouxe agitação, nervosismo, impetuosidade e intranquilidade. Com isso, a Seleção Brasileira desmoronou, tanto em sua comissão técnica, quanto entre seus jogadores.

O resultado não poderia ser outro: 7 a 1 Alemanha, na maior derrota da história do futebol brasileiro. O esporte refém da comunicação e do mercado. Uma lição para ser aprendida, também fora do campo.

### Referências

BARTHES, Roland. O que é o Esporte? In: **Revista Serrote**, nº 3, São Paulo: Instituto Moreira Sales, p. 97-105, nov de 2009.

**BN ESPORTES**. CBF oficializa veto para uniformes amarelos de clubes sem patrocínio da Nike. Disponível em: <<http://www.bahianoticias.com.br/esportes/noticia/31867-cbf-oficializa-veto-para-uniformes-amarelos-de-clubes-sem-patrocinio-da-nike.html>>. Acesso em 27 de mai. de 2014.

CASTELO, Jorge. **Futebol** – organização dinâmica do jogo. Lisboa: Edições Lusófonas, 2009.

**COMUNIQUE-SE**. Felipão se reúne com "mídia amiga", pede apoio à seleção e é criticado por jornalistas. Disponível em: <<http://portal.comunique-se.com.br/index.php/comunicacao/74646-felipao-se-reune-com-midia-amiga-pede-apoio-a-selecao-e-e-criticado-por-jornalistas>>. Acesso em 01 de jul. de 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 3ª ed. Campinas: Alinea, 2012.

**EXTRA.COM**. Copa 2014: Fifa suspende Rodrigo Paiva, diretor de comunicação da CBF, por um jogo. Disponível em: <<http://extra.globo.com/esporte/copa-2014/copa-2014-fifa-suspende-rodriogo-paiva-diretor-de-comunicacao-da-cbf-por-um-jogo-13078526.html>>. Acesso em 30 de jun. de 2014.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional** – evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.



Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a copa do mundo de 2014

**GLOBO.COM.** Rodrigo Paiva é suspenso por mais três jogos por agressão a atacante chileno. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/esportes/copa-2014/rodrigo-paiva-suspenso-por-mais-tres-jogos-por-agressao-atacante-chileno-13150989>. Acesso em 05 de jul. de 2014a.

\_\_\_\_\_. Barbeiro da Seleção quer ousar no cabelo de Neymar: "Vou lançar moda". Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/selecao-brasileira/noticia/2014/05/barbeiro-da-selecao-quer-ousar-no-cabelo-de-neymar-vou-lancar-moda.html>. Acesso em 27 de mai. de 2014b.

**GLOBOESPORTE.COM.** Dona Lúcia, a mulher que escreveu carta para Felipão, ganha perfil fake. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/blog-da-copa/post/apos-escrever-carta-para-felipao-dona-lucia-ganha-perfil-fake.html>. Acesso em 09 de jul. de 2014.

**LANCE!NET.** Parreira admite arrependimento por leitura da carta de Dona Lúcia. Disponível em: [http://www.lancenet.com.br/selecao/Parreira-arrependimento-leitura-Dona-Lucia\\_0\\_1267073460.html](http://www.lancenet.com.br/selecao/Parreira-arrependimento-leitura-Dona-Lucia_0_1267073460.html). Acesso em 15 de dez. de 2014.

MARINI, Eduardo. Carta de “Dona Lúcia” lida por Parreira tem toda a pinta de encomenda de gestão de crise – e mesmo verdadeira, deveria ter sido vetada por uma boa assessoria, por invariavelmente parecer falsa. In: **R7**, disponível em: <http://esportes.r7.com/blogs/eduardo-marini/2014/07/10/carta-de-dona-lucia-lida-por-parreira-tem-toda-pinta-de-encomenda-de-gestao-de-crise-mesmo-verdadeira-deveria-ter-sido-vetada-por-uma-bo-assessoria-por-invariavelmente-parecer-falsa/>. Acesso em 10 jul. 2014.

PEDERSEN, Paul. M.; MILOCH, Kimberly. S.; LAUCELLA, Pamela C. **Strategic Sport Communication**. Champaign: Human Kinetics, 2007.

RIMOLI, Cosme. **VERGONHA:** Felipão faz reunião com seis jornalistas e joga podres da seleção no ventilador!!. Disponível em: <http://www.wareporter.com.br/vergonha-felipao-faz-reuniao-com-seis-jornalistas-e-joga-podres-da-selecao-no-ventilador/>. Acesso em 13 de dez. de 2014.

RIOS, Fernando. **Lições de futebol e de comunicação integrada**. Disponível em: <http://www.hytrade.com.br/comunicacao-integrada/licoes-de-futebol-e-de-comunicacao-organizacional-integrada/>. Acesso em 04 de ago. de 2014.

ROCCO JR, Ary José. **Brasil 1 x 7 Alemanha:** o dia em que a comunicação a favor do esporte goleou o esporte a favor da comunicação. In: MARQUES, José Carlos (org.). *A Copa das Copas? Reflexões sobre o Mundial de Futebol de 2014 no Brasil*. São Paulo: Ludens, 2015.

**UOL COPA.** Treino para patrocinadores não sai como esperado e CBF tem de improvisar. Disponível em: <http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2014/05/30/treino-para->



Ary Rocco

patrocinadores-nao-sai-como-esperado-e-cbf-tem-de-improvisar.htm>. Acesso em 30 de mai. de 2014.

\_\_\_\_\_. Muito instagram, pouco ataque. Seleção posta 5 vezes mais do que finaliza. Disponível em: <<http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2014/07/13/muito-instagram-pouco-ataque-selecao-posta-4-vezes-mais-do-que-finaliza.htm>>. Acesso em 13 de jul. de 2014b.

**VEJA.** Luciano Huck 'invade' treino da seleção na Granja Comary. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/luciano-huck-invade-treino-da-selecao-na-granja-comary>>. Acesso em 29 de mai. de 2014.

Artigo recebido em maio de 2016 e  
Aprovado em junho de 2016