

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

**PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

DAVI BASTOS SILVA

**DO ESPETÁCULO AO ESCÂNDALO: A Dinâmica da Opinião Pública em Tempos de  
Crise**

SÃO PAULO  
2023

DAVI BASTOS SILVA

**DO ESPETÁCULO AO ESCÂNDALO: A Dinâmica da Opinião Pública  
em Tempos de Crise**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Relações Públicas ao Departamento de  
Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola  
de Comunicações e Artes da Universidade de São  
Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias

SÃO PAULO

2023

DAVI BASTOS SILVA

**DO ESPETÁCULO AO ESCÂNDALO: A Dinâmica da Opinião Pública  
em Tempos de Crise**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Relações Públicas ao Departamento de  
Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola  
de Comunicações e Artes da Universidade de São  
Paulo.

Data de aprovação: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias

---

Membro Titular

---

Membro Titular

Local: Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Artes

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Carvalho, Raquel Lima  
A (DES)CONSTRUÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA NO TWITTER: as  
múltiplas narrativas do golpe / Raquel Lima Carvalho;  
orientador, Luiz Alberto Beserra de Farias; coorientador,  
Sushila Claro. - São Paulo, 2023.  
75 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /  
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.  
Bibliografia

1. Opinião pública; Redes sociais; Twitter;  
Narrativas; . I. Beserra de Farias, Luiz Alberto. II.  
Título.

CDD 21.ed. -  
659.2

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

*À minha família, meus maiores torcedores*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que é minha constante força de motivação, meu suporte no silêncio , que esteve comigo nos momentos que eu me senti mais sozinho e desanimado.

À minha mãe, Raquel, que me inspirou, encorajou, orou por mim e teve que conviver com a saudade e a distância que foi viver esses anos em outra cidade. Aquela que na formação sempre me ajudou com os estudos, suportando- me em amor, em todos os momentos, desde o dia que me deixou no jardim de infância até o dia que - em lágrimas - me deixou na porta da faculdade para o meu primeiro dia de aula. Você é minha alegria.

Ao meu pai, Ailton, que sempre acreditou em mim e me amparou nos momentos de insegurança. Instruiu o caminho certo e respeitou minha decisão de mudar para a capital atrás dos estudos, abrindo mão do futebol. Mas sempre esteve ao meu lado me acompanhando em tudo. Você é fundamental na minha vida e minha referência.

Aos meus irmãos, Yasmin e Daniel, que cresceram comigo, sendo meus companheiros. Sempre estarei na torcida para que alcancem seus sonhos e farei o que for possível e impossível para ajudá-los. Amo -os de todo o coração.

À minha família, Ailza, Josemar, Maira, Carlinhos, Larissa, Emily, Julia, Olivia, Rebeca, Sarah, Rachel, Debora, Inho, Thiago, Nayara, Leandro, Diogo, Camila e Betão. Por seu amor incondicional, apoio, encorajamento e compreensão. Mas principalmente minha avó, Maria, que foi fonte de força e inspiração através de sua história de vida.

Aqueles que me acompanham no dia a dia, Gui e Zanol, que me aturam com meus tiques de limpeza, dormindo tarde, perdendo chaves e trancando-os para dentro de casa. Levo com muito carinho os anos que vivemos juntos.

Um agradecimento especial aos meus amigos Feras da Eca: Danilo, Gabriel, Renan, Higídio, aqueles que conheci nos meus primeiros dias no Bichusp de 2019, onde fortalecemos essa amizade fiel que perdurou durante toda a graduação, e que com certeza foi a melhor safra de bixos do futebol ecano. Também a Família Futsal, time dos quais vivi alegrias imprescindíveis, resenhas intermináveis, viagens e vitórias heróicas. Em especial, alguns que marcaram meus dias aqui na escola a qual me despeço: Lipe, Tinder, Artur, Nena, Tato, Dodô, Plínio, Kiki, Pirinha, Cardeal e Pato. Ainda, no espectro que, apesar de envolvidos, não necessariamente se adequam a esses grupos mas, individualmente, foram grandes companheiros no tempo de graduação: Gabriel e Mari.

Aos Rps 19, meus amigos de sala, Giulia Brandli, Ana Rosa, Ju Perillo, Polidra , Léo Mizok, Luana de Andrade, Nath, Ga Toledo e Raquel Carvalho, agradeço por estarem sempre presentes, me auxiliando e , algumas vezes, me carregando durante o curso. Torço muito e me alegro pelas conquistas de vocês.

Aqueles que entraram na minha vida aos 45 do segundo tempo e foram capazes de dar um novo sentido à minha vivência Uspiana, o time de futebol da Seleção USP, sendo protagonistas das minhas mais felizes memórias deste ano. Em especial: Amorim, Tobias, Célio Lazy, Rochinha, João, Marcio, Stocco, Smurf, Machado, Vitinho, Botelho e Mudão. Tenho certeza que ainda viveremos muitas outras experiências incríveis. Foi um imenso prazer correr ao lado de vocês.

Ainda, sou grato aos meus conterrâneos caiçaras, que estão comigo desde a infância: Vitor, Bruna, Ingrid, Praxedes, Vitor Manoel, Fernando, Boquinha, Gui, Pedro, Vinicius, Matheus. Meus confidentes, leais, irmãos, que me ofereceram palavras de incentivo e conforto nas adversidades e momentos de descontração desde tempos longínquos em Praia Grande.

Agradeço também a Universidade de São Paulo e a Escola de Comunicação de Artes, pelos anos que me fizeram a realização do sonho de viver a maior universidade da América Latina. Ao meu professor e orientador Luiz Alberto Farias, por ter contribuído de forma imensurável para minha formação pessoal, profissional e acadêmica. Cuja expertise, paciência e orientação foram fundamentais na condução deste trabalho e enriqueceram significativamente minha pesquisa

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu tempo na faculdade ser composto por dias memoráveis. Cada um de vocês foi parte essencial desta jornada. E agora, depois de muitas dúvidas, vejo que valeu a pena tudo que aprendi e que com certeza saio uma pessoa mais madura, sensível e mente aberta para a vida. Meu muito obrigado!

*“Não importa o que aconteça, continue a nadar.”*  
*(WALTERS, Graham; Procurando Nemo, 2003)*

*Nós não queremos uma coisa porque encontramos motivos para ela, encontramos motivos para ela porque a queremos; chegamos até a elaborar filosofias e teologias para disfarçar nossos desejos.*  
*(DURANT, Will. A História da Filosofia, 1996.)*

## RESUMO

BASTOS, Davi Silva. **DO ESPETÁCULO AO ESCÂNDALO: A Dinâmica da Opinião Pública em Tempos de Crise.** 2023. 57f. Dissertação (Bacharelado em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023

Este trabalho propõe uma análise aprofundada de Gestão de Crises de Reputação, uma área na comunicação e a formação da opinião pública na era da modernidade tecnológica, de forma a compreender a dinâmica que esse fenômeno adquiriu na atual configuração dos ambientes midiáticos e digitais. Para tal, serão expostos diversos exemplos, modelos e conceitos de gestão de comunicação de crise. Nessa perspectiva, traz correlações entre pensadores de diferentes épocas e áreas do conhecimento. Desde comunicação, primordial no estudo, até Administração, Cinema e Psicanálise. Tudo, para trazer um melhor entendimento sobre a volatilidade da opinião pública na era digital e que sirva de complementação acadêmica nacional.

Formado por seis capítulos, oferece-se uma revisão bibliográfica das principais teorias de opinião pública e crises de comunicação, tanto para empresas quanto para figuras públicas. Junto a essas teorias, usa-se a metodologia de estudo de caso de Robert K. Yin para interpretar os resultados da pesquisa exploratória aplicada a crises reputacionais. Ao fim, analisa as tomadas de decisões e estratégias relacionadas ao jogador Neymar Jr. em momentos controversos de sua carreira. A fim de contribuir com percepções refinadas sobre a dinâmica da percepção popular no universo das celebridades, oferecendo perspectivas enriquecedoras para Comunicação e Relações Públicas.

**Palavras-chave:** Gestão de Crises de Reputação, Comunicação Institucional, Opinião Pública, Estratégias de Comunicação, Estudo de Caso.

## ABSTRACT

BASTOS, Davi Silva. **DO ESPETÁCULO AO ESCÂNDALO: A Dinâmica da Opinião Pública em Tempos de Crise.** 2023. 57f. Dissertação (Bacharelado em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023

This work proposes an in-depth analysis of Crisis Management of Reputation, a field within communication and the formation of public opinion in the era of technological modernity. It aims to understand the dynamics that this phenomenon has acquired in the current configuration of media and digital environments. To this end, a variety of examples, models, and concepts of crisis communication management will be presented. From this perspective, the study draws correlations between thinkers from different eras and fields of knowledge, ranging from communication, which is fundamental to the study, to Administration, Cinema, and Psychoanalysis. The purpose is to provide a better understanding of the volatility of public opinion in the digital age and to serve as a national academic complement.

Comprising eight chapters, the work offers a bibliographic review of the main theories of public opinion and communication crises, applicable to both corporations and public figures. Alongside these theories, Robert K. Yin's case study methodology is employed to interpret the results of exploratory research applied to reputational crises. Finally, it analyzes the decision-making processes and strategies related to the footballer Neymar Jr. during controversial moments in his career. This aims to contribute refined perceptions about the dynamics of public perception in the celebrity universe, offering enriching perspectives for Communication and Public Relations.

Keywords: Reputation Crisis Management, Institutional Communication, Public Opinion, Communication Strategies, Case Study.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Mandala de Gestão - metodologia ÍMPAR.....	21
Figura 2 - Quadro “Le lever de Voltaire”.....	36
Figura 3 - Banheira do Gugu.....	40
Figura 4 - Machete Gazeta do Povo.....	44
Figura 5 - Depoimento de Neymar postado nas redes sociais.....	46
Figura 6 - Viatura chegando na à concentração da Seleção., em Teresópolis - RJ.....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 CRISES DE REPUTAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEITO .....	13
2.2 TIPOS DE CRISES DE REPUTAÇÃO.....	17
2.3 MODELOS DE GESTÃO.....	20
<b>3 CONSTRUÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA.....</b>	<b>23</b>
3.1 OPINIÃO EM CRISE.....	23
3.2 MANIPULAÇÃO POPULAR.....	25
3.3 ARQUÉTIPOS DE HERÓIS E VILÕES.....	27
3.4 O SURGIMENTO DAS CELEBRIDADES.....	29
3.5. O PODER DAS REDES.....	30
3.6 A ÉTICA NAS CRISES.....	32
<b>4. O ESPETÁCULO.....</b>	<b>35</b>
4.1. INTRODUÇÃO SOBRE NEYMAR JR.....	35
4.2. FUTEBOL E OPINIÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	35
4.3. O FENOMENO DE MÍDIAS.....	36
4.4. HERÓI, VILÃO E ANTI-HERÓI.....	40
4.5. OS ESCÂNDALOS.....	45
<b>5 ANÁLISE DE CASO: CRISE DE REPUTAÇÃO DE NEYMAR JR.....</b>	<b>47</b>
5.1 PRIMEIRO CASO.....	47
5.2. SEGUNDO CASO.....	52
5.3. COMPARATIVO ENTRE OS CASOS.....	53
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Hodiernamente, empresas e personalidades de destaque estão cada vez mais expostas a crises que podem abalar sua imagem e afetar sua credibilidade junto aos stakeholders. O gerenciamento adequado dessas crises é essencial para minimizar danos e preservar a reputação institucional, seja de uma organização, seja de uma figura pública.

Contudo, crises de reputação podem acontecer a qualquer momento e por diversas razões, como falhas de segurança, questões de compliance, fake news, escândalos, problemas de qualidade, entre outros. Nesses momentos, a reputação pode ser exaltada ou demolida em um piscar de olhos. O que reflete a dinâmica volátil - muitas vezes proporcionada pela mídia - da opinião pública, onde figuras públicas e organizações são frequentemente colocadas em um pedestal sob aplausos, mas os envolvidos em crises podem ser levados do contraste do espetáculo ao rápido rebaixo quando enfrentam escândalos. Nessa espécie de ocorrência, as crises podem colocar em risco a sobrevivência da empresa, impactando negativamente sua credibilidade, sua imagem e suas relações com clientes, investidores, mídia e outras partes interessadas. Por isso, faz-se mister compreender como a dinâmica da opinião pública rege a sociedade moderna, seus conceitos, canais, sua influência na democracia e poder.

Nesse contexto, a comunicação desempenha um papel fundamental, pois é por meio dela que a organização pode transmitir mensagens, esclarecer informações e reconstruir a confiança do público afetado.

A problemática central deste estudo é: como as Relações Públicas e Gestão de Crise podem ser aplicadas para restaurar, mitigar, ou até moldar a imagem institucional de empresas e pessoas importantes após uma crise? Compreender os elementos-chave de estratégias e da construção da opinião pública, bem como as práticas recomendadas, se torna essencial para enfrentar os desafios inerentes à recuperação da imagem institucional.

Ao longo deste trabalho, serão analisados casos reais de crises envolvendo empresas e personalidades notáveis, como líderes políticos, celebridades e figuras públicas, considerando o impacto das mídias sociais e a necessidade de uma abordagem estratégica adaptada ao contexto específico dessas crises, explorando as estratégias de Relações Públicas e Gestão de Crise adotadas em cada situação.

Serão investigados os passos-chave necessários para reverter a percepção negativa do público, reconstruir a confiança e restaurar a imagem institucional. Além disso, serão discutidos os papéis das equipes de RP, a comunicação efetiva, a transparência e a responsabilidade corporativa no processo de recuperação.

Espera-se que este estudo contribua para uma compreensão mais aprofundada, que no Brasil até hoje se encontram algumas lacunas de pesquisas sobre o tema, de como as estratégias de Relações Públicas e Gestão de Crise podem ser efetivamente empregadas para restaurar a imagem institucional de empresas e pessoas importantes após uma crise. Por meio de análises e recomendações embasadas em casos reais, espera-se fornecer insights para profissionais e acadêmicos envolvidos no campo das Relações Públicas e da gestão de crises, bem como contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes na preservação da reputação e confiança das organizações e personalidades de destaque.

Considerando a problemática proposta, a hipótese deste estudo é a de que a aplicação de estratégias de Relações Públicas e Gestão de Crise, de forma integrada e adequada, pode desempenhar um papel fundamental na restauração da imagem institucional de empresas e personalidades importantes após uma crise. Sendo assim, acredita-se que a utilização de tais estratégias de gestão, incluindo uma comunicação transparente e coerente, o estabelecimento de uma narrativa consistente, a implementação de ações corretivas e a demonstração de responsabilidade corporativa, pode contribuir significativamente para reverter a percepção negativa do público, reconstruir a confiança e restaurar a imagem institucional, seja de um produto, de um serviço ou de uma figura pública. Ademais, com bom entendimento de como o poder da influência acontece na era digital, um bom profissional de Relações Pública tende a conseguir navegar com mais clareza nos mares da comunicação de crise e da percepção coletiva.

Segundo Forni (2007), há uma escassez acadêmica no âmbito da gestão de crises de comunicação. Por isso, como objetivo, espera-se que este estudo possa contribuir para a literatura acadêmica e profissional sobre Relações Públicas, Gestão de Crise e restauração da imagem institucional no Brasil, que muitas vezes ainda carece de materiais dessa natureza. Ao realizar uma análise aprofundada das estratégias utilizadas na restauração da imagem institucional, este estudo pretende oferecer novos entendimentos, recomendações e perspectivas para profissionais e acadêmicos interessados nessa área.

Espera-se que essas contribuições possam servir de base para pesquisas futuras, estimulando discussões, debates e aprimoramentos contínuos nas práticas de comunicação e gerenciamento de crises.

Para comprovar ou refutar essa hipótese, será realizada uma análise exploratória qualitativa de estudos de caso, bem como uma revisão abrangente da literatura existente sobre o tema. Partindo das literaturas sugeridas pelo orientador Luis Alberto de Farias: *A Era do Escândalo* (2004) e *A Invenção da Celebridade* (2017), *Opiniões Voláteis* (2019) e *Respeitável Públíco* (2012), entre outras que são amplamente reconhecidas e relevantes para a pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de análise de documentos relacionados às crises e suas respectivas estratégias de comunicação e gerenciamento. Os resultados obtidos serão comparados e analisados para identificar padrões e tendências, proporcionando insights que possam comprovar ou refutar a hipótese proposta. A utilização dessa abordagem metodológica permitirá uma análise abrangente e embasada sobre as crises institucionais. Acompanhado de um estudo de casos polêmicos e momentos de crise envolvendo o jogador Neymar da Silva Santos Jr, jogador de futebol do al-Hilal e da seleção brasileira, que coleciona controvérsias ao longo de sua carreira. Analisando a aplicação, ou não, de técnicas de Relações Públicas ministradas ao decorrer desta monografia, por parte da assessoria do atleta.

A estrutura do trabalho é apresentada em seis capítulos, o primeiro introduz o tema. O segundo conceitua o temas como imagem, reputação, opinião pública, demonstra alguns modelos de gestão de crises para o tema e apresenta pesquisas relacionadas ao contexto brasileiro e global. O terceiro aborda o desenvolvimento do termo “celebridade” (sob a perspectiva de um autor principal e vários autores complementares). O quarto, terá uma introdução sobre a carreira de Neymar e a opinião pública no futebol brasileiro. O quinto, com uma análise minuciosa da tratativa e resposta da assessoria do jogador sobre dois casos de estudo de caso envolvendo duas abordagens diferentes de situações teoricamente similares, envolvendo o futebolista. O sexto, e último capítulo, que tem caráter conclusivo.

## 2. CRISES DE REPUTAÇÃO

### 2.1 CONCEITO

Primordialmente, para começarmos a discutir a temática em questão faz-se necessário elencar alguns conceitos que por muitos anos vêm sendo discutidos. É importante destacar que a gestão de crises de comunicação emergiu como um campo de estudo e prática crítico para organizações, empresas e figuras públicas. É uma disciplina complexa que exige uma compreensão profunda da dinâmica das crises e de estratégias de Relações Públicas eficazes que reverberam na comunicação institucional.

Para Kunsch, comunicação institucional pode ser conceituada como: “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (2003, p.164). O que denota a ideia de que ambos fatores estão intrinsecamente relacionados na construção de uma boa imagem institucional. Ademais, a relevância desse tema se solidifica mediante uma análise das crescentes ameaças à reputação das organizações e dos desafios únicos impostos pela era digital.

Discorrendo sobre imagem, Kunsch (2003) também conceitua imagem como uma visão intangível da realidade, tomada por percepções e expectativas que envolvem valores e subjetividade dos receptores. Para Grönroos (1993 p.106), “a imagem tem um impacto de filtro sobre o serviço experimentado. Uma imagem favorável realça a experiência; uma imagem desfavorável destrói essa mesma experiência. Portanto, o gerenciamento da imagem da comunicação se torna uma parte integral do desenvolvimento do serviço como o produto”. Nessas perspectivas, fica evidente que a imagem influencia diretamente toda a maneira de como o receptor se simpatiza com uma marca, denotando que a imagem e a percepção pública podem ser decisivas para o sucesso ou fracasso de uma iniciativa comercial.

Outrossim, a gestão de crises de comunicação compreende um conjunto de estratégias e práticas destinadas a prevenir e responder a situações adversas que ameaçam a imagem e a credibilidade de uma entidade. Essas estratégias envolvem a preparação proativa para potenciais crises, a identificação ágil de ameaças emergentes, a elaboração de respostas eficazes e a restauração da confiança do público. Tudo isso, com foco na mensagem. Ela é um campo fundamental dentro do estudo da comunicação organizacional e até da área da administração. Para ilustrar um dos principais pilares da área, o ator e escritor inglês Sir Peter Ustinov (1973) coloca a comunicação como a arte de ser entendido. Esta frase encapsula a essência da gestão de crise: a capacidade de transmitir informações de forma clara, precisa e que seja compreendida pelo público-alvo em momentos de alta tensão e incerteza.

Na gestão de crise, a comunicação eficaz é crucial, pois é por meio dela que as organizações podem reduzir danos, preservar sua reputação e manter a confiança das partes interessadas. Isso se torna ainda mais evidente em situações de crise, onde a falta de informação clara ou a disseminação de informações incorretas podem exacerbar a situação, levando a um maior escrutínio público e perda de confiança.

Tal disciplina fundamenta-se na premissa de que a reputação de uma organização é um ativo de valor inestimável e, uma vez prejudicada, pode resultar em impactos financeiros, legais e sociais devastadores. Os custos associados a uma má gestão de crises são elevados, enquanto a habilidade de lidar com eficácia com as situações adversas pode ser um diferencial competitivo e um indicador de resiliência organizacional.

Para Nizan Guanaes "Aprender com o erro dos outros é mais barato do que com os nossos" (2003 p.15). Esta máxima sublinha a importância de uma abordagem preventiva em gestão de crise, pois ao analisar e compreender as falhas de outras organizações, as empresas podem desenvolver estratégias mais robustas e evitar erros semelhantes. Por exemplo, estudos de casos de

crises notórias fornecem ideias sobre a importância da resposta rápida e transparente. Além disso, a adoção de práticas proativas de gestão de crise, como simulações e treinamentos regulares, pode preparar uma organização para responder eficientemente a crises inesperadas.

Essa abordagem preventiva não apenas minimiza os custos financeiros e de reputação associados à gestão de crises, mas também fortalece a confiança dos stakeholders na capacidade da organização de lidar com adversidades. Segundo Omar Souki (2006, p. 10) “Fica cinco vezes mais barato manter os clientes que já conquistamos do que sair à procura de novos.” Essa afirmação dialoga com a ideia de que é essencial não perder o valor da marca, principalmente com seu público.

Por outro lado, ao longo deste trabalho será abordado também que a eficácia da gestão de crise não reside apenas na prevenção, mas também na capacidade de uma organização de responder adequadamente quando uma crise ocorre, e rápido (PEARSON; MITROFF, 2003). A gestão de crise efetiva envolve a identificação rápida de uma crise, comunicação clara e transparente com stakeholders e a implementação de estratégias para diminuir o impacto. Por exemplo, O Voo 403 da TAM, ocorrido em 1996, um dos acidentes aéreos mais marcantes na história da aviação brasileira. Este incidente aconteceu em 31 de outubro de 1996 e envolveu um Fokker 100, operado pela TAM Linhas Aéreas deixando aproximadamente 100 mortos. A resposta da TAM à crise do Voo 403 em 1996 foi um exemplo significativo de gestão de crise de comunicação em uma situação de acidente aéreo, envolvendo aspectos como transparência, sensibilidade e rapidez na comunicação. (ROSA, 2003)

No cerne da gestão de crise de comunicação está a necessidade de uma preparação proativa, que envolve não apenas a identificação de potenciais riscos, mas também a formulação de estratégias para refrear tais riscos e responder efetivamente quando ocorrem (COOMBS, 1999). Esta preparação inclui o estabelecimento de planos de comunicação de crise, o treinamento de porta-vozes e a simulação de cenários de crise. Assim, a gestão de crise de comunicação se concentra em preservar e restaurar a confiança pública, minimizando os prejuízos à reputação da organização -consequentemente ao valor da marca - e mantendo a normalidade operacional. Exemplo disso, é que, segundo a Universidade de Oxford, até 80% do valor de mercado de uma empresa pode ser atribuído à sua reputação, o que destaca a importância de uma gestão de crise bem articulada e seus impactos financeiros.

Nesse ínterim, no final do dia, conseguimos ver que a comunicação está intrinsecamente ligada ao planejamento, já que responder bem a momentos de tensão é resultado de estar bem preparado. Esta correlação fundamenta-se na premissa de que as crises, embora muitas vezes

imprevisíveis em sua ocorrência, podem ser ou evitadas ou abrandadas através de uma preparação cuidadosa e estratégica de acordo com os públicos envolvidos. (PONTES, 2004)

Kunsch, sempre destaca planejamento como parte imprescindível na comunicação:

“O planejamento do processo comunicativo é imprescindível no inter-relacionamento da organização social (emissor) com seus públicos (receptor), exigindo técnicas apropriadas e a utilização de instrumentos adequados para cada segmento de público que se quer atingir. (Kunsch, p.38,1986):

No caso de grandes empresas ou até personalidades, algumas vezes os setores de comunicação já deixam pré estabelecidos manuais de guia para momentos de crise. O que sublinha a importância de um plano de crise bem desenvolvido, que antecipa cenários potenciais e delinea protocolos claros de resposta. Por exemplo, Coombs e Holladay (2002) enfatizam a necessidade de planos de crise que abordem tanto a logística de comunicação quanto as mensagens-chave a serem transmitidas. A eficácia destes planos é demonstrada em estudos de caso, onde organizações com uma resposta de crise pré-planejada tendem a gerenciar melhor as repercussões em comparação com aquelas que reagem de forma ad hoc.

Voltando ao caso do acidente da TAM, contado em *A Era do Escândalo* (ROSA 2003). O diretor de comunicação da TAM na época relata que a princípio eles não tinham um manual de crise consolidado e pensado para o Brasil antes do acontecimento, mesmo se tratando de uma das maiores companhias aéreas operando no país. Mas contaram com a ajuda de uma companhia estrangeira que disponibilizou um exemplar, pois já tinham passado pela mesma situação anteriormente. Os brasileiros, por sua vez, nos meses seguintes, não pestanejaram em elaborar um manual próprio, tendo em vista que ter um personalizado para a realidade brasileira era de suma importância.

O coração do planejamento de comunicação de crise reside na sua capacidade de prever e preparar. Isso envolve a identificação de potenciais vulnerabilidades e ameaças à reputação de uma organização e a criação de estratégias de resposta apropriadas. Fink (1986) argumenta que a análise de riscos e a preparação de cenários são componentes fundamentais do planejamento de crise. Esta preparação não apenas minimiza o impacto de crises imprevistas, mas também permite que as organizações mantenham um certo grau de controle durante esses eventos. Além disso, a integração de simulações e treinamentos no planejamento de crise contribui para a eficiência da equipe na implementação do plano sob pressão real.

Portanto, a capacidade de uma organização de gerir crises de forma eficaz não somente fortalece sua resiliência, mas também reafirma seu compromisso com a ética, a responsabilidade e a transparência perante seus públicos de interesse. Ao decorrer desta monografia ainda será exposto

maneiras, tipos, casos e aplicações da temática tanto relacionando-a a empresas como também para celebridades a nível nacional e internacional.

## 2.2 TIPOS DE CRISES DE REPUTAÇÃO

Quando falamos sobre gestão de crise de comunicação, a categorização dos tipos de crise é fundamental para a formulação de estratégias eficazes de gerenciamento, aqui ilustradas por exemplos de casos reais. Trindade (2020) apud Caetano (2006 p.21) conceitua crise como “toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou algum dos seus produtos”. Crises podem ser classificadas com base em sua origem, escala e impacto potencial (COOMBS,1999). Por exemplo, crises podem ser originadas internamente, como falhas operacionais, problemas de recursos humanos, crises financeiras, recalls de tecnologia, ou externamente, como desastres naturais, governamentais ou ataques cibernéticos. A escala das crises varia desde problemas locais até questões que afetam stakeholders globalmente, e seu impacto potencial pode ser avaliado em termos de danos à reputação, financeiros e legais. Cada tipo de crise carrega características distintas, exigindo abordagens específicas de gerenciamento e comunicação. (COOMBS,1999).

Nos próximos parágrafos, serão elucidados exemplos e contextualizações sobre algumas das principais categorias de crises. Esses casos, serão utilizados para explorar como diferentes crises exigem diferentes estratégias de comunicação e gestão, facilitando a compreensão de que as organizações podem se preparar e responder de maneira adequada a cada situação específica.

As crises financeiras são um exemplo claro, caracterizadas por problemas como falências, quedas acentuadas no valor das ações ou grandes perdas financeiras, exemplificadas no colapso das Lojas Americanas aqui no Brasil. Que, por sua vez, também se enquadram em crises organizacionais originadas de problemas internos, como falhas de liderança, corrupção ou dilemas éticos, tendo em vista o caos instaurado no começo desse ano (2023) quando foi divulgado um rombo de 20 bilhões nas contas da varejista. Já as crises tecnológicas envolvem falhas de tecnologia ou problemas com produtos defeituosos, como no caso do recall das baterias explosivas dos smartphones Samsung Galaxy Note 7(2016).

Entre eles, as crises de recursos humanos são notáveis, caracterizadas por desafios internos como práticas de trabalho desleais, assédio no local de trabalho, ou greves. Paralelamente, as crises de desastres naturais, como terremotos, furacões e inundações, apresentam desafios significativos,

como demonstrado pelo impacto do furacão Katrina nas operações empresariais, onde a resposta imediata e a recuperação a longo prazo são igualmente críticas.

Além disso, crises de reputação surgem frequentemente como consequência da má gestão de outras categorias de crise. O caso trágico da Vale em Brumadinho (2019, MG), empresa brasileira de mineração, ilustra como uma crise ambiental pode evoluir para uma crise de reputação de larga escala.

Para Rosa(2003) há casos que o comunicador precisa entender das áreas legais e o advogado entender de opinião pública, que é outro tema que ainda será discutido. Em crises legais, representadas por disputas regulatórias, como a ação judicial contra a ifood, por parte de regulações de mercado e direitos trabalhistas, requerem uma abordagem meticulosa que equilibra considerações legais e de comunicação.

As crises de informação e dados, incluindo violações de dados e vazamentos de informações confidenciais, como no caso da Equifax (2017), ressaltam a importância da segurança da informação e da comunicação transparente em situações de crise. Simultaneamente, crises de relações públicas, exemplificadas pela campanha publicitária mal recebida da Pepsi com Kendall Jenner (2018), a qual foi extremamente criticada por tentar comercializar através do movimento Black Lives Matter e relativizar a violência policial nos EUA, enfatizam a necessidade de uma comunicação sensível e alinhada com os valores públicos.

Finalmente, as crises de saúde e segurança, como o surto nos EUA (2015) da bactéria Escherichia Coli na rede de restaurantes Chipotle, demonstram a importância de práticas de segurança rigorosas e comunicação responsável em face dos riscos à saúde pública. A empresa adotou medidas imediatas, como fechar restaurantes afetados e colaborar com autoridades de saúde. A comunicação transparente e constante com o público foi o principal ponto a ser exaltado, assim como a reformulação de seus protocolos de segurança alimentar. Esforços adicionais para reconquistar a confiança dos consumidores incluíram campanhas de marketing e compensações financeiras.

O caso da Vale, citado a pouco, é um outro exemplo de crise que se enquadra tanto como crise ambiental, quanto como crise de saúde por envolver toda a saúde da região, incluindo muitas mortes. O que destaca quão complexas essas situações podem ser.

A eficácia na gestão desses diversos tipos de crises não apenas fortalece a resiliência organizacional, mas também consolida a confiança e a credibilidade das organizações junto aos seus stakeholders. A compreensão e a preparação para enfrentar esses desafios variados são essenciais para a sustentabilidade organizacional e a manutenção de uma imagem pública positiva no ambiente empresarial contemporâneo.

No entanto, para Forni (2007 p. 4), todos estão sujeitos a erros, ainda mais com vista para a diversa facetas de crises possíveis dentro de uma mesma organização:

“Ainda assim, mesmo profissionais experientes são surpreendidos e cometem erros. Conflitos raciais, greves, protestos e outros tipos de crise que afetam governos, acidentes ecológicos, crises financeiras ou na área de saúde e sucessão de famílias são outros temas de alto risco para a imagem” (Forni (2007 p. 4)

Ao longo desta monografia, a análise desses tipos de crise revela-se crucial para um entendimento mais profundo das nuances de gestão de crise de comunicação. Cada tipo de crise, desde recursos humanos até de saúde e segurança, oferece compreensões únicas sobre as dinâmicas complexas que as organizações enfrentam em situações adversas.

O estudo dessas crises em um contexto expositivo e acadêmico proporciona uma compreensão abrangente das estratégias e abordagens necessárias para uma gestão eficaz.. Por exemplo, o exame do caso da e suas crises de governança, como nas Lojas Americanas, ilustra as implicações de uma gestão interna deficiente, enquanto a análise da crise da Chipotle destaca a importância da resposta rápida e eficaz em crises de saúde e segurança.

A leitura das tantas possibilidades, especialmente considerando a diversidade e complexidade das crises enfrentadas pelas organizações modernas. De acordo com Grunig, Ferrari e França (2011) A chave para a melhor administração desses problemas é a inclusão do executivo de Relações Públicas na tomada de decisões estratégicas, o que garante que a perspectiva de comunicação seja considerada desde o início, permitindo respostas mais ágeis, empáticas e eficazes em situações críticas . Para eles, o “empoderamento das Relações Públicas” (GRUNIG, FERRARI e FRANÇA, p. 53, 2011) tem como um dos princípios, quando o alto executivo de Relações Públicas participa da coalizão dominante ou ter acesso direto à alta direção da organização.

Para Kunsch, Relações públicas consiste em:

“(...) Administrar e gerenciar, nas organizações, a comunicação com os diversos públicos, com vistas à construção de uma identidade corporativa e de um conceito institucional positivo junto à opinião pública e à sociedade em geral” (KUNSCH, 199, p. 140).

Sendo assim, por que não dizer que essa identidade corporativa também pode vir a se enquadrar em identidade transmitida aos mais diversos públicos e setores da sociedade? Tanto na política, nos negócios, na comunicação de massa e nas relações de personalidades importantes. Nesse ínterim, também se faz necessário conhecer sobre modelos de Gestão de crise que idealmente devem ser utilizados pela direção das empresas.

## 2.3 MODELOS DE GESTÃO

Ainda fortalecendo o arcabouço teórico deste trabalho, faz-se mister destacar que a eficácia nos casos citados anteriormente, pode ser amplamente influenciada por modelos de gestão de crise. E o primeiro a ser comentado é o de Coombs (1999). Este modelo, conhecido como “Situational Crisis Communication Theory (SCCT)”, oferece uma estrutura para entender como diferentes tipos de crises e as percepções do público sobre a responsabilidade da organização influenciam a estratégia de comunicação. De acordo com Coombs (1999), a eficácia da comunicação de crise depende do alinhamento da mensagem com a natureza específica da crise e a percepção de responsabilidade da organização. Por exemplo, em crises onde a organização é vista como altamente responsável, como no caso de vazamentos de óleo ou escândalos financeiros, a comunicação deve enfocar a aceitação de responsabilidade e a compensação às partes afetadas.

Além disso, Coombs (1999) identifica três estratégias principais de comunicação de crise: negação, diminuição e reconstrução. A escolha da estratégia depende de fatores como o nível de responsabilidade atribuída à organização e a gravidade do dano causado. Em uma crise de imagem, a estratégia de reconstrução, que inclui pedidos de desculpas e ações de reparação, muitas vezes é a mais apropriada, especialmente quando a responsabilidade da organização é clara.

Desse modo, a teoria SCCT também enfatiza a importância da velocidade e da transparência na comunicação de crise. A resposta rápida e aberta ajuda a restaurar a confiança e a reputação. Portanto, a aplicação do modelo de Coombs na gestão de crises de imagem envolve não apenas a escolha da estratégia de comunicação adequada, mas também a implementação rápida e eficaz dessa estratégia. O que pode ser complementado com a ideia de Pontes que conceitua um tempo padrão para início de respostas e posicionamentos por parte dos envolvidos em situações críticas: “Golden hour é um conceito fundamental para a gestão de crises e diz respeito às ações tomadas nos primeiros sessenta minutos de existência da crise”. (PONTES, 2004, p.3 )

Figura 1- Mandala de Gestão - metodologia ÍMPAR

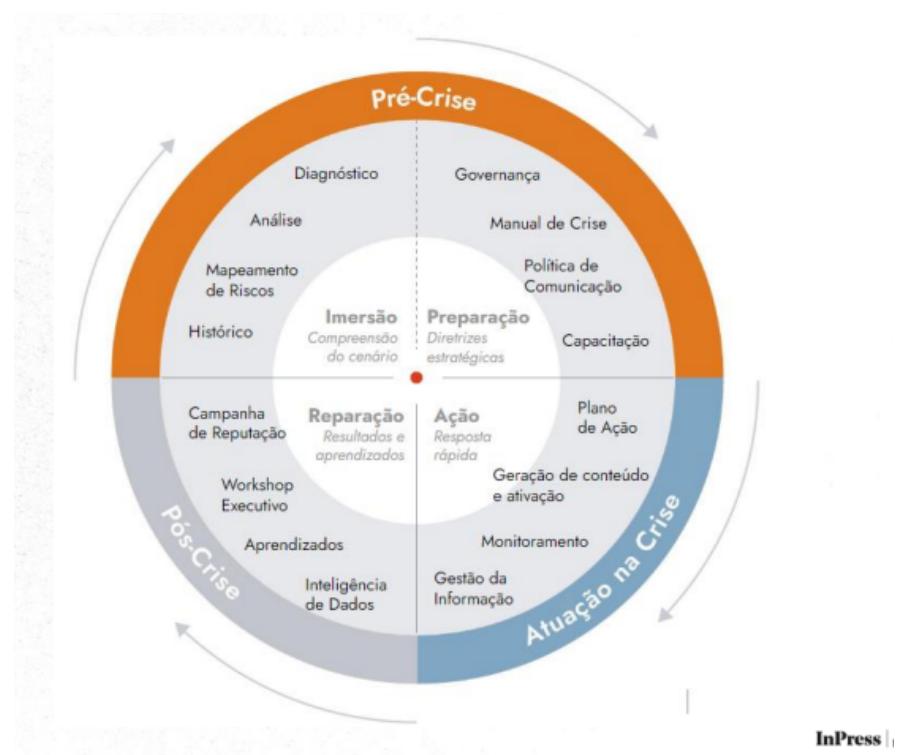


Foto: InPress Comunicação

Além das definições de Pontes e Coombs, destaca-se ainda a Metodologia Ímpar, da renomada agência de assessoria, InPress. Apresentada em sala de aula, na Escola de Comunicações e Artes da USP, pela diretora especialista em gestão reputacional, Renata Almeida. A figura acima, conhecida como Mandala de Gestão, estabelece uma abordagem holística e sistêmica, que visa a compreensão do todo, reconhecendo que as partes de um sistema estão interligadas, que mudanças em uma área podem afetar outras.

Almeida (2023) a descreve como uma visão do alto e abrangente para a gestão de crises, com questões e ações a serem levantadas nos períodos Pré-Crise, Durante e Pós -Crise. E serve para que os profissionais envolvidos consigam estabelecer um diagnóstico e um plano de atuação mediante as diferentes facetas e possíveis cenários.

Uma outra vertente do estudo de gestão de crises é o modelo de Fink (1986), para ele Este modelo, estruturado em quatro fases distintas - Proximidade da Crise, Ponto de Impacto, Cronologia da Crise e Resolução da Crise - proporciona um roteiro para navegar eficientemente através de crises de imagem. Na fase de Proximidade da Crise, a ênfase é colocada na identificação precoce de sinais de alerta e na preparação de planos de contingência cruciais para mitigar potenciais perdas à imagem da organização. Por exemplo, monitorar ativamente a percepção do

público e realizar simulações de crise podem preparar as organizações para responder prontamente quando a crise surgir.

Durante o Ponto de Impacto, a ênfase muda para uma resposta reativa, onde a comunicação rápida, clara e transparente é crucial para controlar a narrativa e minimizar danos à reputação. Este é o momento de implementar as estratégias de comunicação planejadas e responder diretamente à crise. (PEARSON; MITROFF, 2003) A fase de Cronologia da Crise segue, focando na gestão contínua das repercussões e na reconstrução da confiança, uma fase que combina elementos tanto reativos quanto proativos.

Finalmente, a fase de Resolução da Crise envolve aprender com a experiência e aprimorar estratégias de comunicação e gestão de crise para o futuro. Esta fase é vital para a transição de volta à normalidade e para fortalecer a resiliência e a sustentabilidade da organização. Em suma, a combinação de abordagens proativas e reativas conforme delineado no modelo de Fink é essencial para uma gestão de crise de imagem eficaz, permitindo às organizações minimizar danos e recuperar a confiança perdida.

Em conclusão, a correlação entre os modelos de gestão de crise de Steven Fink e W. Timothy Coombs oferece alternativa acadêmica estruturada com base em casos reais, que fazem total sentido para o uso em comitês de crises, em Relações Públicas e em assessorias de imprensa. O modelo de Fink, com suas fases claramente definidas - Proximidade da Crise, Ponto de Impacto, Cronologia da Crise e Resolução da Crise - estabelece um roteiro estruturado para navegar através de crises. Por outro lado, a Situational Crisis Communication Theory (SCCT) de Coombs complementa essa abordagem, enfatizando a importância da percepção do público sobre a responsabilidade da organização e a adaptação da estratégia de comunicação correspondente. Juntos, esses modelos dialogam para criar uma abordagem holística, combinando a estrutura processual de Fink (1986) com a sensibilidade contextual de Coombs em relação à percepção do público.

Embora os modelos de Fink (1985) e Coombs (1999) sejam extremamente influentes e amplamente aplicados no campo da gestão de crise de comunicação, é importante reconhecer que existem outros modelos e teorias no estudo de crises. Cada modelo oferece perspectivas únicas e valiosas, e a escolha do modelo mais apropriado pode depender da natureza específica da crise e das circunstâncias da organização. No entanto, a aplicação sinérgica desses modelos pode maximizar a eficácia da gestão de crise, ajudando as organizações a mitigar danos, reconstruir reputações e aprender com as experiências para aprimorar práticas futuras.

### 3. CONSTRUÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA

#### 3.1 OPINIÃO EM CRISE

Hodiernamente, é fato que a importância da opinião pública não é algo a ser subestimado (CHAMPAGNE, 1990). Durante uma crise, entender a opinião pública torna-se uma das ferramentas principais para desenvolver estratégias de comunicação eficazes que possam reparar danos à reputação e restaurar a confiança, pontos que à pouco foram citados quando abordava-se os modelos de gestão. A análise da opinião pública oferece uma visão sobre as atitudes e expectativas das partes interessadas, permitindo que organizações e governos respondam de maneira mais informada e sensível. (FARIA, 2000).

De modo geral, a opinião pública tem sido percebida como o agregado das atitudes e crenças de uma população sobre questões de interesse geral (FIGUEIREDO, 1995), refletindo o consenso ou as divergências existentes numa sociedade. Segundo Habermas (1997) , a opinião pública emerge do discurso racional entre cidadãos engajados, refletindo um consenso democrático sobre questões de interesse coletivo. Essa perspectiva destaca a importância do diálogo e da participação ativa na formação da opinião pública, bem como o papel crítico da mídia como mediadora desse diálogo.

Para Matheus (2011), a opinião pública tem poder para definir o que é certo:

A força da opinião pública é um pensamento plural e difuso, sem face e sem nome – que se difunde nos grupos e nas coletividades humanas para servir de fonte para um código não escrito que aponta ou define aquilo que, em última instância, será tomado por justo (MATHEUS, 2011, p. 9)

Habermas(1984) também discorre sobre o surgimento da Esfera pública, que conclui-se como um espaço para essa troca de pensamentos e participações. Esta arena de diálogo é vista como vital para a democracia, pois permite a formação da opinião pública através do intercâmbio de ideias e argumentos. Para ele, a esfera pública deve ser um espaço inclusivo e acessível, onde diversas vozes e visões possam ser expressas e consideradas, livre de distorções de poder ou manipulação.

Além disso, é nesta arena que a opinião pública formada pode influenciar as decisões políticas e a governança, refletindo o ideal democrático de participação cívica e debate racional. (FARIA, Cláudia, 2000.) A esfera pública, portanto, é não apenas um espaço de comunicação, mas um pilar essencial para a manutenção e o desenvolvimento de uma sociedade democrática funcional (SENA, 2007).

Em complemento a esse ponto, Farias (2019) coloca que opinião está intrinsecamente ligada à percepção do indivíduo na sociedade, se origina de um debate e exposição de ideias.

“A discussão sobre opinião pública começa no momento em que nos apercebemos que fazemos parte de uma sociedade na qual as disputas por poder, por sentido, por espaço e por voz são parte essencial dos rituais existentes nos mais distintos modelos de convivência, e em diferentes gradientes. Começa, de fato, desde os primeiros embates, ainda nas mais juvenis etapas da vida. Por isso, discuti-la é matéria prima para a formação de cidadãos, devendo fazer parte das mais tenras discussões na família, na escola e em todos os grupos sociais. O debate é o habitat da opinião” (FARIAS. p.19, 2019).

Para De Salvo (2012), a democracia é o que redimiu o conceito de Relações Públicas no Brasil. Haja vista que a redemocratização no país foi resultado de inúmeras manifestações de insatisfação do povo. E tudo isso, foi profundamente influenciado pela opinião pública, que desempenhou um papel determinante na transição do regime militar para um governo democrático. Mais uma vez, um caso de opinião ligada ao poder e à democracia. (SENA, 2007)

Trazendo para uma realidade mais palpável, pode-se fazer um paralelo com a opinião pública brasileira ao final da ditadura militar, que trazia a imagem de um presidente João Figueiredo, caracterizado por suas declarações polêmicas e de desprezo pela opinião popular incluindo a infame frase onde afirmou preferir "o cheiro dos cavalos ao cheiro do povo" - houve um crescente descontentamento popular com o regime militar (PASQUALETTE, 2020). Esse sentimento de insatisfação foi amplificado pela esfera pública, que se tornou um espaço vibrante para o debate e a contestação política. Movimentos como as Diretas Já, uma campanha massiva por eleições diretas para presidente, exemplificam a influência da opinião pública na moldagem do destino político do Brasil.

### 3.2 MANIPULAÇÃO POPULAR

Quando citado os termos manipulação e popular, é impossível não lembrar das teorias de cultura de massas. No coração dessa discussão, jaz a compreensão de como a mídia, atuando como aparelhos de amplificação de opinião, pode influenciar, moldar e até distorcer a percepção pública sobre diversos assuntos. Estudos teóricos, como os propostos pela Escola de Frankfurt, com Horkheimer e Adorno (1944), destacam como a indústria cultural e os meios de comunicação de massa podem ser utilizados para promover a passividade e a homogeneização da opinião pública, contribuindo para a manutenção das estruturas de poder existentes. Esta perspectiva é complementada pelas observações de Noam Chomsky (1988), onde ele argumenta que a mídia, muitas vezes controlada por interesses corporativos e políticos, serve para criar um consenso que

apoia esses interesses, limitando assim o escopo do debate público. Freud também fala sobre a facilidade de manipulação da massa:

A massa é extraordinariamente influenciável e crédula; é desprovida de crítica; para ela, o improvável não existe. Ela pensa por imagens que se evocam associativamente umas às outras, tal como ocorre ao indivíduo nos estados do livre fantasiar, e nenhuma instância razoável afere sua correspondência com a realidade. Os sentimentos de massa são sempre muito simples e muito exagerados. Assim, a massa não conhece nem a dúvida nem a incerteza. (FREUD, 1921, p. 50).

Bernays ainda vai além, explicando sobre o poder de controlar essas massa:

A manipulação consciente e inteligente dos hábitos organizados e opiniões das massas é um elemento importante na sociedade democrática. Aqueles que manipulam esse mecanismo oculto da sociedade constituem um governo invisível, que é o verdadeiro poder do nosso país. (BERNAYS, 1928, tradução livre ).

O que nitidamente pode-se se atrelar a prática das RP's. Denota-se com um espelho das nuances que os profissionais de Relações Públicas enfrentam ao navegar no turbulento mar da comunicação pública.

Observa-se uma crescente tendência ao "endosso-cego", conforme destacado por Lippmann (2008), onde há uma falta de apetite informacional e uma inclinação para aceitar informações sem verificação crítica. Isso decorre, em parte, da incapacidade ou falta de interesse em verificar a veracidade das fontes e dos dados recebidos, um fenômeno amplificado pela era digital e a proliferação das mídias sociais. Este fenômeno é evidenciado pelo aumento de notícias falsas e teorias da conspiração, que ganham tração sem serem adequadamente questionadas ou verificadas pelo público.

Matheus (2011) reafirma:

A opinião pública nem sempre tem a capacidade de revelar a verdade, mas é a fonte a que todos recorrem quando desejam encontrar referências para as verdades que pretendem afirmar. Sendo mais do que uma simples fonte de controvérsias e menos um modo de comprovação da verdade, a opinião pública passou a ocupar uma posição mais explícita (...) (MATHEUS, 2011, p. 16).

Além disso, o advento das novas tecnologias de informação e comunicação ampliou exponencialmente a capacidade de influenciar a opinião pública. A internet e as mídias sociais, por exemplo, transformaram-se em plataformas poderosas para a disseminação de informações, mas também para a manipulação de narrativas e a criação de "câmaras de eco" ou "filtros - bolha" (PARISER, 2012), onde opiniões e crenças são reforçadas em um ciclo contínuo de confirmação.

Zaller(1993) apud Figueiredo (1995, p.175) destaca que "we know much more about the details of particular dependent variables than we do about theoretical mechanisms that

span multiple research domains". Ou seja, sabemos mais sobre detalhes específicos do que sobre mecanismos teóricos gerais, pois há uma hiper-especialização que pode levar a uma visão fechada e, portanto, a uma compreensão incompleta de questões mais amplas.

Esses pensamentos sugerem que a era da informação, paradoxalmente, pode estar contribuindo para um déficit informacional na população. A facilidade de acesso à informação não necessariamente se traduz em uma maior compreensão ou na busca pela verdade, mas pode, em vez disso, facilitar a manipulação e a propagação de desinformação. Muito similar a visão de Kahneman (2011), com o conceito de viés cognitivo, que refere-se a mecanismos de julgamento através de inferências, que o cérebro humano tende a fazer para concluir verdades. Com isso, a tomada de decisões é feita com base em atalhos mentais, preconceitos ou pessoas que de confiança, sem verdadeiramente se aprofundar nos fatos. (ADAMS, 2018.) Essa realidade se observa também na letra de Caetano Veloso: "Quem lê tanta notícia? " Na música tropicana, "Alegria, Alegria". Se há quase 60 anos atrás o cantor já se questionava sobre isso, hodiernamente, indubitavelmente, esta pauta está em voga e exponenciada com as redes sociais.

A teoria do agendamento, proposta por McCombs e Shaw (1972), ilustra como a mídia não apenas nos informa sobre o que pensar, mas também sobre como pensar, destacando certos tópicos enquanto marginaliza outros. Nesse contexto, faz sentido trazer à tona a descrição de Farias (2019) sobre amplificadores de opinião:

"Nesse sentido, para que ocorra a publicação das opiniões, há a articulação entre um processo bifásico que acontece entre um promotor ou organizador de um pensamento ou uma opinião e a midiatização ou a amplificação desse pensamento que ocorre via meios de comunicação de massa ou mesmo por redes sociais – digitais ou não – e que impacta os públicos." (FARIAS, 2019, p. 46)

Com isso, conclui-se que a comunicação de massa indubitavelmente afeta os públicos e suas tomadas de decisões, tanto para casos de empresas, quanto para figuras públicas. O que mostra que a necessidade de um olhar crítico sobre a relação entre mídia e opinião pública torna-se ainda mais premente quando consideramos o impacto da publicidade e das relações públicas na modelagem do discurso público.

### 3.3 ARQUÉTIPOS DE HERÓIS E VILÕES

Neste capítulo, um novo ponto faz-se necessário para discussão sobre opinião pública, as figuras arquetípicas de heróis e vilões, enraizadas nas mais antigas tradições de contar histórias, servem não apenas como elementos centrais em narrativas ficcionais, mas também moldam a

maneira como as histórias são contadas e percebidas no jornalismo e na mídia ao longo de séculos. (BENJAMIN, 1994)

A narrativa, desde os tempos antigos até a era contemporânea, tem sido um instrumento fundamental para a construção e perpetuação de culturas, valores e crenças. Historicamente, a transmissão de histórias e fatos por meio de oratórias, escrita, e mais tarde, através de imagens em movimento, desempenharam um papel primordial na educação, entretenimento e informação das sociedades. Essas narrativas, ricas em elementos culturais, têm sido veiculadas por meio de cantigas de ninar e contos infantis, atuando como um meio de transmitir tradições e ensinamentos intergeracionais.

No campo do jornalismo, essa tradição narrativa não é diferente. A narrativa jornalística, conforme discutido por Motta (2012), não é isenta de subjetividade. Ao narrar acontecimentos, jornalistas frequentemente empregam técnicas narrativas que podem enaltecer ou depreciar as ações dos indivíduos, transformando-os em heróis ou vilões na percepção do público. Millôr Fernandes ainda agrava que “jornalismo é oposição”. Esta prática jornalística é um reflexo da natureza intrínseca da narrativa, que inevitavelmente carrega uma perspectiva e uma interpretação do narrador. (FARIAS, 2019)

Todavia, Farias (2019) traz uma outra visão que complementa sobre o poder do jornal. Para ele, desde a idade média a opinião publicada é controlada pelos meios de comunicação: jornais, TV, mídia, rádio e internet. Nem toda opinião pública é necessariamente publicada, pois esses portais sempre tiveram o poder de decidir o que será ou não noticiado. Nesse sentido, conclui-se que sempre é muito necessário ter olhares atentos para os jornalistas em momentos delicados.

No livro *A Era do Escândalo*, Rosa (2003) exemplifica em diversos casos reais a situação da sociedade necessitar do apontamento de dois personagens, em dicotomia, “os mocinhos e os vilões”, onde ele dialoga com Robin Cohn (2000). “Não tenha ilusões: na crise existem dois pólos. Ou você é vilão ou você é mocinho.” (ROSA p. 177) Com essa frase polêmica, e até ousada, Rosa sinaliza que em cenários de crise, querendo ou não, a massa vai escolher um lado através de associações, sejam gestos, posicionamentos anteriores, iniciativas ou propostas. Cabe ao comunicólogo saber colocar seu lado com as associações certas. Com isso, vemos o resultado de ambientes e nações totalmente polarizadas, igual vemos hoje, nos mais diversos temas o mundo se encontra e vivendo dilemas entre supostos bens e maus. (PARISER, 2012)

Essa espetacularização já se faz presente em nosso cotidiano há muito tempo, tanto que em 1984, Humberto Eco analisou que ela muda a maneira com que o mundo age perante até mesmo a rituais célebres:

“Nos últimos dez anos, porém, a transmissão ao vivo apresentou mudanças radicais no que se refere à encenação: das cerimônias papais a muitos acontecimentos políticos e espetaculares, sabemos que eles não teriam sido concebidos da maneira que foram, se não tivessem existido as telecâmeras” (ECO, 1984, p. 197).

Rosa (2003) coloca os jornalistas como grandes detentores do poder de contar as histórias da sociedade, logo, de determinar esse julgamento dos personagens da sociedade. Todavia, no mundo contemporâneo, essa função não se atém só aos jornalistas, mas também a influencers, formadores de opinião, páginas em redes sociais e youtubers.

“A visão cinematográfica do mundo, e do poder dos jornalistas Contém inúmeros elementos que se assemelham com a realidade: há um forte sentimento de missão de atuar em favor da coletividade, usando os super poderes que lhes são conferidos no combate aos erros e aos vilões.” (ROSA ,2003 p. 270)

### 3.4. O SURGIMENTO DAS CELEBRIDADES

Com tantos espetáculos no cotidiano, a vida do ser humano ganhou novas conotações, entre elas o surgimento das celebridades. Originalmente, a palavra "celebridade" na língua latina referia-se a uma grande aglomeração de pessoas em eventos solenes. No entanto, no século 18, o termo começou a ser associado a indivíduos sobre os quais muitas pessoas falavam, marcando uma mudança fundamental na percepção de notoriedade e fama.(LILTI, 2018)

De acordo com Lilti (2018) com o advento da imprensa moderna e o aumento da alfabetização, começou a emergir um público mais amplo e interessado nas vidas de figuras notáveis, marcando o início da era das celebridades. Esta época viu o nascimento de uma nova forma de fama, onde a notoriedade e o reconhecimento público se tornaram cada vez mais valorizados.

O conceito de sociedade do espetáculo (DEBORD, 1991.) está intrinsecamente ligado a esta evolução. Debord argumenta que a sociedade moderna se transformou em uma espécie de acumulação de espetáculos, onde a imagem e a aparência superam a experiência e a realidade autênticas. Escândalos envolvendo figuras públicas, sejam da aristocracia, das artes ou das ciências, começaram a ser amplamente divulgados e discutidos, atraindo a atenção e o fascínio do público. Esses eventos não apenas aumentavam a notoriedade dessas figuras, mas também desempenhavam um papel na formação da opinião pública sobre moralidade, ética e comportamento social. Por exemplo, os escândalos da corte e as aventuras dos literatos eram avidamente consumidos pelo público, evidenciando o crescente apetite por histórias pessoais e sensacionalismo.

Toda a vida das sociedades nas quais reinam as condições modernas de produção se anuncia como uma imensa acumulação de espetáculos. Tudo o que era diretamente vivido se afastou numa representação.( DEBORD,1991 p.22)

A obra de Lilti distingue os termos glória, reputação e celebridade. Glória, para ele, é vista como autoridade derivada de feitos extraordinários, é um reconhecimento que advém de atos de heroísmo, inovações marcantes ou liderança excepcional, como visto nas narrativas de figuras históricas como Alexandre, o Grande, cujas conquistas militares lhe renderam um status lendário.

Enquanto a reputação se relaciona ao julgamento dos membros de um grupo. Assim, também é um reflexo da avaliação social contínua sobre um indivíduo, podendo ser positiva ou negativa.

A celebridade, por outro lado, é frequentemente baseada na visibilidade e no conhecimento público sobre a vida privada de uma pessoa, independente de seus méritos ou realizações. Este último conceito é especialmente relevante para entender a transição cultural no período, onde figuras como princesas que visitavam Paris para conhecer autores famosos, apesar de não terem lido suas obras, exemplificam a crescente fascinação pela vida privada das personalidades públicas. Esta mudança é contrastada com a Grécia antiga, onde as vidas privadas de filósofos não eram amplamente discutidas. (LILTI, 2018)

Finalmente, conclui-se que exemplos de celebridades modernas são jogadores de futebol, cantores e outras figuras públicas, conhecidas não necessariamente por suas habilidades, mas pelo público estar ciente de aspectos de suas vidas privadas. A celebridade está intrinsecamente ligada à era moderna da comunicação de massa, onde a atenção da mídia e a fascinação pública desempenham papéis centrais. Por esses motivos, a compreensão das nuances entre glória, reputação e celebridade é fundamental para entender como diferentes formas de reconhecimento e notoriedade são percebidas e valorizadas na sociedade. (LILTI, 2018; FREIRE, BEHLING E REINERT, 2010)

### 3.5. O PODER DAS REDES

Uma das maiores armas do mundo contemporâneo é o advento das redes sociais. O impacto delas representa uma transformação significativa na maneira como as informações são disseminadas e como a opinião pública é formada. Sua capacidade de conectar pessoas globalmente e permitir a troca instantânea de informações, fizeram com que toda a comunicação - também a estrutura social que vivemos - fosse transformada.

Neves, em 2002, já enxergava essa mudança:

Não há o que não seja percebido e imediatamente reportado a todo mundo sem exclusividade de público: queda de um avião, morte de uma celebridade, a descoberta de um escândalo. Pela internet, qualquer pessoa pode acessar informações – tempos atrás reservadas às elites – e participar da conversa. No que tange às empresas, nada

que elas façam pode ser escondido dos olhos do mundo e eximido do julgamento da Opinião Pública. (NEVES, 2002, p. 16)

Esta transformação é evidenciada pela forma como as redes sociais impactaram eventos significativos e movimentos sociais. Durante a Primavera Árabe, por exemplo, o uso de redes sociais para mobilização, comunicação e disseminação de informações foi crucial para o avanço do movimento. Da mesma forma, movimentos como o #MeToo, contra o assédio sexual e a agressão sexual, ganharam força e visibilidade globais através das plataformas de mídia social, demonstrando o poder destas ferramentas na sensibilização e na geração de mudanças sociais.

Além disso, as redes sociais revolucionaram o ambiente de marketing e publicidade, com empresas e marcas aproveitando sua capacidade de alcançar audiências vastas e segmentadas com mensagens personalizadas. A publicidade nas redes sociais, por exemplo, tem permitido às empresas coletar dados detalhados sobre seus consumidores, possibilitando campanhas altamente direcionadas.

Mas apesar disso, nem tudo são flores quando falamos destas mudanças. Essas plataformas digitais facilitam a propagação instantânea de informações, o que significa que uma crise de imagem pode se desenvolver e se espalhar com uma rapidez sem precedentes. Um exemplo emblemático desta dinâmica é o caso da United Airlines em 2017, onde um vídeo de um passageiro sendo arrastado para fora de um avião circulou rapidamente nas redes sociais, gerando uma reação pública negativa imediata e intensa. Esse incidente ilustra como as redes sociais podem amplificar uma crise, exigindo das organizações uma resposta rápida botando toda a reputação de uma instituição em risco.

Tudo é muito rápido, por isso, todas as medidas tomadas pelo setor de comunicação envolvido devem ser ágeis. De acordo com Rosa (2003), quando a comunicação não é rápida, por exemplo, no caso de uma nota de explicação de um acidente aéreo, abre brechas para que narrativas e versões infundadas na realidade, passem a ser a verdade exposta na opinião pública. Ele coloca a versão oficial como a principal arma de resposta, “o antídoto contra as especulações é a informação”( ROSA p.44)

Além disso, o quesito velocidade já se assemelha a Roma Antiga, que já tinha consciência de que a informação passada rapidamente e claramente era fundamental. Segundo o historiador Marques (2018) “Nem todo mundo sabia ler ou escrever, por isso a informação visual era muito importante. A forma mais rápida de difundir a chegada de um novo imperador era cunhar moedas com sua cara”.

Entretanto, esse fator atualmente é amplamente exponenciado. Em paralelo aos dias atuais, as redes sociais se tornaram uma parte integrante da vida humana. Elas são usadas para manter contato com amigos e familiares, expor opiniões, conhecer novas pessoas e obter entretenimento. Além disso, elas também se tornaram a principal fonte de notícias para muitas pessoas. De acordo com o DataReportal (2022), para 57,4% dos brasileiros tem como um dos motivos de usar as redes sociais Ler notícias, atrás apenas da opção para manter contato com amigos e familiares com 65%. Evidenciando mais ainda essa nova mídia contemporânea.

Habermas, em 1984, já notava essas mudanças sociológicas:

Ao mesmo tempo, essas novas revistas estão ligadas tão intimamente com a vida dos cafés que ela poderia ser reconstruída através de cada número. Os artigos de jornais não só são transformados pelo público dos cafés em objeto de suas discussões, mas também entendidos como parte integrante deles; isto se mostra no dilúvio de cartas, das quais os editores semanalmente publicavam uma seleção (...). Também a forma de diálogo, que muitos artigos mantêm, testemunha a proximidade da palavra falada. Transporta para um outro meio de comunicação, continua-se a mesma discussão para, mediante a leitura, reingressar no meio anterior, que era a conversação (HABERMAS, 1984, p. 59)

E não foi só em Roma que as informações foram usadas na política e na sociedade. Hoje, mais do que nunca, vemos que a velocidade para uma inverdade, boato ou calúnia se transforma em uma premissa absoluta no senso comum, as famigeradas “fake news”, que tem poder para mudar eleições, promover linchamentos, e até causar mortes, haja vista o caso do lichamento de uma mulher na cidade de Guarujá (2014), litoral de São Paulo, por parecer com um retrato falado de uma suposta mulher que sequestrava crianças. Resultado: uma morte promovida por dezenas de moradores da comunidade sendo que tudo não passava de um boato. (G1, 2014)

Outrossim, não é preciso ir longe para explicitar casos de fake news. No Brasil, as eleições de 2018 também foram marcadas pela circulação intensiva de notícias falsas, principalmente através do WhatsApp. Trazendo mentiras, teorias da conspiração, difamaram candidatos e certamente contaminaram a opinião pública. Tal como o ‘Kitgay’ que teoricamente seria distribuído nas escolas infantis, promovendo a “sexualização das crianças”. Mas no final das contas se tratava de uma *fake News*.

De acordo com o IPEC (2022), 85% dos brasileiros acreditavam que as eleições de 2022 poderiam ser influenciadas por fake news, um número consideravelmente alto. Entretanto, se todos aqueles que concordaram com essa condicionante fossem de fato bem informados e revissem a veracidade das informações antes de repassar, com certeza evitariam muita desinformação.

### 3.6 A ÉTICA NAS CRISES

Após falar de mentiras, em contraponto, faz-se mister ainda destrinchar melhor um dos principais pilares de Relações Públicas e consequentemente de gestão de crises: A transparência. Em um cenário de crise, a transparência não é apenas uma questão de comunicação eficaz, mas também um imperativo ético que pode determinar a percepção pública e a confiança em uma organização. (ROSA, 2003)

Ademais, uma excepcional gestão de crises deve partir de cima, dos líderes de empresas, pois abrange a tomada de decisões responsáveis que considerem os impactos de longo prazo das ações de uma organização em todos os seus stakeholders. Todavia, de acordo com dados da Deloitte (2022), “apenas 26% das empresas desenvolveram treinamento da alta administração sobre cenários de crises.” Ou seja, apenas uma minoria de empresas tem realmente preparado seus tomadores de decisão e executivos. A ética orienta as organizações a agir de maneira que não apenas resolva a crise, mas também esteja alinhada com valores morais e sociais. Por exemplo, durante a crise financeira de 2008, algumas instituições financeiras, como a JP Morgan, com seu CEO Dimon (PINHEIRO, 2017. ), que abrir o jogo através de cartas aos Stakeholders, adotando práticas mais éticas e transparentes na comunicação com seus clientes e investidores conseguiram recuperar a confiança mais rapidamente do que aquelas que não o fizeram.

Indubitavelmente, a ética é um dos principais fatores a serem questionados em momentos de crise. Muniz (2015), diretor de comunicação do McDonald's - ao Valor Econômico Setorial, ressalta a complexidade inerente à gestão da ética corporativa e à prevenção de crises: “Todas as empresas envolvidas em escândalos reputacionais tinham os melhores códigos de ética. Mas são pessoas que estão ali. Segundo ROSA(2003), mentir nunca é o caminho, pois :

“É quase impossível sustentar uma mentira numa crise de longa duração e grande repercussão(...) onde milhões de pessoas tem câmeras na mão(...) mentir é quase como lançar um desafio contra o acaso(...) Optar pela mentira, antes de qualquer coisa, é simplesmente ignorar o mundo em que estamos vivendo.” (ROSA, 2003 p.109)

Para Treviño e Nelson (2014) a presença de códigos de ética robustos em empresas não garante automaticamente a conduta ética. Estes documentos muitas vezes representam um ideal de integridade e responsabilidade que as organizações aspiram alcançar. No entanto, a eficácia desses códigos depende de sua implementação prática e da incorporação de seus princípios no comportamento diário dos funcionários. Segundo Edgar Schein (2001, p. 39), “cultura são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais pessoas baseiam seu comportamento diário”. Desse modo, a existência de um código de ética é apenas o primeiro passo; e deve vir de dentro

para fora, seja por admissões, treinamentos, ações que integrem a cultura, passando por uma criação de uma cultura organizacional que valoriza e reforça esses padrões éticos é igualmente essencial, o que volta para a perspectiva de Rosa de que as mudanças devem acontecer como um todo. E mesmo assim, isso não significa que bons princípios de ética foram de fato implantados dentro da estrutura. Mas já faz com que, ao menos, os profissionais sejam pautados por um guia de ações. (Coombs e Holladay, 2002)

Mas na realidade, como mostrado nos parágrafos anteriores, muitas vezes - na maioria delas - nem os cargos mais altos passam por treinamentos e media trainings para situações de crise (ROSA, 2003). Promover treinamento é benéfico por diversos motivos: Poupa tempo e agiliza ações, aumenta o alinhamento entre o ponto de vista da empresa e o do colaborador, melhora a comunicação entre setores, ganho expressivo na comunicação com o cliente, evita ruídos na comunicação, equalização de informações, entre muitos outros. E ainda assim, casos que ferem princípios éticos, podem ser causados mesmo passados por preparações anteriormente.

Segundo Rosa (2003), em casos de polêmicas graves, “seu maior inimigo é você” (p.196). Uma fala controversa, um momento de deslize pode proporcionar um caos reputacional. Um exemplo claríssimo é o caso da CEO do banco digital Nubank, Cristina Junqueira, que deu uma entrevista no programa Roda Viva, da TV Cultura, em outubro de 2020. Onde fez comentários sobre dificuldades de contratar profissionais negros. Seus comentários foram interpretados por muitos como insensíveis e inadequados, gerando reações negativas do público, especialmente nas redes sociais. Após isso, Cristina e o Nubank se retrataram nas redes, reconhecendo que a forma como a mensagem foi comunicada não refletia os valores da empresa. (EXAME,2020)

Em suma, ética e transparência andam lado a lado na gestão de crises modulada por um bom Relações Públicas. Para Forni (2007 p.200) “Mas se os fatos geradores da crise não forem conduzidos com eficiência, transparência e profissionalismo, esse trabalho (bom relacionamento com a mídia) na comunicação não adianta.” E devem ser praticadas e implantadas para toda a organização, principalmente para porta-vozes e representantes. Tais treinamentos são fundamentais para garantir que as respostas às crises estejam em consonância com os valores organizacionais e para fomentar uma cultura de tomada de decisão ética e responsável. E ainda assim, não extingue a probabilidade de que crises aconteçam, haja vista o caso da Nubank, que provavelmente preparou sua CEO para a entrevista, mas mesmo assim erros acontecem.

## 4. O ESPETÁCULO

### 4.1. INTRODUÇÃO SOBRE NEYMAR JR.

Após discorrer sobre crises de reputação, celebridades, opinião pública, heróis e vilões, redes sociais, influência entre outros fatores. Fez-se necessário achar um personagem da realidade brasileira que aborde todos esses pontos: Neymar Jr., uma figura global no mundo do futebol, que apresenta um caso intrigante para o estudo da imagem e reputação na era moderna da comunicação. Sua carreira, marcada por extraordinário talento e sucessos no campo, também é pontuada por episódios que geraram debates intensos sobre sua imagem pública. A escolha de Neymar como foco deste estudo decorre de sua capacidade de dividir opiniões: enquanto alguns o veem como um ícone esportivo, a ponto de chegar a ser até uma idolatria, outros criticam aspectos de seu comportamento dentro e fora do campo.

O estudo da imagem de Neymar oferece uma oportunidade de explorar como a fama e o talento podem ser ofuscados ou exponenciados por controvérsias e como a mídia e o público reagem a esses episódios. Além de práticas de relações públicas presentes na gestão da marca que o atleta se tornou. Polêmicas fora de campo, marketing, questões raciais, posicionamentos problemáticos, manejo de questões pessoais e profissionais. Esses aspectos evidenciam a complexa interação entre celebridade, esporte e a opinião pública.

Indubitavelmente, segundo o Instituto Mapa/MrPredictions (2013) o jogador é a personalidade mais influente e mais comentada do país desde a última década. Internacionalmente conhecido, por onde passa movimenta multidões, ao mesmo tempo que atrai haters. O estudo será focado em entender essa construção no cenário brasileiro e medidas corretas e erradas em momentos de crise. Tudo, para buscar entender o fenômeno que influencia tanto as próximas gerações da nação quanto a percepção do esporte como um todo.

### 4.2. FUTEBOL E OPINIÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O futebol, em muitos aspectos, molda a opinião pública no Brasil, refletindo não apenas o amor nacional pelo esporte, mas também sua influência na cultura e identidade brasileira. Haja vista quando o regime utilizou o sucesso do futebol como ferramenta de relações públicas e persuasão. O jargão "A Taça do Mundo é nossa", em 1970, tornou-se um símbolo dessa estratégia, visando desviar a atenção das questões políticas de repressão e reforçar o nacionalismo. Para Salvo (2012,

p. 24) Relações públicas eram uma ferramenta de persuasão e manipulação de notícias em convivência com o poder.

Na poesia “Futebol”(pub 2014), Drummond explora o futebol não apenas como um jogo, mas como um elemento intrínseco da cultura e da identidade brasileira. Uma descrição vívida do jogo em si, destacando a energia e a emoção que desperta. Drummond usa o futebol como metáfora para questões maiores, como a paixão, a luta e até mesmo a identidade nacional. Ainda, ele faz uma leitura sobre a manipulação de massas pela qual esse esporte está inserido. Ele reflete sobre como o futebol se entrelaça com a vida cotidiana das pessoas, tornando-se mais do que apenas um esporte, mas um símbolo de esperança, de desafio e triunfo. Mais uma vez, ao falar de futebol, nota-se não apenas uma análise sobre o esporte, mas também de política, da sua influência de massa no cenário brasileiro.

“Futebol se joga no estádio? Futebol se joga na praia, futebol se joga na rua, futebol se joga na alma. A bola é a mesma: forma sacra para craques e pernas de pau. Mesma volúpia de chutar na delirante copa-mundo ou no árido espaço do morro. São voos de estátuas súbitas, desenhos feéricos, bailados de pés e troncos entrançados. Instantes lúdicos: flutua o jogador, gravado no ar — afinal, o corpo triunfante da triste lei da gravidade.” (ANDRADE, Carlos Drummond de. Quando é dia de futebol. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.)

Entretanto, para muitos - ao redor do mundo - Neymar representa a personificação do futebol brasileiro, combinando técnica refinada, criatividade e ginga, que historicamente valoriza a beleza e a arte no jogo. De acordo com o cineasta italiano Pier Paolo Pasolini (1971) classifica o futebol brasileiro como o "futebol poesia", um futebol que encanta e emociona os espectadores, muitas vezes caracterizado por jogadas espetaculares, dribles, movimentos técnicos refinados e um jogo coletivo harmonioso. Curiosamente relacionando o termo com a seleção de 1970, a mesma utilizada pelo regime militar como propaganda. Para o jornalista e escritor Caioli(2013) vai considerar Neymar como " O último poeta do futebol", em alusão à descrição de Pasolini.

"Se o drible e o gol são o momento individualista-poético do gol, isto quer dizer que o futebol brasileiro – ao contrário do italiano, que seria uma prosa estetizante – é um futebol de poesia"( Il Giorno, 1971, PASOLINI )

#### 4.3 O FENOMENO DE MÍDIAS

Provavelmente uma das comparações mais inusitadas em textos acadêmicos está prestes a ser feita. Mas Lilti(2017) faz conceituações sobre celebridades que para a época se referiam a Voltaire e Rousseau, mas hodiernamente se adequam também para Neymar. Obviamente, não do ponto de vista intelectual deles, longe disso. Dito por Rousseau, registrado em (p. 214) A invenção da celebridade, ‘prefiro que falem mal, mas falem de mim’, Lilti argumenta que a celebridade

moderna é um fenômeno intrinsecamente ligado à curiosidade e ao interesse público, e Neymar exemplifica isso com sua capacidade de permanecer relevante mesmo em momentos de crise, frequentemente se torna o centro das atenções, demonstrando como a mídia e o público estão interessados não apenas em suas conquistas, mas também em seus fracassos e desafios.

Com relação a Voltaire, Segundo Lilti (2018 p.36-37) não era muito diferente, ele relata que ao chegar nas barreiras parisienses, o pensador já era reconhecido e despertava curiosidade da comunidade -curiosamente assim como Habermas analisou anteriormente - citando os “cafés”:

Journal de Paris (...) descrevia a “sensação” provocada pela presença de Voltaire na capital: ‘nos cafés , nos espetáculos, na sociedade, só se fala nele. Ele foi visto? Foi ouvido? Os jornais de província relatavam com voracidade e mínimos detalhes os ditos de sua estada parisiense”. Lilti (2018 p.36-37)

Figura 2- Quadro “Le lever de Voltaire”



Quadro “Le lever de Voltaire” de Jean Huber, 1772.

Desde aquela época, nem só de aplausos viviam as celebridades. A pintura de Jean Huber, “Le lever de Voltaire”, captura de forma intrigante a figura de Voltaire, tipo por Lilti com um dos mais célebres pensadores da França do século XVIII. Em uma representação satírica de Voltaire se vestindo, uma imagem que, à primeira vista, pode parecer trivial, mas carrega significados mais profundos relacionados à opinião pública e à política da época. A cena, que mostra Voltaire em uma posição acrobática ao vestir seus "culotes" (calças curtas usadas pela nobreza e burguesia). Ao apresentar Voltaire de uma maneira despojada e quase ridícula, Huber convida o espectador a

reconsiderar as imagens e percepções daqueles colocados em pedestais pela sociedade. Tanto que a crítica teve grande difusão entre o público e provocou irritação ao filósofo. (LILTI, 2018).

Quando analisada a sociedade contemporânea, à priori, é importante entender como Neymar se tornou uma figura central na mídia esportiva brasileira e internacional. Sua habilidade excepcional no futebol, aliada a uma personalidade carismática, criou uma imagem pública que transcende os limites do esporte. Na última década, é muito comum se deparar com notícias circulando até sobre a família e amigos de Neymar, tudo que ele faz ganha holofotes. Seja por notícias positivas ligadas ao atleta, críticas de jornalistas ou seja por polêmicas. Por exemplo, Tiago Ramos, que em 2020, após anunciar o relacionamento com Nadine Gonçalves, mãe de Neymar, ficou conhecido em todo o país e meses após o término, foi convidado a participar do reality 'A Fazenda'.

A origem da palavra "celebridade", que vem do latim "celebritas" (PRIMO, 2009) refletia a ideia de uma grande reunião de pessoas, geralmente para uma solenidade ou evento. Este sentido enfatiza mais o ato de celebrar ou a ocasião de uma celebração em si, ao invés de indivíduos específicos. A palavra estava ligada à ideia de uma congregação de pessoas para um propósito comum. No século 18, a palavra começou a sofrer uma transformação significativa em seu significado (LILT, 2018). Ela passou a ser usada para descrever não a reunião de pessoas, mas um indivíduo sobre o qual muitas pessoas falam ou que é amplamente reconhecido. Freire, Behling e Reinert (2010), complementam a definição de celebridade é vista como uma personalidade conhecida publicamente por inúmeras pessoas e que exercem carreiras com alta visibilidade, como: Músicos, jogadores, atores e modelos. Com o advento da imprensa e o aumento da alfabetização, as figuras públicas começaram a ser mais amplamente discutidas e reconhecidas pelo público.

Freire, Behling e Reinert (2010) salientam também que as celebridades não são apenas reconhecidas por sua inteligência, beleza, carisma, sofisticação e glamour, mas também são frequentemente vistas como modelos a serem seguidos. Eles destacam que essas figuras públicas são muitas vezes admiradas e consideradas exemplos de sucesso, inspirando outros a emular suas trajetórias e qualidades.

Na música "Vivendo no Auge", por exemplo, o rapper L7nnon expressa a aspiração de superar as adversidades e alcançar a liberdade e o sucesso, uma temática comum em muitas músicas que refletem sobre a luta e a superação. A frase "Os menor querem ser Neymar" encapsula a inspiração que o jogador é para muitos jovens, especialmente periféricos, ao redor do país. Alcançar seus próprios sonhos e objetivos. Eles vêem nessas figuras públicas um caminho possível de sucesso ( FREIRE, BEHLING E REINERT, 2010) e realização, muitas vezes em contextos onde superar dificuldades e alcançar a grandeza contra todas as probabilidades.

Denota-se que muito desse sucesso se materializa em audiência. Como um fenômeno das mídias, o jogador exibe números estratosféricos que reforçam seu status de celebridade global. Sua influência é quantificável através de diversas métricas nas redes sociais e no entretenimento.

Para entender a magnitude de sua audiência, consideremos o contexto da televisão brasileira: a semifinal da Copa do Mundo de 2002 entre Brasil e Turquia, que registrou a maior audiência da história da TV brasileira”, segundo a revista Superinteressante, alcançando média de 71 pontos no Ibope. Isso equivale a aproximadamente 3 milhões de televisores sintonizados no jogo, um número impressionante que ilustra a paixão nacional pelo futebol.

No entanto, só no ambiente digital, Neymar domina com números mais expressivos. Com 216 milhões de seguidores no Instagram até a data de produção desta monografia, ele não apenas detém uma das contas mais seguidas no mundo e sendo o brasileiro mais seguido na rede (GAZETA, 2023), mas também garante uma quantidade extraordinária de visualizações e engajamento em suas publicações. Só em uma postagem no twitter, em 2022, alcançou a marca de 2,5 milhões de curtidas, batendo recorde de maior post da plataforma no Brasil na história . Apesar de uma métrica de curtidas ser diferente de uma de audiência como a da semifinal de 2002, é indubitável que o nível de alcance das contas do jogador são exorbitantes e flexível em múltiplas redes sociais.

No twitch, a série documental "Neymar: O Caos Perfeito", disponibilizada na Netflix, destaca-se como uma das maiores audiências da plataforma, com 546 mil espectadores simultâneos em uma live do streamer Casimiro Miguel, ocupando a nona maior posição de audiência na história da rede. Apesar de estarmos em épocas diferentes, fazer com que todo esse número de pessoas acompanhe um lançamento em uma plataforma alternativa , que não está nem entre as 20 redes mais utilizadas no mundo (Statista, 2022), faz com que a influência de Neymar seja assustadora.

A nível de influência, sua aparição ou menção em clipes musicais e eventos culturais tem o poder de transformar músicas em hits virais, demonstrando seu vasto alcance e poder de influência na cultura popular. O exemplo mais famoso é a música "Ai se eu te pego" de Michel Teló, a qual ao celebrar um gol com a coreografia, ainda na época que atuava no Santos, ajudou a catapultá-la para a fama internacional. Até hoje sendo uma das músicas brasileiras mais conhecidas no exterior. Mas esse é só um exemplo dentre tantas outras. Hoje, comumente vemos cantores comemorando quando suas músicas são divulgadas em algum stories de Neymar (G1, 2019)

Todos os números são realmente astronômicos o que torna o jogador uma máquina de engajamento para marcas, mas em contraponto, também se torna um risco ainda maior para sua imagem institucional. Haja vista, que qualquer posicionamento errôneo ganha proporções gigantescas. Como ainda serão abordadas ao decorrer do estudo.

#### 4.4. HERÓI, VILÃO E ANTI-HERÓI

Com tanta audiência neste espetáculo que é o futebol na mente do brasileiro, a construção de arquétipos de heróis e vilões no futebol volta à cena e reflete uma narrativa complexa, que influencia a percepção pública e a comunicação de imagem de jogadores. Entretanto, destaca-se ainda a exposição de um novo personagem: O anti-herói.

É notável que a sociedade mudou dos anos 90 para cá. Mas analisando a cultura de massa brasileira na década. No entanto, observa-se uma espécie de nostalgia no imaginário de muitos brasileiros ao mencionar a data. Remetendo que na época, os jogadores, os programas de TV, o entretenimento, temas e debates eram melhores. No entanto, isso acontece devido há uma alienação que se intensificou nos anos 90. Em decorrência, da popularização da TV que tornava cada vez mais apelativas para prender a atenção do público.

Margon e Santos, (2012, p.1) afirmam: "Há muito tempo se nota que, principalmente, o corpo feminino é explorado com o intuito de aumentar o público dos programas de televisão". Especialmente no Brasil, as famílias costumavam assistir programas como a Banheira do Gugu, Ratinho, Sushi Erótico, Xica da Silva e até a Xuxa, que exploravam sensacionalismo e sexualização.

Para Debord (1967), um pouco antes, na obra "A Sociedade do Espetáculo", já explora a ideia de um vida moderna do espetáculo como uma ferramenta de pacificação e alienação, argumenta contemporaneidade tornou-se uma sociedade sensacionalizada, onde tudo é mediado por imagens e representações, levando a uma degradação da experiência humana. Denotado com a popularização do controle remoto nos na última década do milênio, com consequência nos conteúdos de massa expostos. (BARBOSA, 2013)

Figura 3 – Banheira do Gugu



Foto: Sergio Andrade

A busca por autenticidade e a vontade de desafiar as convenções sociais estavam em voga, e a cultura popular refletia esse espírito. Quadros como a "Banheira do Gugu" representavam uma forma de transgressão cultural, um desafio às normas estabelecidas que, para muitos, era visto como uma expressão de liberdade e irreverência. Todavia, atualmente, os temas abordados na televisão e na cultura pop evoluíram. Questões como saúde mental, diversidade de gênero e sexualidade, e comentários políticos são agora mais comuns e abertamente discutidos, refletindo uma mudança nas sensibilidades sociais.

Voltando à comparação entre esta espetacularização, vemos que no futebol a situação não era muito diferente. Anteriormente o tratamento para atletas polêmicos era diferente. Pode-se elencar dois fatores que denotam a diferença do tratamento dos jogadores de antigamente, seja pela falta de uma plataforma como as redes sociais na época que significava que essas ações não eram tão amplamente escrutinadas como atualmente, seja pelo um senso comum de que o “errado era certo”, criando um senso de heróis e anti-heróis. (BARANTA, 2015)

Baranta (2015, p. 7) conceitua:

“O anti-herói é considerado a personagem que vai perturbar e, ao mesmo tempo, criar empatia com o espectador, ao conciliar características boas e más, defeitos e qualidades, que podem ou não ser equivalentes aos do espectador normal. Ou seja, o anti-herói vive no equilíbrio entre virtudes e defeitos da conduta moral.” (BARANTA 2015, p. 7)

Essa dualidade citada por Baranta, é particularmente evidente na maneira como figuras como Romário e Edmundo foram retratados na mídia e percebidos pelo público. Ambos os jogadores, dotados de habilidades excepcionais em campo, também foram conhecidos por suas personalidades polêmicas fora dele, o que os colocou frequentemente no papel de "bad boys" do futebol brasileiro, outro ex- jogador que se adequa nessas características é Renato Gaúcho. O termo: "Bad boys" (garotos maus), com a dupla carioca ganhou até música da torcida: "le, le, le, ô le, le, le, á. Com bad boys no seu time já pode comemorar."

Apesar do nome "Bad Boys", até hoje estes jogadores são reconhecidos como referências e grandes personagens da história do futebol brasileiro, muito também por conta de seus títulos. Mas sempre tiveram problemas com festas, polêmicas, brigas, rebeldias , etc. Eles não apenas desafiavam adversários em campo, mas também desafiavam expectativas e normas sociais, o que pode ser psicologicamente atraente para muitos. (FREUD, 1923 ; BARANTA, 2015)

Outro exemplo icônico de um jogador indisciplinado amado por muitos, Maradona foi reverenciado por sua genialidade no futebol. Suas habilidades inigualáveis em campo o tornaram uma lenda, mas fora do campo, ele era conhecido por seu comportamento volátil e problemas com drogas. Apesar disso, ou talvez por causa disso, Maradona era visto como um herói, especialmente na Argentina, onde ele é lembrado por sua contribuição para a vitória na Copa do Mundo de 1986. Essa parcela de desvio de caráter pode até ser considerado um fator de idolatria que ainda coloca Maradona para a maioria dos argentinos acima de Lionel Messi, que já tem praticamente todos os números maiores que Diego em sua carreira.

Freud explica isso como o "Id da psicanálise" (1923), é a parte do inconsciente que contém nossos impulsos e desejos primitivos. É regido pelo princípio do prazer, buscando a satisfação imediata sem considerar as normas sociais ou as consequências. A teoria das três instâncias da psique: o Id, o Ego e o Superego, ajuda a entender a dinâmica do inconsciente e dos impulsos humanos. Os anti-heróis, diferentemente dos heróis tradicionais, exibem características que são mais alinhadas com os impulsos primitivos do Id. Eles agem conforme desejos e motivações que podem ser egoístas, imorais ou antiéticos, refletindo as complexidades e contradições da natureza humana. Fugindo das restrições impostas pela sociedade, o "Superego". Assim, eles oferecem uma válvula de escape simbólica para esses desejos reprimidos.

(...) o grande criminoso e o humorista conquistam o nosso interesse, na representação literária, pela coerência narcísica com que mantém afastados de seu Eu tudo o que possa diminuí-lo. É como se os invejássemos pela conservação de um estado psíquico bem-aventurado, uma posição libidinal inatacável, que desde então nós mesmos abandonamos. (FREUD, 1976, p. 34)

Eco (2011) também vai trazer uma definição que ajuda a entender essa fuga psicológica em personagens. E apesar dele relacionar isso ao herói, ajuda a entender a saga do anti-herói. Para ele, essa identificação do cidadão comum com heróis acontece por que o homem - perante o capitalismo - é visto como apenas um número, e suas opiniões individuais são abafadas pela organização que vive. Por isso, o tal enxerga no personagem do herói "além de todo limite possível, as exigências de poder que o cidadão comum nutre e não pode satisfazer". (ECO, 2011, p. 246-247)

Pode-se comprovar isso com a comparação do jornalista Suzuki (1994) ao correlacionar as descrições de Pasolini sobre “Futebol de prosa” e “futebol poesia” ele diz: “Já a constelação poética dos Romários e Deners seria outra: a do poeta "maudit", extravagante” (SUZUKI, 1994). “Maudit” que significa maldito, mas são lembrados com uma conotação de carinho. O texto pontua isso referenciando uma certa ousadia relacionando a artistas que viveram de maneira não convencional, cujas obras e estilos de vida eram considerados rebeldes, controversos ou transgressores das normas sociais. (VOGLER, 2006)

De volta ao ex-menino da Vila, muitas vezes expõe um discurso de anti-herói quando fazemos uma análise discursiva do futebolista. Em suas entrevistas pós-jogo, ele foge da resposta comum dos demais jogadores, por frequentemente desviar do roteiro típico e evasivo adotado por muitos atletas, uma característica que tem implicações significativas para sua reputação. Enquanto a maioria dos jogadores tende a focar no próximo jogo, agradecer a Deus e aos companheiros - falas muitas vezes resultado de espécies de mídias trainings orientadas por empresários, oferecendo respostas padronizadas e cautelosas, Neymar muitas vezes expressa suas opiniões e emoções de maneira mais aberta e direta. Todavia, esse posicionamento, que não necessariamente é bom, inflama o dilema entre amante e haters de Neymar. Dois exemplos são:

- 1) “Vocês vão ter que me engolir”: Esta declaração, que se tornou famosa no mundo do futebol, originalmente dita pelo técnico Zagallo, foi adotada por Neymar após vencer as olimpíadas de 2016, após momentos de crítica ou dúvida sobre seu desempenho ou comportamento por parte de diversos jornalistas. É uma manifestação de resiliência e auto afirmação, características típicas de um anti-herói, que, ao contrário do herói tradicional, não busca aprovação universal e ainda provoca a oposição.
- 2) "Pensaram que iam deixar o pai off-line, mas o pai tá on-line": Este comentário, feito por Neymar em resposta aos que duvidavam de sua capacidade de voltar aos campos após uma lesão, mas principalmente após a classificação do PSG para as semifinais da Champions League de 2020. É outra manifestação de sua identidade como anti-herói. Ele

desafia as expectativas, mostrando resiliência e uma vontade de superar obstáculos. A comprovação de que existe um público que gosta desse estilo de narrativa é que na época a frase ganhou proporções gigantescas. Em 2020, entre a semifinal e a final da Liga dos Campeões, as menções ao nome de Neymar no Brasil na semana foram de 2,3 milhões de interações, de acordo com a Buzzmonitor Trends. Além disso, diversos famosos entraram na “onda”.

Em meados de 2020, O colunista e comentarista Maurício Noriega escreveu um artigo com esse título, em alusão à propaganda do regime militar “Brasil: ame-o ou deixe-o”, com o objetivo de chegar a um veredito sobre as razões dessa dicotomia que envolve o jogador. Para ele:

Uma rápida pesquisa na história do futebol brasileiro de todas as épocas trará relatos de comportamentos semelhantes de vários grandes craques. Heleno, Leônidas, Pelé, Renato, Romário. Disputas internas, vestiários rachados, panelinhas, privilégios, narcisismo, falta de comprometimento coletivo, abandono de familiares. O problema é que o radinho de pilha e a TV analógica não ecoavam como as redes sociais de hoje. (Maurício Noriega, 2020)

Noriega (2020) ressalta que a carreira meteórica de Neymar divide opiniões ao redor do país e do mundo, explica que isso também se deve ao enorme alcance e o mundo espetacularizado das redes sociais. Todavia, apesar de realmente nos tempos atuais a exposição das redes sociais, é importante ressaltar que ao longo de sua carreira, o futebolista teve sim inúmeros posicionamentos errôneos e controversos que serão analisados a seguir, do ponto de vista comunicacional e reputacional.

#### 4.5. OS ESCÂNDALOS

“No campo empresarial, para serem grandes as corporações precisam exercer um papel de cidadania. Não se concebe mais que grandes empresas não desenvolvam um trabalho social. O mundo requer isso. As celebridades agregam isso. Pode-se dizer uma obrigação do mundo politicamente correto. Por outro lado, também não se pode projetar imagens falsas, aquela coisa que se vê em dublagens mal feitas na televisão, quando a boca vai para um lado e o som vai para outro. O produto tem que combinar com a marca, a marca tem que combinar com a empresa e como o presidente. é um todo{...} Ou seja, cuidar da imagem a cuidar de suas múltiplas relações. Seja a imagem de uma empresa, de uma celebridade ou de uma figura pública.” (Rosa, 2003, p.17)

No trecho de Rosa, ele ressalta que a celebridade precisa estar dentro do politicamente correto e participar da cidadania, porque ela é uma marca. Entretanto, quando a imagem passada entra em dissonância com as atitudes na realidade. O contraste entre falas e atitudes acaba, por assim dizer, atraindo críticas e manchando o valor da marca.

Isso se vê muito presente na carreira futebolista, vê se que em alguns casos ele deixa de se posicionar, ou até se posiciona, mas observa-se que, em alguns casos, tais posicionamentos são percebidos pelo público como inautênticos ou reativos. Esta percepção pode ser influenciada por vários fatores, incluindo o timing e a consistência de suas ações e declarações. Por exemplo, a adesão de Neymar ao movimento Black Lives Matter, que ocorreu após pressão pública, foi vista por alguns como uma resposta tardia, levantando questões sobre a sinceridade de seu compromisso com a causa.

Figura 4 – Manchete Gazeta do Povo



Fonte: <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/neymar-se-manifesta-contra-o-racismo/>

O mesmo acontece no caso envolvendo um pedido de desculpas público de uma traição à Bruna Biancardi, sua namorada, até então grávida da filha do jogador, seguido por novas alegações de traição, contribui para uma percepção de incoerência entre suas ações e palavras. Esse padrão de comportamento costuma levar o público a questionar a genuinidade dos posicionamentos do atleta, impactando sua credibilidade e reputação. (ROSA, 2003)

Outro exemplo é sua decisão de participar do carnaval na Bahia em 2019, enquanto estava afastado dos campos por lesão no metatarso, foi vista por muitos como um sinal de falta de profissionalismo e comprometimento com sua carreira esportiva. Ainda mais, por conta dos vídeos que circularam nas redes com o jogador rebolando até o chão em cima de um trio elétrico. Essa percepção foi agravada pela intensa cobertura da mídia e discussões nas redes sociais, amplificando o impacto negativo sobre sua reputação. Na época, jornais elencaram todas as vezes que o atleta ficou fora dos campos, mas não dá folia. Dando a entender que as contusões ou suspensões, sempre coincidiam com datas comemorativas. O que gerou uma repercussão negativa terrível.

Em resposta, em sua conta oficial no Instagram, Neymar publicou um vídeo treinando e fazendo exercícios de agachamento na academia. Inclusive, o atacante brincou com o movimento, falando que não o faz apenas nas comemorações de Carnaval: “A gente vai até o chão na academia também”. Mas a resposta não “pegou bem” para a mídia que a rechaçou.

Outro problema dessas situações é que em comparação a outros grandes nomes do futebol mundial, como Cristiano Ronaldo e Lionel Messi, o brasileiro se destaca muito no quesito festas. Ambos são considerados os maiores exemplos de dedicação e compromisso com a carreira, principalmente Cristiano, isso ainda está atrelado a conquistas da Bola de Ouro e Copa do Mundo, no caso de Lionel. Tudo isso, faz com que a “réguia esteja mais alta” para os atletas atuais. O futebol e o mundo evoluíram no quesito alta performance. De modo geral, Neymar precisa entender que não está nos anos 90, o mundo mudou e a marca que ele carrega não se resume apenas a jogar bola.

## 5. ANÁLISE DE CASO: CRISE DE REPUTAÇÃO DE NEYMAR JR.

### 5.1. PRIMEIRO CASO

Nos próximos parágrafos, serão feitas análises de estudo, focalizadas na gestão de crises e na comunicação pública em relação à assessoria de Neymar Jr. E será conduzida sob uma perspectiva imparcial, sem o objetivo de determinar culpa ou inocência das partes envolvidas. O propósito central é examinar as estratégias de relações públicas adotadas e a eficácia da comunicação em circunstâncias de alta pressão e escrutínio público. Em uma abordagem objetiva e desapaixonada na análise das táticas de gestão de crise. Portanto, as discussões e conclusões derivadas deste estudo visam contribuir para o entendimento acadêmico das relações públicas e da comunicação em situações de crise, oferecendo perspectivas sobre como figuras públicas, e aqueles que as representam, podem navegar em cenários complexos e desafiadores de forma eficaz. Ainda, será complementada por comentários de pensadores referenciais nesse estudo. De forma com que o pensamento dos autores seja aplicado na análise sobre os casos. Ademais, serão expostos dois casos similares envolvendo o jogador e as diferentes tratativas e atuações de sua assessoria.

Dado esse esclarecimento, em 2019, a Neymar Jr. enfrentou um dos momentos mais problemáticos de sua carreira com as alegações de agressão e estupro feitas por Najla Trindade, um caso que ganhou ampla cobertura midiática e debate público, colocando a reputação do jogador sob sondagem intensa. A imensa atenção da mídia gerou debates acalorados sobre questões de conduta e consentimento. A forma como a NR Sports - consultoria pessoal do futebolista - agiu e respondeu a essas acusações é uma questão importante para a análise sobre o manejo dessa crise que teve um impacto significativo em sua história.

As alegações surgiu quando a modelo Najila Trindade - no dia 1º de junho - acusou Neymar de estupro, um caso que rapidamente ganhou visibilidade da mídia nacional e internacional.

A gestão de crise neste cenário foi bastante complexa, envolvendo aspectos legais, de imagem pública e de relações com a mídia.

A resposta inicial de Neymar e sua equipe foi marcada por uma comunicação aberta e direta. Neymar usou as redes sociais para se defender, divulgando conversas e vídeos relacionados ao encontro com Trindade. Essa estratégia visava a transparência, mas também trouxe riscos legais e éticos, alimentando ainda mais a cobertura midiática.

Fazendo uma breve exame da cronologia de acontecimentos e reflexos na opinião pública denota-se que como primeira medida - ainda no mesmo dia da acusação - o pai do atleta, participou de uma entrevista com o jornalista José Luiz Datena, onde sugeriu uma armação contra seu filho, reforçando a narrativa de sua inocência. Este movimento estratégico visava estabelecer uma linha de defesa pública no inicio da crise. O que se enquadra na fala de Rosa, citada anteriormente, sobre o “antídoto contra especulações”. Para o autor, “a melhor maneira de cortar pela raiz o mal dos boatos é dar periodicamente a versão oficial.” (2003, p. 47). Entretanto, como falha o tom de voz, foi acalorado e sensacionalista mediante aos canais escolhidos para falar sobre o caso.

Figura 5 – Depoimento de Neymar postado nas redes sociais



Fonte: <https://www.gazetaesportiva.com/todas-as-noticias/veja-a-cronologia-e-confira-os-fatos-do-caso-neymar/>

Na madrugada de 2 de junho, Neymar Jr. respondeu às acusações de Najila Trindade usando as redes sociais. Em um vídeo divulgado, ele negou as alegações e expôs praticamente todas as conversas privadas com Trindade. Esta ação, visando demonstrar sua inocência, gerou debates sobre a ética e legalidade de divulgar comunicações íntimas, muitos memes sobre assuntos constrangedores que foram expostos no ambiente digital. O que deu mais palco e atenção para a situação.

Em uma reviravolta digital, o vídeo de defesa publicado por Neymar em suas redes sociais foi removido na manhã do dia 3. Nesse meio tempo, o Brasil inteiro acompanhava a cobertura do caso assiduamente, e nos jornais frequentemente mostraram helicópteros e viaturas chegando à sede da seleção brasileira, onde o jogador estava treinando. Esta ação policial indicou seriedade e dúvida sobre os fatos. Além de no imaginário popular ficar gravado os signos de viaturas e helicópteros em operação. Pois como o vídeo tinha sido apagado, alguma coisa poderia estar em desacordo com a versão dada anteriormente.

Sobre isso, adequa-se a fala de Rosa (2003,46) “Quando há muitas lacunas numa história, a tendência é preenchê-la com imaginação e fantasia.”. Ele também pontua que desfazer um mal entendido depois é pior e “corre o risco de virar manchete”. Por isso, ao tomar a atitude de publicar a resposta, deveria ser analisada do ponto de vista legal. A mesma discussão contada no decorrer da monografia sobre o comunicador conhecer das questões legais que podem envolver uma crise.

Figura 6– Viatura chegando na à concentração da Seleção., em Teresópolis - RJ.



Foto: Sergio Barzaghi/Gazeta Press)

No final da mesma semana, a cobertura midiática tomou um novo ponto de atenção quando William Bonner em rede nacional comunicou o afastamento do repórter Mauro Naves de suas atividades na TV Globo, por motivo de envolvimento no caso. Mais uma vez, o cenário de incerteza vem à tona, gerando mais boatos na camada popular. A atriz Glória Pires, também no livro *A Era do Escândalo* conta como sua vida foi escrutinada quando passou por exposições e boatos na esfera pública. Ela diz que “é muito difícil lidar com um boato porque é um boato não está documentado em lugar nenhum.” (ROSA, p.239)

A situação recebe mais um ponto importante quando dia 5 de junho, Neymar sofre uma lesão no tornozelo durante um amistoso contra o Catar, fato que ele mesmo divulgou em suas redes sociais. Esta lesão, afastou o jogador dos gramados que por sua vez, parou de dar novos assuntos para o povo. O que fez com que todos os assuntos fossem relacionados à acusação de crime.

Alguns dias depois, Najila Trindade relatou um arrombamento em seu apartamento, alegando o roubo de um tablet que conteria evidências vitais contra Neymar. Este evento já adiciona uma outra camada à história, de que as acusações eram infundadas. A partir daí a narrativa popular começa a de fato se voltar contra a modelo.

Enfim, apenas no dia 10 de setembro, três meses depois, a Polícia Civil de São Paulo decide indiciar Najila Trindade pelos crimes de extorsão, denúncia caluniosa e fraude processual relacionados ao caso Neymar. Esta decisão representou um ponto de virada significativa na narrativa do caso, alterando o foco das acusações e refletindo sobre a veracidade e a legalidade das alegações iniciais.

Toda a narrativa que envolve esse escândalo, se correlaciona com o pensamento de Campbell (1990) no livro *A Jornada do Herói*, que explica em fases sobre como a narrativa mitológica é contada na história. Antes dessa decisão, Neymar pode ser visto como estando na fase de "provação", oitava etapa descrita por Campbell, enfrentando acusações sérias e lidando com a repercussão negativa na mídia e na opinião pública. A acusação contra Najila por parte das autoridades e mudança de visão do público, então, atuam como um ponto de virada. A "apoteose", onde a história muda, é quando fica claro que - na perspectiva narrativa - o herói é o jogador que passou por muitas tribulações e alcançou a "fuga mágica". Campbell pontua que:

[...] será submetido a uma série de provas ou testes cada vez mais ameaçadores. Quanto mais você se meter no desafio, maior será a resistência. Você está entrando em zonas do inconsciente que foram reprimidas: a sombra, anima/animus e o restante do self não integrado – é o sistema de repressão pelo qual você tem de passar. Obviamente, é aí que o auxílio mágico se faz mais necessário. (CAMPBELL, 2008, p.140).

Este conjunto de eventos demonstra não apenas a natureza multifacetada da gestão de crise de reputação, mas também as diversas camadas de interação entre personalidades públicas, a mídia, o sistema legal e a opinião pública. Além de tudo, como a tratativa da sociedade é influenciada pelas regras de Campbell, que podem ser aplicadas para a maioria das narrativas da história, seja em filmes, personalidades públicas, empresas e crises.

Em suma, a natureza sensacionalista do caso resultou em uma ampla cobertura da mídia, não apenas nos espaços esportivos, mas também em programas de notícias gerais, repercussão que fez com que cada movimento e declaração fossem intensamente analisados e frequentemente criticados. A divulgação de informações privadas por Neymar, embora buscasse defender sua inocência, gerou debates sobre violação de privacidade e ética. Além disso, a falta de uma estratégia coordenada e consistente de comunicação contribuiu para um ambiente de incerteza e especulação.

Este estudo de caso ilustra como as estratégias de gestão de crise precisam ser adaptáveis, eticamente sólidas e bem coordenadas para enfrentar eficazmente os desafios de reputação em situações voláteis. Conforme explicitado, em alguns pontos seguiu em outros não os princípios de Rosa (2003). A necessidade de equilibrar transparência e proteção legal, juntamente com a gestão eficaz da comunicação com a mídia e opinião pública, também são lições para se tirar deste episódio.

## 5.2. SEGUNDO CASO

No final de maio de 2021, uma notícia veiculada pelo "Wall Street Journal" dos EUA colocou o jogador brasileiro no centro de mais uma dentre tantas polêmicas. Esse caso ocorreu aproximadamente dois anos após a acusação não comprovada de Najila. A polêmica envolvia alegações de abuso sexual contra uma funcionária da Nike, antiga fornecedora de material esportivo de Neymar. A situação gerou preocupações no entorno do jogador e na seleção brasileira sobre a possibilidade de uma crise repetida às vésperas da Copa América.

Para Lavieri e Carneiro (2021), diferentemente do incidente anterior, Neymar e sua equipe de assessoria já estavam preparados para a potencial crise. Desde o início do ano, havia conhecimento sobre as acusações e um acompanhamento cuidadoso dos rumos da investigação. A estratégia adotada incluiu a preparação do entorno do jogador, a blindagem de seu estafe e uma resposta rápida quando as notícias emergiram, minimizando a duração da repercussão. Quanto a isso, também enquadra-se em um dos mandamentos descritos por Rosa (p.89), “é melhor se antecipar à imprensa e aos inimigos”.

Além disso, duas questões chave mitigaram o impacto da crise: a declaração da Nike de que não encontrou nada conclusivo em suas investigações. Ademais, a rápida mudança de foco da mídia para outras questões envolvendo a direção da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), desviou a atenção do caso Neymar, como uma cortina de fumaça. Paralelamente, seu desempenho em campo foi notável, alcançando um dos melhores momentos de sua carreira com a seleção brasileira.

Por fim, na mesma época, Neymar trocou de patrocinador, partindo agora para a Puma, sendo assim, a atenção dos jornais e redes sociais vai toda para as novas notícias do novo patrocinador. Poucas pessoas atualmente se lembram desse segundo caso, a assessoria do atleta, por estar mais preparada, e possivelmente já com um manual de ações para esse tipo de caso, conseguiu mais efetivamente passar a crise para “debaixo do tapete”.

### 5.3. COMPARATIVO ENTRE OS CASOS

Em 2019, acusações e incidentes diversos geraram um clima polêmico, atrelado aos tantas outras controvérsias em que o jogador se envolveu na carreira, citados anteriormente. A cobertura da seleção na Copa América assumindo um tom quase policial, tanto que o caso foi exposto não só em jornais esportivos mas em mídias mais infladas e sensacionalistas como o jornal Brasil Urgente, apresentado por Datena. A lesão de Neymar e seu subsequente afastamento do campo foram componentes adicionais de uma crise de reputação mal gerenciada naquela época.

Em contraste com a crise de 2019, a situação de 2021 foi gerenciada de forma mais eficaz. A preparação antecipada, a liderança ativa e a resposta rápida foram definitivos para mitigar os impactos negativos das alegações de 2021. Este caso exemplifica a importância de uma estratégia proativa e adaptativa em gestão de crise de reputação no esporte de alto rendimento. Muitas vezes, focar em seu desempenho profissional ajuda um atleta a superar uma polêmica. Jogar bem e contribuir para o sucesso da equipe pode ajudar a reconstruir a imagem e desviar a atenção das controvérsias.

Apesar de tudo, cada situação é única e requer uma abordagem personalizada. A chave é uma resposta rápida, transparente e estratégica que aborde as preocupações do público, ao mesmo tempo em que protege a reputação e a carreira do jogador.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo revelam que o gerenciamento de crises de reputação e a opinião pública no cenário contemporâneo são complexos, dinâmicos e voláteis. O que permeia esta discussão é a necessidade de uma abordagem estratégica e multifacetada em Relações Públicas e Gestão de Crise. Evidências disso são encontradas na análise de casos reais, explicitadas durante o texto, que representam desafios significativos, tanto para empresas quanto para personalidades públicas.

Nessa perspectiva, este trabalho buscou explorar como a imagem pública de uma celebridade ou instituição pode ser moldada, tanto positiva quanto negativamente, por eventos e crises específicos. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória de estudos de caso ampla e imparcial. Utilizando do conhecimento bibliográfico de diversos autores de diferentes áreas, como comunicação para entender estratégias, psicanálise para buscar entender o imaginário da opinião pública, cinema para desconstruir as estruturas de narrativa, história para contextualização de épocas, entre outros.

A análise citou Bernays, que em 1928 já destacava a significância da manipulação deliberada e das opiniões coletivas dentro de uma democracia. Ele enfatiza que indivíduos que exercem controle sobre estes aspectos subjacentes da sociedade, atuam como um governo oculto, representando, de fato, a um poder dominante não explícito. E podem proporcionar grandes transformações na nação.

Destarte, muitas conclusões podem ser tomadas e aprendidas, como a de que o entendimento de estratégias empregadas nesses casos, são multidimensionais e variam de uma comunicação transparente e proativa a ações reativas, às vezes, mal orientadas. O que destaca a complexidade da gestão de crises.

Denota-se que a interação entre mídia, redes sociais e gestão de crise é um componente vital na formação da opinião pública e na manutenção da reputação institucional. Expondo a influência transformadora das mídias digitais na dinâmica da sociedade e, consequentemente, das crises também. Além disso, as plataformas digitais oferecem um terreno fértil para a disseminação de fake news e narrativas caluniosas. Como fonte de análise, foi observado o modo como as redes amplificam crises, mas também tem alcance para promover idolatria e inspiração, exemplificado pelo caso de Neymar Jr. Onde as acusações de estupro ganharam uma repercussão global imediata, desafiando as estratégias convencionais de comunicação.

Outro ponto que deve-se destacar é a transformação cultura brasileira nas últimas décadas, que cada vez mais vem apelando para o sensacionalismo e exposição, o que é ainda mais

exacerbado nas redes. Entretanto, isso resulta em mudanças na percepção popular sobre o mundo e, principalmente, sobre os personagens que nele habitam. Construindo contos mitológicos sobre esses personagens da vida real. O próprio caso de Neymar explicita isso, horas como herói, horas como vilão, em outras, até como anti-herói, fazendo clara a demonstração dessa volatilidade que é a opinião.

A gestão desses desafios requer um equilíbrio entre resposta rápida e análise cuidadosa das informações disseminadas, para não agravar a situação. Essa discussão nos leva ao outro ponto deste estudo: a ética e a transparência.

A ética e a transparência constituem pilares fundamentais na gestão de crises de reputação. Demonstrationado por muitos exemplos ao longo da monografia, a adoção de práticas éticas e transparentes é essencial para a restauração e manutenção da confiança do público. A divulgação precipitada de informações pessoais, por exemplo, pode levantar questões éticas e legais significativas. Por outro lado, a transparência na comunicação e a admissão de erros, quando apropriado, podem reforçar a credibilidade e a confiança em uma figura pública ou organização, desde que sejam genuinos, caso o contrário podem gerar ainda mais revolta e crítica.

Assim, a eficácia na gestão de crises de reputação depende da habilidade em equilibrar esses elementos éticos, em conjunto com uma compreensão profunda da dinâmica da opinião pública e do papel da mídia. Em conclusão, este estudo oferece perspectivas enriquecedoras para o campo das Relações Públicas e da gestão de crises, enfatizando a necessidade de estratégias adaptativas no mundo cada vez mais digitalizado e espetacularizado em que vivemos..

Por último, as lições apresentadas expõem uma espécie de antítese. Contraste, polarização, idolatria e críticas, heroísmo e vilania, credibilidade e revolta, do Espetáculo ao Escândalo. Tudo isso, para concluir que nós, Relações Públicas, temos o poder de navegar entre esses dilemas que regem a sociedade, desde que saibamos a maneira certa de agir e assim constituir o verdadeiro poder oculto descrito nas palavras de Bernays(1928). O faremos!

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, Scott. **Ganhar de lavada: Persuasão em um mundo onde os fatos não importam.** Editora Record, 2018.
- ALBINO E RUBIM **Comunicação e política: conceitos e abordagens.** Salvador : Edufba, 2004.
- ANDRADE, H. G. de.(2018. **A Princesa E Os Touros: Futebol, Signos, Símbolos E Identidades Culturais.** Revista Homem, Espaço E Tempo. Recuperado de //rhet.uvanet.br/index.php/rhet/article/view/50 Acesso em: 18 de Novembro de 2023
- ARENDT, H. **Entre o passado e o futuro.** São Paulo: Perspectiva, 2009.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana.** Rio de Janeiro: Forense, 1983. p. 62.
- BARANTA, Pedro Alexandre de Almeida Lima Fernandes. **Anti-heróis no cinema: cinema audiovisual** – Dissertação (mestrado em Som e Imagem), Escola das Artes – Universidade Católica Portuguesa. 2015
- BARBOSA, Cínthia Soares. **A televisão além do controle remoto.** 2013. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977
- BENJAMIN, Walter. **O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura.** São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BERNARDO, André, 2012 **Qual foi a maior audiência de todos os tempos na TV brasileira?** SUPERINTERESSANTE Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-foi-a-maior-audiencia-da-tv-brasileira>> Acesso em: 29 de Novembro de 2023
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Difel/Bertrand Brasil, 1989.
- BRAVO, B. S., SAUEIA, J. R., & BRONDINO-Pompeo, K. L. (2018). **Endosso de Marca: Comparação da Influência de Blogueiras e Celebridades na Atitude em Relação à Marca.** ReMark - Revista Brasileira De Marketing, Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/remark.v1i3.3539>>10 de Novembro de 2023
- CAETANO, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P. **Gestão de crise.** Lisboa: Editorial Presença. 2006
- CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces.** São Paulo: Pensamento, 2008.

- CASTELLS, Manuel. **The new public sphere**: global civil society, communication networks, and global governance. The annals of the american academy of political and social science. Nova York: n. 616, 2008.
- CHAMPAGNE, Patrick. **Faire l'opinion. Le nouveau jeu politique**. Ed. de minuit, 1990.
- CHAMPAGNE, Patrick. **Formar a opinião**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- COHN, Robin. **The PR crisis bible: How to take charge of the media when all hell breaks loose**. Macmillan, 2000.
- COMBS, W. Timothy. **Comunicação contínua de crises: Planejando, gerenciando e respondendo**. Publicações Sage, 1999
- COMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. **Ajudando gestores de crise a proteger ativos reputacionais: testes iniciais da teoria da comunicação de crise situacional**. Comunicação de gestão trimestralmente, 2002.
- DEBORD, Guy. **A sociedade do espectáculo**. 1991.
- ECO, Umberto. **O Mito do Superman**. In: **Apocalípticos e integrados**. São Paulo: Perspectiva, 2011
- ECONÔMICO, VALOR. **Reputação em crise**. In: Valor Setorial Comunicação Corporativa, ed. 8, São Paulo: Valor econômico, 2015.
- EXAME, **Fundadora pede desculpas e Nubank detalha ações pró-diversidade**, 2020  
Disponível em:  
<<https://exame.com/negocios/fundadora-pede-desculpas-e-nubank-detalha-acoes-pro-diversidade>>  
Acesso em: 18 de Novembro de 2023
- FARIA, Cláudia Feres. **Democracia deliberativa: Habermas, Cohen e Bohman**. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, 2000.
- FARIAS, Luiz-Alberto de. **Opiniões Voláteis: opinião pública e construção de sentido**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo. 2019
- FIGUEIRAS, R. **A mediatização da política na era das redes sociais**. Lisboa: Alêtheia, 2017.
- FIGUEIREDO, Rubens; CERVELLINI, Sílvia. **Contribuições para o conceito de opinião pública**. Opinião pública, 1995.
- FINK, Steven et al. **Crisis management: Planning for the inevitable**. Amacom, 1986.
- FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise**. Organicom, 2007.
- FRANCO, Fabricio Marques. **Os Superpoderes Do Coringa: Um Estudo Sobre A Relevância De Um Vilão Na Cultura Midiática**. 2018
- FREUD, Sigmund. **Freud-Neurose, psicose, perversão**. BOD GmbH DE, 1915.
- FREUD, Sigmund. **Psicologia das massas e análise do eu**. L&PM Pocket, 2013.

- FREUD, Sigmund; SONENSEGEL, José. **O Eu e o Id**. CONVIVIVM, 2011.
- GOBI, Karen Cristini. **La Casa de Papel: a narrativa e a jornada do (s) anti-herói (s)**. 2020.
- GODOY A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, 1995. p. 57-63.
- GRÖNROOS, Christian. **Towards a third phase in service quality research: challenges and future directions**. College of Business, Department of Marketing, Arizona State Univ., 1993.
- GRUNIG, J.E.; FERRARI,M.A; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2<sup>a</sup>. Edição, São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.
- HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. p.27.
- HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- HERMAN, Edward S.; CHOMSKY, Noam. **Manufacturing consent: A propaganda model**. Manufacturing Consent, 1988.
- HUDSON, Michael. Matar al huésped: **Cómo la deuda y los parásitos financieros destruyen la economía global**. Capitan Swing Libros, 2020.
- LANCE, **O pai tá on': Neymar comanda indústria da viralização e movimenta redes sociais em dia de decisão** 2020 Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/lance/o-pai-ta-on-neymar-comanda-industria-da-viralizacao-e-movimenta-redes-sociais-em-dia-de-decisao,c76b7b1eda0defd955b06583d18157767jltas9x.html>> Acesso em: 15 de junho de 2023
- LANE, Robert. **A opinião pública**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966. p. 198.
- LAVIERI E CARNEIRO, **Como Neymar reagiu rápido à acusação da Nike e evitou trauma de 2019**. UOL, 2021Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2021/06/30/como-neymar-reagiu-rapido-a-acusacao-da-nike-e-fugiu-de-trauma-de-2019.htm>> Acesso em: 18 de Novembro de 2023
- LÉVY, Pierre. **A esfera pública do século XXI**. In: DI FELICE, Massimo; PEREIRA, Eliete; ROZA, Erick (Org.). Net-ativismo: redes digitais e novas práticas de participação. Campinas: Papirus, 2017.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**: 3. ed. São Paulo: Editora 34, 2010.
- LIPPMAN, Walter. **Opinião Pública**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008 (edição original de 1992).
- MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. Editora Contexto, 2008.

- MAHLALELA, Luana Joaquim. **O papel das relações públicas na construção da imagem institucional em tempos de crise: caso do Hospital geral Polana Caniço 2020**
- MARGON,Cristina; SANTOS, Rafael Bertoldi dos. **A erotização na televisão brasileira: o caso da abertura da telenovela Mulheres de Areia** In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, Ouro Preto: IBM do Brasil, 2012
- MARQUÉS, N. **Un año en la antigua Roma. La vida cotidiana de los romanos a través de su calendario**, 2018.
- MATHEUS, Carlos. **As opiniões se movem nas sombras**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MCCOMBS, M. E., & SHAW, D. L. . **The Agenda-Setting Function of Mass Media. Public Opinion Quarterly**, ,1972
- NEVES, Castro Neves. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro. Ed. Mauad, 2002.
- NORIEGA, 2020. **Neymar Ame-o ou deixe-o**GE, Disponível em: <<https://ge.globo.com/blogs/papo-cabeca-com-mauricio-noriega/post/2020/08/24/neymar-ame-o-ou-deixe-o.ghtml>> Acesso em: 15 de junho de 2023
- PARISER, Eli. **O filtro bolha – o que a Internet está escondendo de você**. 1. Ed. Tradução: Diego Alfaro. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- PASQUALETTE, Bernardo Braga. **Me esqueçam: Figueiredo: A biografia de uma Presidência**. Editora Record, 2020.
- PINHEIRO, Maurício. **Web Intelligence & Digital Ambience**. Tese de Doutorado. Universidade Federal Do Rio De Janeiro. 2017.
- PONTES, Mauricio. **Manual de gerenciamento de crises e resposta em emergências. Comando da Aeronáutica**. Brasília: Centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, 2004..
- RANGEL, Patrícia; BRANCO-SP, Faculdades Integradas Rio. **A mídia e a construção do herói esportivo: análise da Revista Placar com Neymar crucificado**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2013.
- Ranking: as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2023, com insights, ferramentas e materiais.** Resultados Digitais, 2023. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em: 03 set. 2023.
- RENNHARD, Mariana. **Capa da “Placar” com Neymar crucificado gera polêmica e revista responde aos leitores**. Disponível em: Acesso em: 15 de nov de 2023
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Oeuvres complètes**. Paris: Gallimard, 1969. p.67.

- SCHEIN, Edgar H. **The role of art and the artist.** Reflections: The SoL Journal, 2001.
- SENA, N. **Espaço Público, Opinião e Democracia. Estudos em Comunicação.** 2007
- SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. **A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises.** Organicom, v. 4, 2007.
- SILVEIRINHA, Maria João. **Opinião pública. Comunicação Política: Conceitos e Abordagens.** Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia e Unesp, 2004.
- STATISTA,2014, **Most popular social networks worldwide as of October 2023, ranked by number of monthly active users** Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>> Acesso em: 10 de Novembro de 2023
- SUZUKI, Matinas. Folha de São Paulo, 1994. **Pasolini formula poética do nosso futuro** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/3/24/esporte/3.html>> Acesso em: 18 de Novembro de 2023
- TERRA, Carolina Frazon; DE SOUSA, Gisela Maria Santos Ferreira. **Opinião pública em tempos de mídias sociais: midiatização, comunicação desintermediada e memes.** In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2019.
- TREVINO, Linda K.; NELSON, Katherine A. **Gerenciando a ética nos negócios: conversa franca sobre como fazer da maneira certa** . John Wiley & Filhos, 2021.
- VOGLER, Christopher. **A jornada do escritor – estruturas míticas para escritores.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.
- ZALLER, John. **The nature and origins of mass opinion.** Cambridge university press, 1992.