



***Playcenter na Berlinda:
A importância da trajetória de uma organização num momento de crise***¹

Anelisa MARADEI²
Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, SP

RESUMO

Esse artigo tem por objetivo contribuir para os estudos de gestão de crises organizacionais, a partir da análise do caso ocorrido no parque Playcenter, em setembro de 2010, e que deixou 15 pessoas feridas levemente e uma em estado mais grave. Foram auditadas e analisadas 310 matérias veiculadas em todo o Brasil, em mídia impressa, online e eletrônica. Além disso, o estudo apoia-se em pesquisa bibliográfica e em depoimentos colhidos junto à direção da empresa. Buscamos demonstrar que acidentes não destruirão a credibilidade de uma companhia se ela tiver alicerçado suas posturas cotidianas em uma política de transparência, ética e boa vontade com seus clientes, sociedade e imprensa, e se souber agir rapidamente. Porém, os erros ficam, cada vez mais, através da internet, registrados na história da organização, e não poderão ser repetidos, sob pena de prejuízos à reputação da marca.

PALAVRAS-CHAVE: Crises Organizacionais; Playcenter; Looping Star

INTRODUÇÃO

No dia 23 de setembro de 2010, quinta-feira, por volta das 12h40, houve um acidente na montanha russa Looping Star, no Playcenter, que deixou 16 pessoas feridas, sendo uma em estado grave³. O episódio ganhou repercussão na mídia e abalou a imagem do parque, mas os efeitos da crise, em pouco tempo, foram normalizados. Entretanto, não mais de sete meses depois, o parque enfrentou outro episódio de crise, dessa vez com maior gravidade. Alguns visitantes caíram de outro brinquedo, o Double Shock, quando o equipamento encontrava-se em movimento, sendo arremessados a uma altura de sete metros⁴. Dessa vez os estragos foram maiores para a imagem da empresa.

Apesar do menor número de envolvidos na Crise do Double Shock, oito visitantes, o saldo de pessoas hospitalizadas foi superior, cinco permaneceram internadas⁵. A exposição na mídia, 881 matérias publicadas em um mês, levou a marca a uma das mais difíceis gestões de crise de sua história. Até o momento da redação deste artigo, em fevereiro de 2012, segundo informações do presidente do parque, Marcelo Gutglas, o movimento do negócio ainda não tinha voltado à normalidade.

¹ Trabalho apresentado no DT03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 31 de maio a 2 de junho de 2012.

² Mestranda do Curso de Comunicação Social da UMESP, e-mail: ane@amaradei.com.br

³ <http://www.estadao.com.br/noticias/cidades,acidente-em-montanha-russa-de-parque-em-sao-paulo-deixa-16-feridos,614285,0.htm>

⁴ <http://vejasp.abril.com.br/revista/edicao-2212/playcenter-acidentes>

⁵ idem



Para efeito desse trabalho, analisaremos o primeiro episódio de crise: o acidente no Looping Star. Nessa oportunidade, foram auditadas pela assessoria de imprensa da marca 310 matérias no prazo de sete dias após os fatos. É importante ressaltar que, em ambos os casos (Looping Star e Double Shock), a empresa foi proativa no sentido de passar informações à imprensa, montando estrutura de suporte, 24 horas, para a gestão das crises, atendendo todas as vítimas e custeando despesas dos feridos e de seus familiares. Houve, também, total colaboração com as autoridades no sentido de liberar documentos e tentar apurar as causas dos episódios.

Nosso interesse, neste artigo, é focar a atenção nos desdobramentos do incidente do Looping Star. Abordaremos aqui, com base em pesquisa bibliográfica, análise de dados auditados no decorrer do episódio, documentos levantados junto ao parque e entrevistas realizadas com a direção do Playcenter, questões que consideramos relevantes para o avanço dos estudos sobre crises organizacionais. Por meio dos dados auditados, buscamos demonstrar: quais foram os públicos envolvidos; quais as praças que deram cobertura ao evento, que, embora local, ganhou repercussão nacional; quantas matérias foram auditadas e por que a menor repercussão neste primeiro episódio; a diferença de posicionamento entre veículos de um mesmo grupo jornalístico sobre a mesma notícia; nível de tolerância dos stakeholders para um episódio pontual de crise; entre outros pontos.

Todas as organizações estão suscetíveis a crises

As crises estão presentes na história de muitas organizações. Imaginar que ao longo de décadas de atuação em segmentos como: aviação, exploração de petróleo, alimentos, farmacêutico, entretenimento, entre outros, as empresas não estarão expostas a riscos e percalços é uma visão inocente. Porém, trabalhar para que tais incidentes não ocorram é dever de toda a instituição pública ou privada comprometida com seus stakeholders. Como afirma Carvas Júnior, (in: KUNSCH, 1997, p. 205). “Toda empresa que participa do mercado competitivo está sujeita a ver seus produtos e/ou representantes e/ou sua marca envolvidos em exposições negativas”. Porém, cada vez mais, as empresas devem estar atentas a suas vulnerabilidades.

Afinal, o cidadão da contemporaneidade está muito mais consciente de seus direitos. O processo de redemocratização da década de 1980 foi um ponto de partida para uma nova etapa na comunicação das organizações brasileiras com a sociedade. Com o fim do regime militar surgiram novas relações entre as organizações e seus diferentes públicos. A abertura de



mercado, especialmente a partir da era Collor (90-92), também contribuiu para essa nova ordem. Além disso, as privatizações em larga escala, ocorridas especialmente a partir dos anos 90 - CSN (1993); Embraer (1994), Sistema Telebrás (1998) - também motivaram a profissionalização de alguns setores da economia, como siderurgia, telefonia, portos, ferrovias, montadoras de aviões, entre outros.⁶ Outro movimento que trouxe grandes mudanças sociais foi a criação do Código de Defesa do Consumidor (1990). Respaldados pela nova legislação, os cidadãos passaram a exigir seus direitos e ampliaram a consciência de seu potencial como consumidor/cliente. A partir de então, os modelos de gestão empresarial de sucesso passaram a se voltar para a relação com clientes, fornecedores, acionistas, empregados e com a comunidade de forma mais responsável e atenta.

Esses consumidores/cidadãos imprimiram às empresas uma nova postura para encarar suas políticas de gestão e de comunicação. Isso fica evidente em processos de crise na atualidade. Os atores sociais, mais conscientes, informados e emancipados, exigem, cada vez mais, a prestação de contas por parte das empresas para episódios que comprometam a sociedade e o meio ambiente. Todos esses movimentos históricos ocorridos no Brasil levaram as organizações a pensar em um reposicionamento da comunicação, menos operacional e mais estratégica, integrada ao processo de tomada de decisões. Como propõe Bueno,

A consciência dessa nova realidade atemoriza organizações conservadoras que sempre buscaram exercer o controle do mercado, da sociedade e dos fluxos de comunicação porque o embate hoje ocorre em todas as frentes e o jogo passou a ser global, em muitos casos, com milhões de participantes (BUENO, 2009, p. 122).

Nesse contexto, para evitar a eclosão de uma crise de imagem, uma organização deve estar apta a identificar seus pontos fracos, aqueles suscetíveis à exposição negativa. No caso do Playcenter, objeto de observação em nosso artigo, a manutenção dos brinquedos é vital para o negócio do Parque. Segurança é a razão da existência de um parque de diversões. Por isso, a sociedade se viu perplexa quando as notícias sobre um segundo acidente começaram a eclodir em abril de 2011, apenas sete meses após o episódio ocorrido no Looping Star.

Mas, antes de avançarmos, é interessante definirmos crise. Lerbinge (1997, p.4), em seu livro *The Crisis Manager*, define crise como "um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência". Para Birch (1993, p.9), "crise é um evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou

⁶ <http://oglobo.globo.com/economia/privatizacoes-se-aceleraram-nos-anos-90-3200216>



empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação".

Na verdade, as crises de imagem podem ocorrer por uma infinidade de motivos, mas não seria exagero dizer que na maioria das vezes o fator desencadeador é previsível e pode, portanto, ser calculado. Como sugerem Nassar & Figueiredo (1995, p.21): “A imagem institucional de uma empresa é um ser vivo dinâmico. Hoje, pode estar saudável, bem vista, aceita, festejada. Amanhã? Vai depender da história de hoje”. Sendo assim, viver o hoje com responsabilidade e consciência de que crises podem acontecer a qualquer momento parece coerente, e mais, é uma decisão inteligente para uma organização que pretende salvaguardar sua imagem. É importante considerarmos também, para efeito da análise que será realizada nesse trabalho, a diferença entre reputação e imagem. A primeira é construída ao longo do tempo, diferentemente da imagem, que é uma percepção em um determinado período. Como define Bueno,

A imagem pode ser formada de um único ou poucos e fugidios “momentos de verdade”, mas a reputação é a síntese de vários contatos e leituras efetuadas ao longo de um tempo. Simplificadamente, quando tenho uma imagem de uma organização, eu **acho**, eu **sinto** que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu **sei**, eu **tenho certeza** sobre o que ela representa. (BUENO, 2009, p.199, grifo do autor).

O que verificamos no Playcenter em setembro de 2010 foi uma crise de imagem. Porém, a empresa tem uma reputação, uma história anterior de quase quatro décadas atuando no segmento de entretenimento. Situado na Marginal Tietê, na capital paulista, o empreendimento é conhecido em todo Brasil. Foi fundado em 1973 e representa um marco para história dos parques profissionalizados no País, ou seja, é reconhecido como pioneiro por trazer ao Brasil lazer e entretenimento com o mesmo conceito dos grandes centros de diversão dos Estados Unidos e da Europa. Na sua inauguração, o Playcenter recebeu aproximadamente 15 mil visitantes⁷. Hoje, chega a receber 1,5 milhão de visitantes por ano⁸. Evidentemente, o Playcenter dos anos 80 já não é o Playcenter dos dias atuais. A empresa teve redução de sua área de 110 para 85 mil metros quadrados, foi vendida ao GP Investimentos em 1995 e recomprada em 2001 por um dos fundadores, Marcelo Gutglas. Sobre a recompra do parque, Gutglas afirma⁹: “[...] decidiram por à venda e eu vi isso como uma oportunidade. Primeiro era uma parte emocional minha de ver que o Playcenter estava se acabando. Eu enxerguei uma oportunidade de negócio. O emocional falou mais alto, porque não foi um bom negócio ter comprado o Playcenter, porque eu tive que investir fortunas no parque”.

⁷ MARADEI, Anelisa. Brincando com coisa séria: a gestão da comunicação em parques de diversões (2006, p.5)

⁸ http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/80094_O+FIM+DA+MONTANHARUSSA+DO+PLAYCENTER

⁹ Idem (p.170)



O fato é que os brinquedos mais atrativos utilizados em parques de diversão não são produzidos no mercado interno. As tarifas de importação são altas e não há facilidades para a entrada no mercado desse tipo de equipamento no Brasil. Isso tem dificultado a revitalização do Playcenter nos últimos anos, tendo em vista os altos investimentos necessários para aquisição de equipamentos. O Wimea, uma das últimas grandes atrações adquiridas pelo parque, foi comprado em 2003. De lá para cá apenas atrações de menor porte foram integradas ao empreendimento. Ainda assim, muitas mudanças estruturais foram feitas no Playcenter nos últimos anos em termos de infraestrutura (banheiros, lanchonete, jardinagem, segurança). Porém, a concorrência hoje com outras formas de entretenimento é grande: os cinemas se modernizaram, os jogos eletrônicos e a internet roubam o tempo dos visitantes, os shoppings agora são a grande opção de entretenimento da família paulistana, e outros parques foram abertos nas últimas décadas, como o Hopi Hari (1999), Mundo da Xuxa (2003), Wet'n Wild (1998), entre outros. Tudo isso tem feito com que o Playcenter tenha que se reinventar e conviver com dias mais difíceis e menos gloriosos.

O Playcenter, entretanto, continua a ser o maior parque urbano da cidade, conta com equipamentos radicais para a diversão de jovens e adultos e tem fácil localização, próximo ao Metrô Barra Funda, na capital paulista, o que permite acesso de grandes contingentes de pessoas ao empreendimento. O perfil do público já não é a classe A e B de outros tempos. A própria melhoria da qualidade de vida do brasileiro, a partir do Plano Real, vem permitindo que a classe C esteja mais e mais presente nas atividades do Playcenter e, em contrapartida, tem possibilitado o acesso da classe média alta aos parques americanos e europeus, entre outros destinos.

Luciane Lucas bem observa que o “antes” fala muito sobre uma empresa (2004, p.37) e, dessa maneira, pode fazer com que a transição por um período de crise seja menos custosa. Como propõe a autora, consideramos que acidentes acontecem e não destruirão a credibilidade de uma companhia se ela tiver alicerçado suas posturas cotidianas em uma política de transparência, ética e boa vontade com seus clientes, sociedade e imprensa. Tudo isso parece ter sido levado em conta pela mídia no primeiro episódio de crise do Playcenter. Tal crédito concedido pode ser conferido, por exemplo, em comentário de Luciano Faccioli, no programa SP no Ar, da TV Record, que foi veiculado em 24 de setembro de 2010: “O Playcenter é tradicional e é um dos parques mais conhecidos de São Paulo e do Brasil há



tantos anos”, afirma o apresentador na reportagem. E ele continua dizendo ter certeza que a direção do parque vai dar uma satisfação pública aos que continuarão indo ao parque¹⁰.

O que é importante observar é que as crises geram desdobramentos efetivos que vão além dos arranhões na imagem: perda de faturamento das organizações, conseqüente diminuição de arrecadação de impostos, queda no número de clientes, demissões de funcionários etc. Esses episódios acabam resultando em ônus para toda a sociedade. No caso específico do parque paulistano, a direção da empresa atesta que houve queda de movimento após a crise do Looping, mas não tivemos acesso a esses números. Porém, as atividades, nesse primeiro episódio, conseguiram ser normalizadas, demonstrando o prestígio da marca diante de seus visitantes.

Por um lado, tal destaque dado pelos noticiários também é um indício de que o Playcenter é notícia, é uma empresa com reconhecimento junto à mídia e junto à sociedade. Os jornalistas, em sua grande maioria, trataram o episódio com imparcialidade, reproduzindo a versão dos fatos e dando oportunidade ao Parque de se manifestar. Das 310 matérias auditadas, apenas 25, ou 8% do total, traziam um conteúdo de reprovação ao parque.

Os números da crise

Ao todo, foram auditadas 310 matérias, entre 23 e 29 de setembro, sendo 68% de repercussão nacional. Esse número deve-se ao fato da expressiva reprodução do episódio em veículos online, o que demonstra a importância da internet na propagação de processos de crise na contemporaneidade. Há dez ou quinze anos, não teríamos a divulgação instantânea de um episódio como esse e aos gestores seria dado mais prazo para articular uma resposta à sociedade. Hoje, porém, por meio das novas tecnologias, do telefone móvel, das redes sociais, há ampla divulgação dos fatos em segundos.

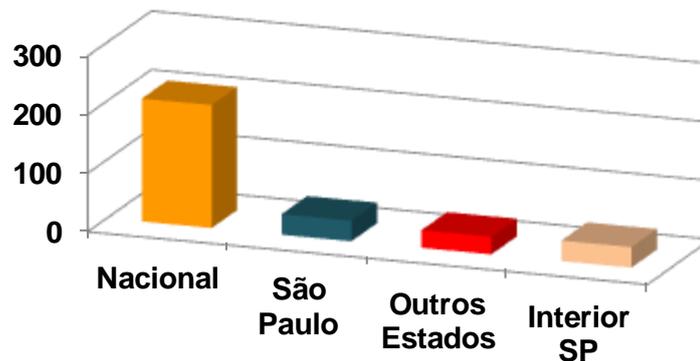
Além disso, como pudemos comprovar no caso do Playcenter, episódios de crise de outros parques¹¹ foram levantados na mídia, com facilidade, via Internet, colocando na berlinda todo o segmento de parques. Isso significa que fatos passados, hoje, ficam marcados na história das organizações, pois o acesso à vida pregressa das empresas está ao alcance de todos, num simples “google”. Afinal, a ferramenta traz à tona, por meio de palavras-chave,

¹⁰ <http://www.youtube.com/watch?v=PCj8vU2gHLg>

¹¹ <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/803786-acidente-no-playcenter-em-sp-ferre-16-veja-outros-acidentes-em-parques-de-diversao.shtml>

incidentes registrados na web e nas redes sociais. A propagação dos fatos para outras localidades também foi propiciada pela internet, seja pelos canais dos grandes grupos de jornalismo, seja por blogs, Twitter, Facebook, entre outros espaços. Algumas publicações do interior de São Paulo, 11% do total dos registros, e de outros estados, 10%, também deram atenção ao fato. Os 11% restantes foram notícias veiculadas em São Paulo.

Gráfico 1: Quantidade de matérias por Região.



Total: 310 matérias: 210: Nacionais / 35: São Paulo / 30: Outros Estados / 35: Interior de São Paulo.

Fonte: Dados provenientes de relatório consolidado, fornecido pela assessoria de imprensa do Parque.

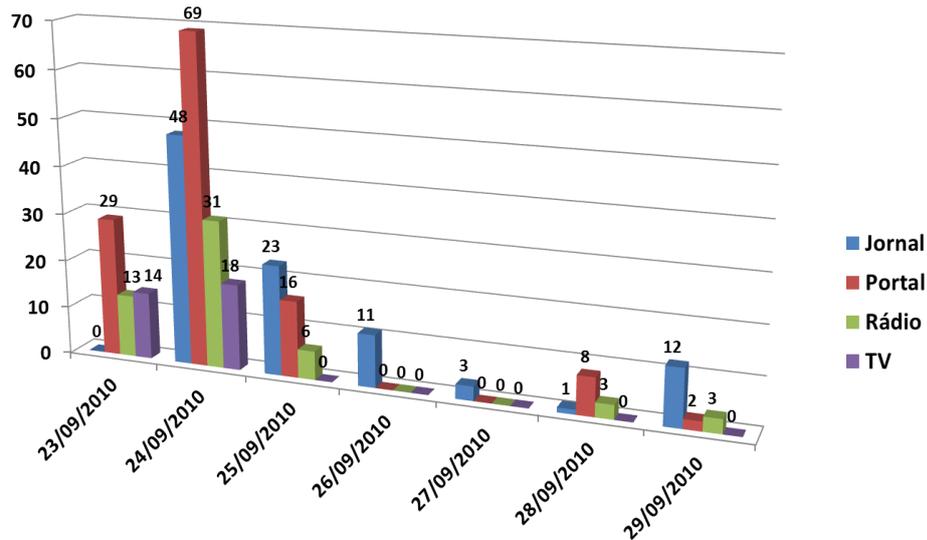
Entre os veículos do interior que deram destaque aos fatos estão: O Vale - São José dos Campos, Jornal da Cidade de Bauru, Jornal Comércio de Franca, Cruzeiro do Sul - Sorocaba, Diário de Suzano, Jornal de Jundiaí, Jornal de Limeira, Todo Dia –Americana, entre outros. No caso de outros estados, observamos a presença da cobertura dos fatos em veículos como: Correio Braziliense-DF, Zero Hora-RS, O Globo-RJ, A Gazeta-ES, Folha de Pernambuco-PE, Diário do Nordeste-CE, Correio da Paraíba-PB, Gazeta do Povo-PR, Estado de Minas-BH, entre outros. Muitos veículos, como o Diário da Manhã, de Goiânia, a Gazeta do Povo, de Curitiba, e a Gazeta de Alagoas, de Maceió, reproduziram conteúdos de agências de notícia, como a Agência Estado e Folhapress¹².

Em termos de distribuição das notícias por tipo de mídia foram auditadas 124 matérias, ou 40% do total, em veículos online, seguidos de jornais, com 98 matérias (31,6%), rádios, 56 matérias (18,06%) e TVs, 32 matérias (10,03%).

¹² FALHA em montanha-russa fere 16. Gazeta do Povo. Curitiba, 24 set 2010. Caderno Vida e Cidadania. p. 12. GALVÃO, Vinícius Queiroz. **Problema em montanha-russa deixa 16 feridos**. Gazeta de Alagoas. 24 set 2010. Caderno Nacional. p. A9.

Observamos a maior concentração de matérias nos dias 23, data do acidente, 24 e 25 de setembro (gráfico 2). O dia 24 foi o campeão de ocorrências, com 166 matérias, ou seja, 53,54% do total de notícias divulgadas sobre o acidente (48 em jornais, 69 em internet, 31 em rádios e 18 em TVs).

Gráfico 2: Matérias por tipo de mídia a cada dia. Total – 310 matérias.



Fonte: Dados provenientes de relatório consolidado, fornecido pela assessoria de imprensa do Parque.

O gráfico 2 sinaliza a forma como a imprensa se comporta nos dias de hoje. Ao eclodir uma crise de grandes proporções, os veículos online são os mais ágeis para realizar a cobertura dos fatos, como pudemos observar através das matérias recuperadas nesses espaços no dia do acidente. Entretanto, a cobertura mais completa, com maior profundidade, foi feita a partir do dia seguinte à ocorrência do episódio, dia 24 de setembro, pelos veículos impressos, que articularam as informações provenientes de diferentes porta-vozes (delegado, perícia, empresa, vítimas, familiares) e ainda realizaram pesquisa sobre histórico de fatos passados e gráficos de simulação do acidente, como aconteceu nas reportagens publicadas nos jornais O Estado de S.Paulo e Agora¹³, dando maior amplitude qualitativa e informativa à notícia. Nota-se, também, que um veículo serve-se do outro para compor seu conteúdo, até porque, muitos são provenientes do mesmo grupo, como o caso do Agora e da Folha de S.Paulo, e do Jornal da Tarde e O Estado de S.Paulo, que trabalharam sinergicamente, porém respeitando suas linhas editoriais para relatar os fatos.

¹³ BURGARELLI, Rodrigo e BRANDALISE, Vitor Hugo. **Playcenter: 16 feridos em choque de carrinhos**. O Estado de S.Paulo. 24 set 2010. Capa, p. C1 e C6.
BRINQUEDO falha e deixa 16 feridos no Playcenter. Agora. São Paulo, 24 set 2010. Capa e p. A6.



A diferença das formas de abordagens dadas ao episódio dentro de um mesmo grupo jornalístico, como o Grupo Estado, fica evidente. Tomemos como exemplo as reportagens veiculadas pelo Jornal da Tarde e pelo O Estado de S.Paulo em 24 de setembro. No primeiro veículo, o acidente mereceu destaque na capa principal do jornal, com foto do brinquedo em evidência. O título “Acidente no Playcenter. 16 feridos” é complementado pela chamada “As vítimas, maioria crianças e adolescentes, tiveram ferimentos leves. Uma menina quebrou o nariz e será operada. Segundo testemunhas, o choque ocorreu às 12h40, quando um dos veículos da montanha-russa Looping Star parou para desembarque dos passageiros e o que vinha logo atrás não conseguiu frear”. Já no O Estado de São Paulo, a chamada de capa foi mais tímida “Acidente no Playcenter deixa 16 feridos”, sem mais destaques, e não trouxe foto, diminuindo a exposição do episódio neste veículo, que, por sua linha editorial, talvez tenha considerado o fato de não ter havido vítimas fatais ou em estado mais grave como um ponto relevante.

Outra questão que se observa no gráfico 2 é o comprometimento com o desenrolar dos fatos. A mídia impressa e os veículos online mantiveram-se atentos aos desdobramentos do episódio. Já as TVs, com seu caráter dinâmico e ampla gama de notícias atreladas à cidade de São Paulo, diariamente, desapareceram da cena da cobertura a partir do dia 25 de setembro. Nem mesmo o dia 28, data da ocorrência da simulação do acidente no parque, com presença da perícia, mereceu atenção das emissoras de TV. Por outro lado, tal fato trouxe novamente o episódio à mídia nos demais meios de comunicação. No caso das TVs, entretanto, cabe ressaltar que algumas das matérias, com o mesmo conteúdo, foram replicadas em horários diferentes, dentro de uma mesma emissora, como Globo e Record. Entretanto, em um país como o Brasil, de poucos leitores de jornais, tal visibilidade foi extremamente prejudicial para a marca, tendo em vista a grande audiência dessas emissoras.

Fazendo um recorte e partindo para análise das 222 matérias publicadas em internet e impresso, percebemos que 77% mencionaram a marca Playcenter no título, o que evidencia a importância dada ao parque como notícia. Quanto às chamadas de capa para o episódio, não foram tão expressivas, muito provavelmente pela inexistência de vítimas fatais ou em estado grave, o que não se repetiria no episódio do Double Shock, em abril de 2011, quando houve feridos mais sérios. As chamadas de capa representaram apenas 14,8% do total das notícias. Em termos de reprodução de imagens do parque, não se observa grande exposição. Do total das matérias em veículos impressos e online, apenas 36% trouxeram imagens. A editoria que mais destaque deu ao episódio foi a de Cidades.

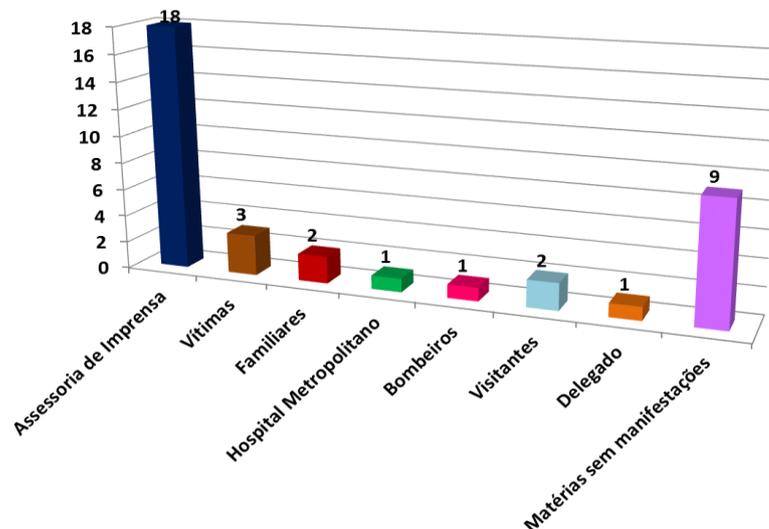
Entre os porta-vozes que aparecem nas matérias estão Assessoria de Imprensa do Parque, Delegado, Perito, Vítimas, Visitantes, Familiares, Bombeiros, Hospital Metropolitano (para onde as vítimas foram levadas) e Prefeitura. A assessoria de imprensa estabeleceu um bom contato com a mídia, emitindo notas sobre o episódio, sobre as vistorias do equipamento e sobre o estado de saúde dos pacientes. Essa abertura e disposição de falar com a imprensa fez com que o Parque conseguisse ter a versão dos fatos oficiais veiculada na maioria das matérias. Outro ponto que fica notório no gráfico 3 é a proatividade do parque no atendimento à imprensa já no primeiro dia do evento:

Gráfico 3: Número de manifestações por público na data do acidente (23.09.10)

Mídia Impressa e Online – 23.09

Total de Matérias: 29

Total de Manifestações: 37¹⁴



Como pudemos apurar, no total, o Parque, por meio de sua assessoria, manifestou-se em 115 matérias, tendo a oportunidade de dar sua posição oficial sobre os fatos. O delegado foi ouvido em 65 oportunidades, vítimas, 24, Hospital Metropolitano, 11, e familiares, 8. Fica evidente a necessidade de se manter um bom relacionamento com protagonistas do processo que podem gerar, em episódios de crise, problemas de comunicação, como o delegado e representantes do hospital. O Playcenter manteve, no decorrer da gestão do episódio, uma estratégia de alinhamento com esses atores sociais, propiciando que os fatos fossem comunicados corretamente, sincronicamente.

¹⁴ Cada matéria pode ter a manifestação de mais de um porta-voz. Dados provenientes de relatório consolidado fornecido pela assessoria de imprensa do Parque.



Pontos fortes e pontos fracos:

O parque agiu com transparência durante o processo de crise do Looping Star. Por meio de notas e de sua assessoria de imprensa, não deixou de atender os jornalistas, esclarecendo os pontos questionados pela imprensa, dentro do que era possível até então, tendo em vista que não havia um laudo definitivo sobre as causas do acidente. Como sugere Rosa,

Os teóricos já definiram o tempo da mídia como um tempo que só existe nela: o chamado “presenteísmo”, uma sucessão de agoras que formam a crônica do cotidiano [...] mas para quem está administrando uma crise o presente terá ligação direta com o futuro. Surge então a questão: como conciliar esses dois “tempos”? O tempo voraz das demandas da mídia e o tempo regulamentar das decisões formais? Como lidar com a verdade nesse vácuo de tempo? (ROSA, 2008, p.114).

O Playcenter, porém, cometeu dois erros estratégicos que envolvem a questão do tempo. Primeiro, demorou para acionar as autoridades e sua assessoria de imprensa, o que poderia ter comprometido a gestão da crise. Isso já não aconteceria no episódio do Double Shock, em abril de 2011, quando o parque imediatamente informou o ocorrido às autoridades e a sua assessoria de comunicação, até porque sabia dos riscos que corria diante da reincidência. Segundo, talvez por questões burocráticas e até mesmo técnicas, não trouxe o resultado do laudo do acidente do Looping Star à tona em tempo de não ser surpreendido, sete meses depois, por outra crise. O resultado pericial do caso Looping veio a público, como comprova a matéria do portal R7, já em meio aos reflexos do novo acidente. Ainda assim, o laudo foi divulgado como inconclusivo¹⁵.

Pelo que foi observado em nossas análises percebe-se que a empresa, num primeiro momento, subestimou a repercussão dos fatos. De acordo com informações fornecidas pelo Playcenter à reportagem do programa A Tarde é Sua¹⁶, da Rede TV, em 24 de setembro, o corpo de bombeiros não foi avisado prontamente sobre o acidente porque o Playcenter “tinha estrutura para atender os visitantes”. A empresa alegou, sempre que questionada sobre esse ponto, que tinha condições de prestar socorro às vítimas, que não se feriram com gravidade. O que realmente foi feito. O que notamos é que a iniciativa de resolver internamente ou compartilhar o problema com autoridades, imprensa e sociedade é sempre um grande desafio para as organizações em momentos de crise. Mas, como sugere Thompson,

A tentativa de encobrir a transgressão – um processo que pode

¹⁵ <http://noticias.r7.com/sao-paulo/noticias/laudo-sobre-acidente-com-montanha-russa-do-playcenter-e-inconclusivo-diz-delegado-20110404.html>

¹⁶ <http://youtu.be/KVMkX6vPjqA>



implicar engano, obstrução, negações falsas e puras mentiras – pode se tornar mais importante que a própria transgressão original, dando origem a um ciclo intensificado de afirmações e contra-afirmações que deixa em segundo plano o desenvolvimento da ofensa original e abastece o escândalo, que vai sendo incrementado a cada lance subsequente (THOMPSON, in: ROSA, 2008, p.108).

Saber como trabalhar com o tempo parece ser o maior desafio nesses processos. Observa-se que a experiência, aliada à intuição, é fundamental para que quem está à frente da gestão desses episódios possa ter resultados positivos na corrida contra o tempo. Acreditamos que num processo de crise nem todas as respostas são possíveis de imediato. Sendo assim, é importante ressaltar que, na data do episódio, e nos dias posteriores à crise, não foi possível esclarecer as causas do acidente, tendo em vista que todos os processos de manutenção encontravam-se, conforme comprovado através de documentação liberada para as autoridades, rigorosamente em dia. Ainda assim, dados como: local do acidente, número de envolvidos, número de feridos, estado de saúde das pessoas internadas, situação da manutenção do brinquedo, data da perícia e previsão de divulgação do laudo foram informados à sociedade.

Como propõe Rosa,

O vácuo de informações abre espaço para especulações e desinformação. Por isso, é preciso falar o que é possível falar, com base na informação disponível [...] é absolutamente fundamental a unificação do discurso em casos de crises (ROSA, 2008, p.148).

Buscando o alinhamento com todos os porta-vozes envolvidos no processo, o Parque entrou em contato com seus operadores, sua equipe de advogados, sua área de Serviço de Atendimento a Visitantes (SAV), sua assessoria de comunicação, técnicos e gestores, a fim de traçar um plano de ação que propiciasse transparência ao processo. Não só os atores diretamente envolvidos com a crise (funcionários, familiares, vítimas, Hospital Metropolitano) foram acionados no decorrer da gestão do episódio, mas também outras autoridades (Polícia Civil, Secretaria de Segurança Pública de São Paulo, Secretaria de Educação, Corpo de Bombeiros). O objetivo foi imprimir transparência ao processo e alinhar informações. Tais medidas não abriram, assim, espaço para que o processo se transformasse em um universo infundável de notícias desconstruídas e especulações.

Paralelamente, um criterioso monitoramento de mídia foi realizado pela equipe de comunicação do Parque, por meio da assessoria de imprensa, que transmitiu relatórios diários, com descrição de matérias dos principais jornais, redes sociais, sites e mídia eletrônica. O monitoramento da mídia e das redes sociais é fundamental em processos de crise, a fim de que se possa identificar e resolver distorções e intensificar os esclarecimentos à sociedade. Foi o



que ocorreu com o Playcenter, quando pôde se defender e dialogar com a sociedade ao ser acusado de que a direção da empresa não havia avisado as autoridades logo após o acidente.

Considerações Finais

A crise é uma realidade à qual qualquer organização está exposta. Porém, em um cenário cada vez mais competitivo, num mundo que ficou mais compacto graças à internet e à globalização, em que um erro local pode assumir projeção nacional e, até mesmo, internacional, os erros devem ser previstos e, sobretudo, evitados. O sucesso de um trabalho de recuperação da imagem vai depender da forma como a empresa age nos momentos iniciais da crise, da transparência com que trata os fatos e do respeito que tem para com os envolvidos, além de seu histórico pregresso. O Playcenter soube: agir com transparência, enfrentar o problema sem procurar omitir ou mascarar informações, assumir suas responsabilidades, não encarar as vítimas como adversários, inimigos ou oportunistas (o que muitas empresas fazem equivocadamente), prestando todo apoio aos visitantes e familiares.

A empresa auxiliou as autoridades na busca das reais razões da ocorrência do acidente, disponibilizando documentos comprobatórios da manutenção regular do Looping, manuais de operação e facilitando o acesso das autoridades ao parque, mas não foi efetiva em buscar a solução do episódio num prazo razoável.

O episódio deu ao parque uma oportunidade de rever seus processos e demonstrou seu prestígio e credibilidade junto a diversos públicos, especialmente à imprensa, que retratou os fatos, na maioria das matérias, com imparcialidade. Apenas 25 matérias, das 310 auditadas, ou seja, 8% do total, foram consideradas negativas ou críticas. As demais retrataram os fatos com fidelidade ou deram voz ao Playcenter para apresentar sua versão dos fatos. Sete meses depois, ao enfrentar, lamentavelmente, novo acidente, o parque não teria a mesma sorte e se depararia com a indignação da sociedade.

REFERÊNCIAS

ACIDENTE em montanha-russa de parque em São Paulo deixa 16 feridos. Estadão.com.br. São Paulo, 23 set 2010. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/cidades,acidente-em-montanha-russa-de-parque-em-sao-paulo-deixa-16-feridos,614285,0.htm>>. Acesso em 10 fev 2012.

ACIDENTE no Playcenter. Programa A Tarde é Sua. RedeTV. 24 set 2010. Disponível em: <<http://youtu.be/KVMkX6vPjqA>>. Acesso em 14 fev 2012.



ACIDENTE no Playcenter. Programa SP no Ar. Record. 24 set 2010. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=PCj8vU2gHLg>>. Acesso em 14 fev 2012.

ACIDENTE no Playcenter, em SP, fere 16; veja outros acidentes em parques de diversão. Folha.com. 23 set 2010. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/803786-acidente-no-playcenter-em-sp-fere-16-veja-outros-acidentes-em-parques-de-diversao.shtml>>. Acesso em 10 fev 2012

BIRCH, John. **Como sobreviver na crise. Sem crise.** Revista Propaganda, São Paulo, n. 486, ago. 1993.

BRINQUEDO falha e deixa 16 feridos no Playcenter. Agora. São Paulo, 24 set 2010. Capa e p. A6.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri, SP: Manole, 2003.

BURGARELLI, Rodrigo e BRANDALISE, Vitor Hugo. **Playcenter: 16 feridos em choque de carrinhos.** O Estado de S.Paulo. 24 set 2010. Capa, p. C1 e C6.

CARVAS JR, Waldomiro. **Relações Públicas no gerenciamento de crises.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica.** São Paulo: Atlas, 2003.

FALHA em montanha-russa fere 16. Gazeta do Povo. Curitiba, 24 set 2010. Caderno Vida e Cidadania. p. 12.

FERRARI, Beatriz. **Tema de briga na campanha eleitoral brasileira, privatização já é um assunto superado nos países desenvolvidos.** Veja Online. 25 out 10. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/tema-de-campanha-privatizacao-foi-adotada-em-outros-paises-entre-decadas-de-80-e-90>>. Acesso em 10 fev 2012.

GALVÃO, Vinícius Queiroz. **Problema em montanha-russa deixa 16 feridos.** Gazeta de Alagoas. 24 set 2010. Caderno Nacional. p. A9.

LERBINGER, Otto. **The crisis Manager: facing risk and responsibility.** Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997. p. 4.



LESLEY, P. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LUCAS, Luciane. **Com credibilidade não se brinca!** São Paulo: Summus Editorial, 2004.

PRIVATIZAÇÕES se aceleraram nos anos 90. Portal O Globo. Brasília, 19 ago 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/privatizacoes-se-aceleraram-nos-anos-90-3200216>>. Acesso em 10 fev 2012.

MARADEI, Anelisa. **Brincando com coisa séria: a gestão da comunicação em parques de diversões**. 2006. 178 f. Dissertação (pós-graduação em Comunicação Social) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro, Mauad, 1998.

ORSOLINI, Marcio e FREIRE, Rafael. **O fim da montanha-russa do Playcenter**. IstoÉ Dinheiro Online. São Paulo: 23 mar 2012. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/80094_O+FIM+DA+MONTANHARUSSA+DO+PLAYCENTER>. Acesso em 03 abr 2012.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**. São Paulo: Geração Editorial, 2008.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SALLES, Daniel. **Playcenter sofre com histórico de acidentes**. Veja Online. 13 abr 2011. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/revista/edicao-2212/playcenter-acidentes>>. Acesso em 10 fev 2012.

SARMENTO, Luciana. **Laudo sobre acidente ocorrido em setembro no Playcenter é inconclusivo, diz delegado**. Portal R7. 04 abr 2011. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/sao-paulo/noticias/laudo-sobre-acidente-com-montanha-russa-do-playcenter-e-inconclusivo-diz-delegado-20110404.html>>. Acesso em 10 fev 2012.