

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE CRISES EM COMUNICAÇÃO PARA  
AS ORGANIZAÇÕES PERTENCENTES AO SEGUNDO SETOR**

**GABRIELA REGINA DE OLIVEIRA  
IARA CAROLINE BRAZ CALDEIRA  
JOÃO PAULO M. A. B. SILVA  
LARISSA CRISTIANINI CARDOSO  
YNAIÊ BOTELHO DE CARVALHO**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE CRISES EM COMUNICAÇÃO PARA  
AS ORGANIZAÇÕES PERTENCENTES AO SEGUNDO SETOR**

**GABRIELA REGINA DE OLIVEIRA**  
**IARA CAROLINE BRAZ CALDEIRA**  
**JOÃO PAULO M. A. B. SILVA**  
**LARISSA CRISTIANINI CARDOSO**  
**YNAIÊ BOTELHO DE CARVALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado à Faculdade de Comunicação  
Social “Jornalista Roberto Marinho” de  
Presidente Prudente, Universidade do Oeste  
Paulista, como requisito parcial para a sua  
conclusão.

Área de concentração: Jornalismo

Orientador: Prof. Ms. Roberto Aparecido  
Mancuzo Silva Junior

Coorientadora: Prof. Esp. Giselle Tomé da  
Silva

**GABRIELA REGINA DE OLIVEIRA  
IARA CAROLINE BRAZ CALDEIRA  
JOÃO PAULO M. A. B. SILVA  
LARISSA CRISTIANINI CARDOSO  
YNAIÊ BOTELHO DE CARVALHO**

**A Importância do Planejamento de Crises em Comunicação para as  
Organizações Pertencentes ao Segundo Setor**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Comunicação Social “Jornalista Roberto Marinho” de Presidente Prudente, Universidade do Oeste Paulista, como requisito parcial para a sua conclusão.  
Área de concentração: Jornalismo

Presidente Prudente, 17 de junho de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Ms. Lêda Márcia Litholdo – Presidente da Banca

---

Professor Ms. Marcelo José da Mota – Membro da Banca

---

Professora Esp. Giselle Tome da Silva - Coorientadora

## DEDICATÓRIA

*Dedicamos este trabalho a todos aqueles que, longe ou perto, nos ajudaram, incentivaram e torceram pelo nosso sucesso acadêmico.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus que nos deu sabedoria em todos os momentos deste TCC.

Aos nossos familiares que nos apoiaram em todas as circunstâncias e contribuíram para a conclusão desta etapa de nossas vidas. Especialmente, aos avós, pais e irmãos que estiveram ao nosso lado em todos os momentos e foram o nosso porto seguro.

Aos nossos namorados pelo apoio, paciência e compreensão no decorrer desta jornada.

Ao nosso orientador, professor mestre Roberto Aparecido Mancuzo Junior, que nos apoiou no início deste projeto e à nossa coorientadora, professora especialista Giselle Tomé da Silva, que nos conduziu com dedicação no desenvolvimento deste trabalho, dividindo e compartilhando conosco os seus conhecimentos como amiga, jornalista e educadora.

À professora mestre Maria Luisa Hoffmann, que nos orientou e esclareceu todas as dúvidas que surgiram durante a elaboração deste TCC.

Ao professor mestre Rogério do Amaral, pela atenção dada às correções relacionadas à normatização deste estudo.

Aos funcionários da Facopp, em particular, ao Omar Cesar Barbosa Junior, que sempre nos ajudou e colaborou em todas as tarefas deste projeto.

Ao Terra Parque Eco Resort, em especial, ao diretor e proprietário Júlio César de Moraes, que acreditou no nosso trabalho e foi fundamental para a concretização desta pesquisa.

*“[...] para reconhecer nossos pontos fracos, nossos calcanhares de Aquiles, a primeira coisa a fazer é buscar permanentemente identificá-los. É tentar prever as crises – as lanças – antes que elas nos atinjam.” (Mario Rosa, 2007 - A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem)*

## RESUMO

### **A Importância do Planejamento de Crises em Comunicação para as Organizações Pertencentes ao Segundo Setor**

Este trabalho tem como objetivo discutir as principais ações que podem integrar um plano de gerenciamento de crises de uma assessoria de imprensa que atua em uma organização pertencente ao segundo setor, ou seja, a iniciativa privada. Para tanto, será utilizada, como fundamentação metodológica, a pesquisa qualitativa do tipo exploratória que possibilita ao pesquisador desenvolver, esclarecer e testar conceitos e ideias, tendo em vista um fato específico e permitindo, ainda, a formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis. Opta-se ainda pela coleta de dados a partir de pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas, pesquisa de campo e observação participante, os dois últimos em especial junto à realidade existente na empresa Terra Parque Eco Resort, empresa do segundo setor e que servirá aqui como objeto de estudo. Após uma reflexão embasada em referências teóricas e práticas, obtém-se como resultado, a produção de um documento em forma de guia, disponível para a assessoria de imprensa do Terra Parque Eco Resort para que possa colaborar com as ações a serem desenvolvidas em situações de crises. Além disso, por questões éticas os pesquisadores disponibilizam a estrutura do material para os acadêmicos e jornalistas que desejam aprofundar os seus conhecimentos nesta área, até então, pouco explorada.

**Palavras-Chave:** Jornalismo Empresarial. Assessoria de imprensa. Crises. Terra Parque Eco Resort.

## **ABSTRACT**

### **The Importance of Planning for Crisis Communication in Organizations Belonging to the Second Sector**

This paper aims to discuss the key actions which may be included in a plan for crisis management of a Press Office that operates in an organization belonging to the second sector, in other words, the private sector. To this end, the qualitative research will be used, as a methodological, study of a exploratory type that enables the researcher to develop, clarify and test concepts and ideas, by analyzing a specific fact, making it easier to formulate problems and more accurate searchable hypotheses. We opted too for the collection of data from bibliographical and documental research, interviews, field research and practical observation, the last two with the actual reality in the company "Terra Parque Eco Resort", company that represents the second sector and which will serve here as the object of study. After a reflection based on theoretical and practical references, the result is the production of a document as a guidebook, available to the press office of "Terra Parque Eco Resort", so that the document can collaborate with the actions to be taken in a crisis situation. Furthermore, for ethical issues, the researchers provide the structure of this material for the students and journalists who wish to increase their expertise in this area, unexplored so far.

**Keywords:** Corporate Journalism. Press Office. Crisis. Terra Parque Eco Resort.

## LISTA DE SIGLAS

Aberje	- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
AI	- Assessoria de Imprensa
Camda	- Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina
Cep	- Comitê de Ética em Pesquisa
CGC	- Comitê de Gerenciamento de Crises
Cooperlix	- Cooperativa de Trabalhadores de Produtos Recicláveis de Presidente Prudente
EPI	- Equipamentos de Proteção Individual
Facopp	- Faculdade de Comunicação Social “Jornalista Roberto Marinho” de Presidente Prudente
Fenaj	- Federação Nacional dos Jornalistas
NR	- Norma Regulamentadora
Unoeste	- Universidade do Oeste Paulista
RH	- Recursos Humanos
Sebrae	- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Serp	- Search Engine Results Page
Seo	- Search Engine Marketing
TCC	- Trabalho de Conclusão de Curso
UAA	- Usina Alto Alegre

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA.....	14
2.1 Situação Problema .....	14
2.2 Objetivo Geral .....	16
2.3 Objetivos Específicos .....	16
2.4 Justificativa .....	16
2.5 Metodologia .....	19
3 COMUNICAÇÃO E O JORNALISMO EMPRESARIAL .....	24
3.1 Comunicação como Estratégia.....	24
3.2 Jornalismo e Comunicação Empresarial .....	25
3.2.1 Jornalismo empresarial no segundo setor .....	28
4 ASSESSORIA DE IMPRENSA.....	32
4.1 Assessoria no Brasil: Definições e Características .....	32
4.2 Papel do Assessor de Imprensa.....	35
4.3 Relacionamento com a Imprensa .....	37
4.4 Planejamento em Assessoria de Imprensa: Produtos e Serviços .....	40
4.4.1 Checklist.....	42
4.4.2 Press kit.....	42
4.4.3 House organ .....	42
4.4.4 Mailing list.....	43
4.4.5 Release .....	44
4.4.6 Entrevista coletiva .....	45
4.4.7 Clipping .....	45
5 CRISES DE IMAGEM NO SEGUNDO SETOR.....	47
5.1 O que é Crise? .....	47
5.2 Plano de Gerenciamento de Crises.....	50
5.2.1 Comitê de gestão de crises .....	53
5.2.2 Porta-voz .....	54
5.2.3 Media training .....	57
5.3 Administração de Crises.....	59
5.3.1 SEO Reverso .....	64
5.4 Pós-crise .....	66
5.5 A Crise sob a Ótica da Imprensa.....	68
6 TERRA PARQUE ECO RESORT .....	74
6.1 A Empresa.....	74
6.1.1 Estrutura física .....	76
6.2 Atendimento e Prestação de Serviço .....	77
6.3 Administração do Terra Parque Eco Resort .....	79
6.4 Comunicação no Terra Parque Eco Resort.....	82
7 PROJETO EDITORIAL DO GUIA DE CRISES .....	85
7.1 Apresentação .....	85
7.2 Objetivo .....	85

7.3 Justificativa.....	86
7.4 Linha Editorial.....	86
7.5 Estrutura.....	87
7.6 Projeto Gráfico .....	89
7.6.1 Diagrama.....	89
7.6.2 Cores.....	89
7.6.3 Tipografia .....	91
7.7 Impressão e Encadernação.....	91
7.8 Recursos Financeiros.....	91
7.9 Recursos Humanos.....	91
8 MEMORIAL DESCRITIVO .....	93
8.1 Formação do Grupo .....	93
8.2 Primeiros Passos .....	94
8.3 Parecer.....	95
8.3 Trabalho de Campo.....	96
8.4 O Guia.....	97
8.5 Crises a Parte.....	98
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	99
REFERÊNCIAS.....	101
ANEXOS .....	105
APÊNDICES.....	112

## 1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) traz uma reflexão sobre a atuação da Assessoria de Imprensa (AI) em situações de crise empresarial. A pesquisa tem como foco o segundo setor, ou seja, organizações de iniciativa privada, tendo como objeto central exploratório a empresa Terra Parque Eco Resort, situada no município de Pirapozinho, na região de Presidente Prudente.

Desta forma, aliado à realidade local e tendo como objeto a empresa específica citada, é possível propor condições, após pesquisa científica do tema, para que sejam definidos parâmetros que convirjam na produção de um Guia de Crises, a fim de orientar o trabalho da assessoria de imprensa do Terra Parque Eco Resort, mediante situações críticas que possam afetar a imagem da instituição.

Para a realização do estudo, demonstram-se apontamentos pertinentes. O primeiro contempla a velocidade em que a informação é difundida nos diversos veículos de comunicação como internet, rádio e TV. Torna-se necessário, portanto, compreender o papel do assessor de imprensa em situações de crise, com o intuito de identificar e descrever como o seu trabalho pode ser desenvolvido de maneira eficaz.

Uma segunda observação diz respeito à necessidade que empresas privadas têm de um planejamento estratégico de comunicação, para que se promova a sinergia interna e atinja objetivos, metas e aceitação de seus públicos.

Além disso, esta ferramenta torna-se imprescindível no sentido de evitar que as crises aconteçam ou administrá-las da melhor maneira possível, preservando, assim, a sua imagem e reputação. Para que tais inferências não se assentem em um campo reflexivo ou perigosamente especulativo e se possa visualizar a função do assessor de imprensa no planejamento e na gestão de crises em empresas do segundo setor será estudada a mesma realidade correspondente na empresa Terra Parque Eco Resort.

Este TCC surge com a iniciativa contributiva de oferecer um estudo mais aprofundado neste cenário, mesmo que seja de caráter experimental, podendo assim, desenvolver um modelo de gestão de crises que pode ser seguido por esta organização. Intenta-se formular reflexões, a partir do referencial bibliográfico, observação e entrevistas, que possibilitem entendimento melhor da função do assessor de imprensa na gestão de crises de imagem, para o reconhecimento e

compreensão da importância deste trabalho em uma organização pertencente ao segundo setor.

Por fim, toda esta reunião de dados e proposições culmina na produção de um Guia de Crises, que sugere parâmetros para as ações jornalísticas mediante situações de crises, que venham a ser executadas pela assessoria de imprensa do Terra Parque Eco Resort.

Após exposição da metodologia empregada, o corte teórico deste trabalho se inicia no capítulo três, que traz, entre os destaques, a comunicação como estratégia e a importância do jornalismo empresarial no segundo setor. Na sequência, no capítulo quatro, os pesquisadores explanam sobre a Assessoria de Imprensa no Brasil, o papel do assessor e suas múltiplas funções, assim como as etapas do planejamento, os produtos e serviços e os métodos e técnicas mais usuais.

O capítulo cinco tem como intuito apresentar conceituações a respeito das crises de imagem, levando-se em conta as ações que podem auxiliar a gestão destas situações críticas, bem como, as estratégias referenciadas por autores da área. Após este embasamento, o estudo traz no capítulo seis informações referentes ao Terra Parque Eco Resort, desde a sua fundação, características do empreendimento, desenvolvimento das atividades e papel da assessoria de imprensa deste local. Por fim, o texto se encerra com apontamentos sobre a funcionalidade e relevância do planejamento de crises para a comunicação institucional, enxergando-o como fundamental para a legitimação do processo que minimizem os danos da imagem institucional perante a mídia e a opinião pública. No capítulo sete, apresenta-se o projeto editorial do Guia de Crises para o Terra Parque Eco Resort, que se configura como peça prática deste trabalho. Ele conterá o planejamento das características textuais, gráficas e estruturais utilizadas na sua produção.

Na sequência, o capítulo oito consiste na exposição do Memorial Descritivo, documento que traz o registro das principais ações realizadas no processo do trabalho. Este está estruturado a partir de determinados critérios como a formação do grupo, conceituação da pesquisa, as normas adotadas pelos pesquisadores, o ponto de partida do estudo e seus objetivos e o detalhamento de aspectos relevantes para a compreensão total do trabalho, em especial do alinhamento teórico-prático executado.

Contudo, os pesquisadores esperam que a leitura final deste TCC permita avançar no campo já traçado dos estudos em Jornalismo Empresarial e Assessoria de Imprensa existentes na Faculdade de Comunicação “Jornalista Roberto Marinho” de Presidente Prudente (Facopp). Primeiro, por iniciar reflexões mais sistematizadas sobre gestão de crises das empresas pertencentes ao segundo setor e, ao mesmo tempo, ser pioneiro na área, uma vez que as pesquisas existentes até então tratam do tema em sua vertente mais experimental da atividade de relacionamento com a mídia e tendo, como *locus* específico de atuação, o terceiro setor. O estudo teórico empreendido nas próximas páginas, e que se concretiza na formulação prática de um Guia de Crises para a assessoria de imprensa do Terra Parque Eco Resort, antevê a possibilidade da reflexão sobre o planejamento e a gestão de crise. A principal intenção dos pesquisadores é que este material possa ser utilizado conforme as necessidades da organização, contribuindo para que as ações da AI, em situações de crises, possam ser desenvolvidas com competência. Dessa forma, espera-se que estas práticas contribuam para a preservação, otimização e consolidação da imagem organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

Neste capítulo, são expostas as ações iniciais desenvolvidas pelos pesquisadores, compreendidas como escolha do tema, problemática e objetivos. Constam, ainda, a justificativa que embasa e apoia a concretização deste trabalho e, por fim, a metodologia que estrutura o TCC e norteia os pesquisadores em relação à investigação científica.

### 2.1 Situação Problema

A atividade de assessoria de imprensa pode ser conceituada como a gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes de informação da empresa com a imprensa que, posteriormente, levará ao público externo disperso na sociedade, a informação institucional. (DUARTE, 2010)

Não por menos que entre as atribuições de um profissional nesta função está uma lista importante de produtos e serviços como atendimento à imprensa, contatos estratégicos no setor, produção de *releases* (material informativo), capacitação de fontes para lidar com a imprensa, coordenação de entrevistas, redação de comunicados diversos e participação nas estratégias de comunicação gerais da organização.

No entanto, a estas obrigações incide outra, tema deste projeto de pesquisa, por ser demasiadamente importante no que diz respeito aos cuidados de formação e manutenção de uma boa imagem empresarial: o gerenciamento de crises.

Para Forni (2010, p. 388), “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações.” E ao adentrar muitas vezes no campo do conformismo, esquece-se que as organizações possuem armas importantes para lidar com situações desta natureza.

Todavia, se as crises são inevitáveis, não significam sempre uma catástrofe. A maioria das crises de imagem, se seguir princípios básicos de gestão de crise, pode ser superada. Mesmo a ocorrência ou divulgação de problema grave não caracteriza, necessariamente, uma crise. Existem princípios,

normas de conduta, ações proativas que poderão reverter situações críticas e difíceis, preservando a reputação da organização. (FORNI, 2010, p. 389)

As crises podem ter diversas dimensões, mas neste projeto pretende-se abordar aquela que possui reflexos externos e que são vezes mais amplificadas pelos veículos de comunicação jornalísticos, com potencial risco para a imagem empresarial diante de seus mais diversos públicos.

Souza (2006, p. 9) menciona que:

A gestão da comunicação em situações de crise é de competência da assessoria de comunicação, nas mais diversas esferas de atuação dentro do Jornalismo, da Publicidade e Propaganda e das Relações Públicas. Parte da maioria dos gestores de grandes empresas, administradores públicos e governos, no entanto, ainda desconhece esta dimensão ou atribuição. [...] medidas preventivas quase sempre são deixadas para segundo plano ou adquirem status apenas reativo pelas instituições, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setores.

A saber, por primeiro setor entendem-se aquelas empresas que fazem parte da esfera pública e o terceiro setor reúne, em seu bojo, a própria sociedade civil organizada em atividades que procuram preencher as lacunas deixadas pelos outros dois. De acordo com Resende (2012), o segundo setor é compreendido a partir das organizações do mercado, ou seja, pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, encarregadas da produção ou comercialização de bens e serviços, tendo como finalidade o lucro e o enriquecimento do empreendedor. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2012), o segundo setor refere-se justamente ao mercado e é ocupado pelas empresas privadas. E Elias (2007) complementa que ele corresponde às pessoas jurídicas com fins econômicos, ou seja, é a livre iniciativa, que opera o mercado, define a agenda econômica usando o lucro como instrumento.

Deste modo, este projeto apresenta, então, uma proposta de estudo sobre a atuação do assessor de imprensa nos momentos de crise empresarial. E para que a pesquisa tenha foco bem definido, opta-se por concentrá-la na realidade do segundo setor, ou seja, das empresas de iniciativa privada, tendo como objeto central exploratório a empresa Terra Parque Eco Resort, situada no município de Pirapozinho, na região de Presidente Prudente. Tal ambição se constrói para que questionamentos levantados pelo grupo sejam abordados: como empresas do segundo setor agem perante situações de crise? Quais são as ações preventivas e

reativas que podem nortear o trabalho do profissional de assessoria de imprensa diante de situações que podem prejudicar a imagem do seu assessorado? Por fim, aliado à realidade local e tendo como objeto a empresa específica citada, é possível propor condições, após estudo científico do tema, para sejam definidos parâmetros que converjam em um planejamento de gerenciamento de crises de uma assessoria de imprensa que atue no segundo setor?

## **2.2 Objetivo Geral**

Analisar as necessidades e particularidades de implementação de ações jornalísticas institucionais no âmbito da assessoria de imprensa no gerenciamento de crises em empresas do segundo setor.

## **2.3 Objetivos Específicos**

- Estudar e compreender os detalhes circunscritos na gestão de crises empresariais que se tornam pauta da imprensa, bem como aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o papel da assessoria de imprensa nesta atividade;
- Compreender as especificidades do segundo setor, especialmente no que diz respeito às formas de comunicação externa jornalísticas aplicadas a partir da observação de atividades no Terra Parque Eco Resort;
- Identificar e sistematizar parâmetros para ações que poderão ser revertidas, oportunamente, em um plano de gerenciamento de crises em assessoria de imprensa para o Terra Parque Eco Resort;
- Contribuir com os estudos científicos na área de assessoria de imprensa na Faculdade de Comunicação Social “Jornalista Roberto Marinho” de Presidente Prudente, especialmente no que diz respeito à área de assessoria de imprensa e o gerenciamento de crises.

## **2.4 Justificativa**

Como justificativa para a realização desta pesquisa existe a necessidade de apontamentos pertinentes. O primeiro deles confirma as reflexões iniciais feitas e diz respeito ao fato de que, hoje em dia, a informação é transmitida

rapidamente nos diversos veículos de comunicação como internet, rádio e TV. Torna-se premente, portanto, compreender o papel do assessor de imprensa em situações de crise a fim de identificar e descrever como o seu trabalho pode ser realizado de maneira eficaz, não só abastecendo a mídia com notícias relevantes e precisas, mas especialmente zelando pela imagem empresarial. (DUARTE, 2010)

Como qualquer outra, as empresas pertencentes ao segundo setor requerem um planejamento estratégico de comunicação, não só no sentido de promover sinergia interna ou para atingir seus objetivos e metas e aceitação de seus públicos, mas também para evitar que as crises aconteçam ou administrá-las da melhor maneira possível, preservando assim a sua imagem e reputação. (DUARTE, 2010)

Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam, de fato, a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa. E saber conduzir esse processo constitui basicamente pensar previamente e agir com base na proatividade e na honestidade. O melhor mandamento é conte tudo e depressa. (CORRADO apud FORNI, 2010)

Mas de nada adiantam conselhos deste porte caso não exista um plano preventivo, ou pelo menos que sejam mapeados os principais fatos negativos que acontecem ou podem acontecer (por mais surpreendentes que pareçam). É melhor investir nessa preparação, porque as pesquisas mostram que as organizações com o gerenciamento de risco superam melhor os momentos difíceis. (FORNI, 2010)

E para que tais inferências não se assentem em um campo reflexivo ou perigosamente especulativo e se possa visualizar a função do assessor de imprensa no planejamento e na gestão de crises em empresas do segundo setor será estudada a mesma realidade correspondente na empresa Terra Parque Eco Resort.

De acordo com Almeida (2012), o Terra Parque Eco Resort foi fundado em 13 de novembro de 2003, com o intuito de satisfazer a necessidade que a região de Presidente Prudente apresentava no setor de turismo e lazer. A iniciativa surgiu a partir da aquisição de uma propriedade rural no ano citado no bairro Noite Negra em Pirapozinho pelos diretores e proprietários, Sandra Cruz Yokota e Júlio César de Moraes.

Com uma área total de 20 hectares, o ambiente possui parque aquático com seis piscinas, quadra de tênis de saibro, campo de futebol suíço, quadra de

vôlei e futebol de areia, dois lagos de pesca esportiva, 54 apartamentos e, além disso, oferece aos visitantes esportes de aventura como eco-trilha em mata nativa, passeio a cavalo e de caiaque, arborismo com tirolesa, *paintball* e tiro ao alvo.

A manutenção desta estrutura exigiu e exige, ainda, investimentos financeiros em estrutura física e recursos humanos. Há oito anos no mercado, já foram alocados na empresa mais de R\$ 8 milhões. Cerca de cem colaboradores trabalham em três turnos para atender a uma clientela que pode chegar a até mil pessoas por semana. (ALMEIDA, 2012)

A área de comunicação do Terra Parque Eco Resort, segundo Almeida (2012), comporta um trabalho de produção de textos informativos sobre o local voltado para as redes sociais e inserido em materiais diversos de divulgação. Esta iniciativa é feita de maneira terceirizada pela empresa Comunicare AI, de propriedade das jornalistas Mayne Santos e Natália Ferro. Diante de situações de crise, Almeida (2012), explana que a empresa não possui o hábito de acionar a assessoria de imprensa e nem o serviço próprio ou o terceirizado possuem estratégias definidas.

Em outras palavras, por ser uma empresa do segundo setor, sujeita a variações do mercado em diversas dimensões, inclusive econômica, e atender a contingente populacional significativo, vislumbra-se a justificativa de realizar tal estudo com intuito de testar, posteriormente, um conjunto de parâmetros que sirvam de anteparo para criação de planos de gerenciamento de crises eficazes.

Um estudo na área de Assessoria de Imprensa, em específico na gestão de crises, também tem a sua relevância social porque leva o pesquisador a compreender que a atividade deve ser pautada em uma conduta ética comprometida, ou caso contrário, perde-se muito em credibilidade.

Ética é, para os jornalistas, o conjunto de normas que devem reger sua conduta no desempenho da profissão. [...] o dever de informar se apoia na liberdade e pressupõe um ato de responsabilidade com a verdade [...] deve prevalecer, sempre, uma comunicação pautada pela absoluta transparência, que não só estará sintonizada com os preceitos éticos como também ajudará a criar e manter a imagem de seriedade e credibilidade do assessorado. (ANDRÉ apud FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 29)

Em outros termos apropriados, não se combate uma crise com mentiras e se aprende muito nestes casos porque um deslize moral pode comprometer a imagem da organização e do próprio assessor. Neste caminho, para

Ferraretto e Ferraretto (2009), o jornalista deve transmitir informações de interesse público, criando assim uma boa relação entre a empresa e a sociedade.

[...] profissionais atuando em AI, como jornalistas, têm antes de tudo um compromisso com a livre circulação de informações. Por isso, precisam defender fortemente perante seus assessorados a ideia de que não devem ser impostas barreiras à divulgação de fatos de interesse público, mesmo que eventualmente envolvam situações negativas. (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 31)

No aspecto acadêmico, além da motivação do grupo em torno do desafio de encontrar respostas a respeito da função do jornalista empresarial em situações de crises, buscam adquirir, com esta experiência, um conhecimento diferenciado que torne seus membros mais competentes e preparados para a atuação no mercado de trabalho. As intenções expostas neste projeto permitem também avançar no campo já traçado dos estudos em Jornalismo Empresarial e Assessoria de Imprensa existentes na Faculdade de Comunicação Social “Jornalista Roberto Marinho” de Presidente Prudente (Facopp). Primeiro, por dar início a reflexões mais sistematizadas sobre gestão de crises das empresas pertencentes ao segundo setor e ao mesmo tempo ser pioneiro na área, uma vez que, as pesquisas existentes até então tratam do tema em sua vertente mais experimental da atividade de relacionamento com a mídia e tendo, como *locus* específico de atuação, o terceiro setor.

## 2.5 Metodologia

Para Gil (1999, p. 27), “a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Neste sentido, não se distingue de outras formas de conhecimento. Pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim.” De acordo com Lakatos e Marconi (2010), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS; MARCONI, 2010 p.65)

Lakatos e Marconi (2010, p.139) referenciam ainda a pesquisa como “[...] um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” Nesta linha de pensamento, este projeto opta pela pesquisa qualitativa do tipo exploratória, que para Gil (2009), são realizadas com o intuito de possibilitar o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições, a partir de um planejamento que verifique diversos aspectos do objeto de estudo. Permite ainda o aprimoramento de ideias e de assuntos pouco estudados, como no caso específico deste trabalho, o planejamento e a gestão de crises.

Conforme Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa exploratória também se atenta em verificar e interpretar situações, com o objetivo de fornecer hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...] habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas [...]. (GIL, 2009, p.43)

Conforme Goldenberg (2009), essa metodologia não é padronizável como os dados quantitativos, levando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento da coleta e análise dos dados. Não há regras precisas e passos a serem seguidos, o bom resultado do trabalho depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador.

A aplicação da pesquisa qualitativa do tipo exploratória vai ocorrer, de modo geral, mediante visitas ao Terra Parque Eco Resort, na cidade de Pirapozinho, região de Presidente Prudente, eleito aqui como objeto de estudo, para que se aproxime da problematização desenvolvida e que diz respeito ao planejamento e gerenciamento de crises dentro da atividade de assessoria de imprensa.

Para a coleta de dados, torna-se necessário recorrer a instrumentos específicos como pesquisa bibliográfica, pesquisa e análise documental, entrevista despadronizada ou não estruturada, pesquisa de campo e observação participante.

Sobre a entrevista despadronizada, Lakatos e Marconi (2007) conceituam que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais

amplamente uma questão que ainda carece de literatura específica, como é caso da relação assessoria de imprensa e crises. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. Neste tipo de entrevista no presente estudo, adotar-se-á a modalidade focalizada, que segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 279), é “quando há um roteiro de tópicos relativos ao problema a ser estudado e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser, sobre razões, motivos, esclarecimentos.” Andrade (2010) reafirma que a entrevista despadronizada ou não estruturada consiste em uma conversa informal, que pode ser conter perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o entrevistado.

Neste procedimento citado, os pesquisadores pretendem entrevistar representantes do grupo responsável pela resolução dos problemas internos do Terra Parque, os fundadores e responsáveis pelo administrativo desta organização privada, bem como as jornalistas Mayne Santos e Natália Ferro que, por meio da Comunicare AI, prestam um serviço terceirizado à empresa na área de assessoria de imprensa e, também, funcionários que trabalham nas áreas de recreação, esportes de aventura e alimentação. Estão previstos ainda, contatos com membros da imprensa local e autores da área de assessoria de imprensa.

Em relação à observação, Lakatos e Marconi (2007, p. 275) conceituam essa ferramenta como “[...] uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar os fatos ou fenômenos que deseja estudar.” Dessa forma, os pesquisadores optaram por adotar a modalidade participante, que de acordo com Lakatos e Marconi (2007, p. 277) consiste:

Na interação entre investigador e grupos sociais, visando coletar métodos de vida sistemáticos, diretamente do contexto ou situação específica do grupo. [...] o principal objetivo é ganhar a confiança do grupo, fazer os indivíduos compreenderem a importância da investigação, sem ocultar o seu objetivo.

Gil (1995, p. 108) diz que na observação participante “[...] o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo [...].”

Para a aplicação real deste instrumento, os pesquisadores pretendem acompanhar as atividades desenvolvidas pela assessoria de imprensa do Terra Parque Eco Resort. E concomitantemente a estes procedimentos, o presente estudo prevê agregar também pesquisas de campo feitas por meio de visitas com o intuito de conhecer a realidade diária da empresa.

Sobre pesquisa de campo, Lakatos e Marconi (2010), explicam que essa ferramenta é usada para se alcançar informações ou conhecimentos relacionadas a hipóteses ou novas situações. “Consiste na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 169)

Ainda para a coleta de dados desse estudo, os pesquisadores pretendem realizar pesquisas bibliográfica e documental, bem como, a análise documental.

Lakatos e Marconi (2010) orientam que a pesquisa bibliográfica visa colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi registrado sobre determinado assunto. “A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 166). Para Gil (2009, p. 45) “[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” Lakatos e Marconi (2010, p. 166) dizem ainda que “a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico.”

Sobre a pesquisa e análise documental Gil (2009) assegura que essa ferramenta é muito parecida com a bibliográfica, porém, a diferença reside basicamente na natureza das fontes, na qual, vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reestruturados. “Cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas, sobretudo, por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas.” (GIL, 2009, p. 46)

Lakatos e Marconi (2010) observam que a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Para este estudo, os pesquisadores farão a análise de documentos fornecidos pelo Terra Parque Eco Resort, bem como planos de crise produzidos em território nacional em empresas do segundo setor como forma de obter subsídios tanto para aprofundamento teórico como para definição de parâmetros regionais.

Após a definição da metodologia e a realização da coleta de dados por meio da entrevista despadronizada ou não estruturada, observação participante, pesquisa de campo e bibliográfica, além de pesquisa e análise documental, estabelece-se de que maneira será realizada a análise dos dados.

Nesta pesquisa, tal procedimento ocorrerá em sua vertente qualitativa. De acordo com Lakatos e Marconi (2007), há uma preocupação aqui em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e, além disso, fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

Lakatos e Marconi (2007) descrevem que na pesquisa qualitativa, primeiramente faz-se a coleta de dados a fim de poder elaborar um conjunto de conceitos e significados. Desse modo, é necessário correlacionar a pesquisa com o universo teórico. O presente projeto fará uso destes procedimentos no sentido de conhecer o trabalho desenvolvido pela assessoria de imprensa do Terra Parque Eco Resort, bem como utilizar os referenciais teóricos para apontar ações que podem constar em um plano de gerenciamento de crises.

Decorrentes dos trabalhos de coleta de dados aplicados nesta pesquisa, os autores produzirão relatórios para cada etapa realizada. Tais informações serão armazenadas no computador para posterior leitura e análise dos dados, no intuito de levantar dúvidas, cruzar informações e opiniões. Finalmente, embasado pela teoria e prática, espera-se que o estudo chegue às suas conclusões e resultados.

### 3 COMUNICAÇÃO E O JORNALISMO EMPRESARIAL

O terceiro capítulo apresenta conceitos e reflexões relacionadas à comunicação, principalmente, no que tange a sua função dentro do jornalismo empresarial. Por se tratar de uma pesquisa voltada para o segundo setor, os estudos específicos sobre jornalismo empresarial nesta área são importantes para demonstrar as particularidades da área.

#### 3.1 Comunicação como Estratégia

Entende-se que a comunicação como estratégia adquiriu espaço e ganhou notoriedade no meio empresarial ao longo do tempo.

De acordo com Meneghetti (2003) além de transmitir, a comunicação produz informações e conhecimentos. Derivada da palavra latina *communicare*, possui entre os seus significados a partilha, repartição, associação e troca de opiniões. “[...] A comunicação é entendida como um processo social dinâmico, contínuo e complexo, que se apresenta no dia a dia da organização em distintas dimensões.” (MENEGETTI, 2003, p.20)

A comunicação é uma importante ferramenta para a produção e transmissão de informações e conhecimento. Meneghetti (2003) discorre que para se falar de comunicação estratégica, existe a necessidade de quebrar barreiras, antigos mitos, preconceitos e, além disso, construir novos conhecimentos por meio da formulação de alguns consensos práticos. “É preciso partir de uma reflexão profunda sobre a natureza das organizações sociais, sua trajetória histórica, sua visão de mundo, seu contexto, seus públicos e investir em muita pesquisa e trabalho de campo.” (MENEGETTI, 2003, p.17)

Estrategicamente, a comunicação deve ser implantada em uma organização. Bandeira (2006, p. 5) assegura que:

A comunicação [...] deve ser realizada de forma consistente, ser proativa, angariar a credibilidade de seu público de forma a auxiliar a organização a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças que podem afetar a sua imagem e reputação.

As empresas descobriram na comunicação uma maneira de se relacionar com a sociedade, transmitindo informações exigidas aos cidadãos.

Segundo Bandeira (2006), o processo de mudanças e transformações que as empresas se encontram devido à globalização é mais rápido do que a capacidade que a maioria das organizações possui para se adaptarem às formas de gerenciamento de estratégias de comunicação com o público interno e o mercado.

As organizações percebem a importância de abrirem suas portas para a mídia e a sociedade, para que assim, possam fortalecer e defender a imagem institucional. Meneghetti (2003) conceitua, que quando se trata de comunicação, o ideal é que se faça o uso de uma combinação de ferramentas que se completam e se integram. Ela destaca que todas as ações que envolvem um processo de comunicação devem possuir uma base totalmente sólida e profunda. “A comunicação deixou de ser uma área, um departamento estanque, ou uma sala dentro de uma organização.” (MENEGETTI, 2003, p.40)

Num país com as dimensões do Brasil, as redes virtuais, organizadas por temas ou regiões geográficas, podem significar a necessária racionalização de ações. Seu crescimento representa a possibilidade de agilizar e ampliar a troca de informações, com redução sensível de custos (despesas postais, viagens e deslocamentos). As redes tornaram-se espaços privilegiados para que as pessoas que compartilham interesses comuns possam estabelecer trocas de informações, apresentar ideias, projetos, denúncias, manifestos, campanhas. (MENEGETTI, 2003, p. 72-73)

A respeito da importância da comunicação, Torquato (2008) lembra que, no Brasil, a relação entre a comunicação, eficácia e produtividade sempre esteve ligada a lucro. Grande parte dos empresários compreende que a comunicação deve apenas gerar lucros e resultados imediatos. A percepção da comunicação como fator estratégico, de efeitos em longo prazo, só ganhou volume mais recentemente.

Tavares (2009) considera também, que a comunicação é a base de qualquer processo administrativo, sendo assim, imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando ela ocorre desta maneira, ela tem uma capacidade fantástica de resultar em fatores positivos na organização.

### **3.2 Jornalismo e Comunicação Empresarial**

Quando se tratam de questões jornalísticas, a Comunicação Empresarial tem em seu bojo a atuação do chamado Jornalismo Empresarial,

programa de ações responsável pela otimização padronizada, ou seja, via veículos de comunicação com periodicidade, atualidade, universalidade e de difusão coletiva, do tráfego de informações de uma empresa. Requer para sua execução a atuação profissional de um jornalista. (TORQUATO, 2008)

Em relação aos conceitos de jornalismo empresarial compartilha-se a visão de Torquato (2008) que o define como as maneiras jornalísticas que surgem no seio das empresas com intuito de informar seus públicos internos e externos.

[...] pode-se dizer, em linhas gerais, que aqueles que fazem parte da organização (como é o caso de funcionários e dirigentes) constituem o *público interno*, enquanto aqueles que não fazem parte da instituição, mas estão de alguma forma vinculados a ela (a exemplo de consumidores, clientes ou usuários, fornecedores, autoridades governamentais, entidades de classe e veículos de comunicação) formam o *público externo*. (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p.11, grifo do autor)

Bandeira (2006) ressalta que é importante dizer, que há alguns anos, o intercâmbio de informações entre as organizações era inexistente. “Os parâmetros eram da localidade, ou melhor, da proximidade, não havia o conhecimento praticamente imediato dos acontecimentos do outro lado do globo.” (BANDEIRA, 2006, p. 12). Ele complementa que atualmente, as referências de informação são bem mais amplas. As pessoas estão interconectadas de tal maneira de que as fontes de informação extrapolam a regionalidade e atingem um nível global.

Conforme o autor:

Nos modelos integrados de comunicação empresarial a área abrange os espectros das atividades de imprensa, relação públicas, propaganda, editoração, identidade visual e ainda programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações. Objetiva modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências e ainda fazer com que todas as ações levem às metas programadas pela organização. Na sua face voltada para o público externo tem por objetivo, ainda, promover a organização visando obter uma atitude favorável deste público com ela. (BANDEIRA, 2006, p. 12)

Segundo Torquato (2008), a política de comunicação empresarial determina o conceito de notícia. Inicialmente, essa política busca evitar qualquer espécie de mensagem jornalística sensacionalista, escandalosa, ou informações que possam provocar dúvidas relacionadas à integridade da empresa ou das pessoas, ou que coloquem em dúvida as regras empresariais. “A informação jornalística não deve causar prejuízo aos interesses da organização e de seus membros. Apenas

em casos excepcionais poderá ocorrer a divulgação de fatos sensacionais que escapem ao controle da empresa.” (TORQUATO, 2008, p.71)

Em relação ao âmbito externo, Torquato (2008) revela que a comunicação empresarial objetiva fazer conhecer e promover uma empresa, com as vistas à obtenção de atitudes favoráveis por parte dos públicos externos. Em um primeiro plano de análise, é óbvio que o jornalismo empresarial pretende atingir essas metas pela informação, diferenciando-se da mensagem publicitária, pois não se trata da clássica publicidade institucional, que exalta os méritos da companhia.

Trata-se da mensagem que enaltece, pela informação jornalística, o trabalho da empresa, entidade econômica que deve ser apresentada com o lugar definido na economia de uma nação. Trata-se, na verdade, de desenvolver a fundo uma imagem de empresa, levando-se em consideração que a imagem criada pela publicidade é, frequentemente, artificial. Trata-se de congregar e unificar o conjunto de atividades de uma empresa (a publicidade ou promoção de vendas apresentam não mais que uma imagem parcial). Trata-se, enfim, de criar um clima de boa vontade entre diversos participantes da ação comercial, por intermédio da informação, mesmo que essa informação, explicitamente, seja apresentada em forma persuasiva. (TORQUATO, 2008, p. 71-72)

A partir dessa conceituação, Torquato (2008) conclui que basicamente, o objetivo das publicações jornalísticas é constituir por meio da informação e promoção dos produtos e atividades da empresa, uma sincronização de iniciativas e interesses entre a empresa e seus agentes diretos e indiretos de produção e vendas.

De acordo com Meneghetti (2003), a formação da imagem institucional é um processo a ser desenvolvido por meio de uma identidade sólida, propondo o exercício de autoconhecimento para a realização de um trabalho concreto de marketing e comunicação. O autor conceitua dois termos que são importantes para a formação da imagem de uma organização perante os seus públicos

Identidade: É a impressão digital da organização. É como um código genético, ou seja, um conjunto de características que a tornam única.  
Imagem: É a expressão de identidade da organização. Trata-se de um instrumento estratégico que se constrói na mente dos diversos públicos a partir de uma combinação de técnicas mentais e materiais que envolvem a elaboração e a fixação de mensagens. (MENEGETTI, 2003, p.32)

Sobre os modelos integrados de comunicação, Bandeira (2006), expõe que eles abrangem os espectros das atividades de imprensa, relação públicas,

propaganda, editoração, identidade visual e ainda programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações. Ele discorre que esses segmentos objetivam modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências e ainda fazer com que todas as ações levem às metas programadas pela organização. Na sua face voltada para o público externo promovem a organização, cujo objetivo é obter uma atitude favorável do público com a empresa.

Tavares (2009) observa que a comunicação empresarial é uma área a ser explorada. Ele defende que:

Com o acirramento da concorrência entre organizações, a preocupação com a manutenção ou ganho de uma boa imagem perante os públicos de interesse e com a valorização do público interno, as mesmas devem desenvolver e implementar, de forma planejada, a comunicação empresarial integrada. (TAVARES, 2009, p. 100)

Do ponto de vista profissional, Tavares (2009) opina que a comunicação institucional é um segmento que precisa ter atenção especial dos gestores.

Os públicos de interesse de qualquer organização estão cada vez mais sensíveis às ações institucionais. Os estudos mostraram que a relação entre produtos, serviços e marcas das organizações está cada vez mais próxima da imagem que a organização representa para esses públicos. Imagem empresarial significa cuidar, de forma planejada, das ações com os funcionários, com o meio ambiente, com comunidades com necessidades específicas, com os meios de comunicação, com o esporte... Enfim, zelar pela imagem empresarial com qualquer tipo de organização e/ ou público que esteja direta ou indiretamente relacionado ao seu negócio. (TAVARES, 2009, p. 110)

### *3.2.1 Jornalismo empresarial no segundo setor*

A comunicação empresarial é o diálogo que existe entre as organizações pertencentes ao primeiro, segundo ou terceiro setor (empresas privadas, públicas, associações e fundações) e os seus públicos, que podem ser internos como fornecedores, distribuidores, funcionários ou externos, como a mídia e, também, a sociedade em geral. (TAVARES, 2012)

A comunicação corporativa, ou seja, empresarial tem como foco a organização. De acordo com Mafei (2012) ela estabelece fluxos de informação e

diálogos sempre preocupando-se em destacar valores, marca, gestão, além de revelar a atuação dos próprios executivos da organização. “Em alguns casos, é denominada também comunicação institucional porque trabalha a imagem da instituição inteiramente. O termo corporativo adquiriu maior impacto porque os profissionais e as agências do setor concentraram esforços nesse campo justamente nas empresas privadas.” (MAFEI, 2012, p. 50)

A saber, por primeiro setor entendem-se aquelas empresas que fazem parte da esfera pública, o segundo é composto pela parte pública, já o terceiro setor, reúne em seu bojo a própria sociedade civil organizada em atividades que procuram preencher as lacunas deixadas pelos outros dois. Rafael (1997) define segundo setor como o verdadeiro setor produtivo de todo país essencialmente capitalista, envolvendo indústrias, empresas comerciais, entidades agrícolas, conglomerado de construção civil, comercial ou habitacional, enfim, todo setor de produção com fins de lucratividade.

Sob a ótica Voltolini (2009, p. 27), “o setor privado movimenta-se basicamente em função de cálculos, metas, projeções que comparam resultados e o desempenho da própria organização e das organizações concorrentes.”

As empresas privadas não estão sujeitas ao princípio da impessoalidade, ao contrário do setor público. Em uma empresa, o dirigente tem a liberdade maior ou menor – pode variar o grau – de contratar serviços e pessoas de acordo com critérios próprios, ao contrário dos concursos públicos, regulamentados por lei. As boas práticas de seleção pessoal nas empresas, não estão sujeitas aos princípios da impessoalidade. (VOLTOLINI, 2009, p. 27)

Em relação ao âmbito externo, a comunicação tem a responsabilidade de zelar pela imagem da empresa e pelo seu posicionamento com foco na opinião pública, para que possam satisfazer aos interesses sociais sem se afastar dos seus princípios éticos. Torquato (2008) descreve que nas organizações privadas, a comunicação administrativa é confundida com os meios e formas de comunicação social. “Por isso mesmo, urge avaliar, estudar e planejar a comunicação nas organizações de maneira mais acurada.” (TORQUATO, 2008, p. 34)

O mesmo autor diz que em função da abertura da sociedade, dos novos horizontes que surgiram com a quebra dos padrões autoritários, os empresários começaram a aparecer nos meios de comunicação e a marcar

presença nos jornais por meio de entrevistas e artigos, nos quais defendem ideias e conceitos.

Torquato menciona que a clareza e abertura inspiraram o novo clima da comunicação organizacional. “Quem quer dissimular, esconder casos negativos e fugir da exposição é condenado pela mídia e pela sociedade. Os novos profissionais reciclam o pensamento empresarial.” (TORQUATO, 2008, p. 7)

O mesmo conclui que tanto as organizações privadas quanto públicas, finalmente se descobrem como integrantes da sociedade, que precisam ter voz e vez na democracia. Dessa forma, elas encontram na comunicação uma ferramenta para se relacionar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos e auscultando permanentemente seus anseios.

Pode-se dizer, então que as organizações privadas também passam a desenvolver uma orientação de marketing político, pautando sua conduta pela leitura ampla dos movimentos sociais, participando ativamente da vida social e política, promovendo análises de conjuntura e até fazendo pressão sobre o Congresso Nacional no intuito de defender seu ideário. (TORQUATO, 2008, p. 10)

Ao longo dos anos, as empresas perceberam que a estreita relação com a imprensa e o seu público, pode ser um poderoso aliado na sua construção positiva da imagem institucional. Torquato (2008, p. 10) comenta que:

[...] os empresários saíram das redomas, abrindo o pensamento à mídia, defendendo posições fortes em prol da modernização política e institucional e discutindo a eficácia das políticas públicas implementadas pelos governos. Representantes dos setores produtivos, enfim, decidiram encarnar um papel político. A comunicação organizacional, portanto, banha-se de uma visão política.

Mafei (2012) contextualiza que a comunicação fortaleceu-se e se tornou estratégica dentro das organizações. Segundo a autora, a intolerância da imprensa e da opinião pública perante a típica frase não tenho nada a declarar começou a influenciar negativamente os negócios corporativos. “Tornou-se necessário intensificar o fluxo de informações entre os meios de comunicação e a sociedade, facilitando o acesso dos jornalistas aos clientes e auxiliando os mesmos a ter um canal de comunicação aberto com a imprensa.” (MAFEI, 2012, p. 39)

O conceito de comunicação integrada é defendido por diversos especialistas da área, no qual, Mafei (2102) é uma delas. De acordo com a autora,

este processo reúne todas as áreas da comunicação mercadológica (marketing e propaganda, por exemplo), da comunicação interna e da comunicação institucional. “É nesta última que entram as atividades específicas de relações públicas, de assessoria de imprensa, de editoração, de responsabilidade social e de promoção cultural.” (MAFEI, 2012, p. 41)

Dessa forma, a assessoria de imprensa, explicitada como uma das áreas que contemplam o jornalismo empresarial é uma das abordagens observadas pelos pesquisadores, visto que, ele está relacionado diretamente ao tema principal deste Trabalho de Conclusão de Curso.

## **4 ASSESSORIA DE IMPRENSA**

O quarto capítulo apresenta o embasamento teórico a cerca da Assessoria de Imprensa. As abordagens relacionadas a este assunto são antecedentes e requisitos fundamentais para a explanação das demais variações do estudo. Os produtos e serviços oferecidos pela assessoria de imprensa são outras características frisadas pelos pesquisadores.

### **4.1 Assessoria no Brasil: Definições e Características**

A assessoria de imprensa é a área que, basicamente, gere o relacionamento entre a organização e os veículos de comunicação. De acordo com Duarte (2010), esta atividade pode ser conceituada como a gestão dos fluxos de informação entre a empresa e a imprensa e que, posteriormente, levará ao público externo disperso na sociedade, a informação institucional. O exercício desta atividade no Brasil é especializado e realizado por profissionais com experiência ou curso superior em jornalismo.

Todo o trabalho de comunicação externa é feito por meio da assessoria de imprensa. Para Torquato (2008) esse setor referencia-se como suporte estratégico as instituições. Nesse contexto, ele aponta que a informação constitui matéria-prima essencial para desenvolver e projetar a identidade e a imagem organizacional.

A assessoria de imprensa também é conceituada por documentos provenientes de órgãos oficiais do jornalismo. Segundo o Manual de Assessoria de Imprensa da Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ, 2007), a Assessoria de Imprensa é o serviço prestado para instituições públicas e privadas, tendo como característica principal, o envio constante de informações jornalísticas aos veículos de comunicação em geral: emissoras de rádio e televisão, jornais diários, revistas, sites, entre outros. O documento esclarece ainda que:

Um trabalho continuado de Assessoria de Imprensa permitirá à empresa criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade. Nesse sentido, no Brasil, quem costuma coordenar esse tipo de serviço são profissionais formados em jornalismo. Eles é que determinam o que é ou não notícia para ser enviado para a imprensa. (FENAJ, 2007)

Divulgação de opiniões e contato com os indivíduos são definições atribuídas à assessoria de imprensa por Ferraretto e Ferraretto (2009). Os autores acrescentam que além destas obrigações, a área faz como que as organizações sejam vistas e reconhecidas pelos meios de comunicação de massa.

Historicamente, os autores descrevem que as publicações empresariais surgiram no século XIX, dentro do grupo que exercia a hegemonia do poder na sociedade capitalista da época. “Os proprietários de estabelecimentos comerciais e industriais de grande e médio porte pretendiam contornar a crescente insatisfação dos trabalhadores, externada pela organização de sindicatos e politização do movimento operário.” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p.24)

Inicialmente, o trabalho de Assessoria de Imprensa foi experimentado pelo jornalista norte-americano Ivy Lee. Chaparro (2010) discorre que Ivy Lee largou a profissão de jornalista para criar o primeiro escritório de assessoria de comunicação do mundo, em Nova York, nos Estados Unidos. De acordo com o autor, a primeira missão de Lee foi melhorar a imagem do grande empresário da época, John Rockefeller, que era detestado pela opinião pública, pois queria concentrar o poder de todas as empresas e se colocar contra os pequenos e médios empreendimentos.

Em relação ao pioneiro da assessoria de imprensa, Mafei (2012, p. 33) conta que “para melhorar a imagem pública de seus assessorados, Lee defendia diante dos veículos de comunicação alguns preceitos como informação gratuita, exata, de interesse público e de uso facultativo pela imprensa.”

Mafei (2012, p. 34) declara:

Estima-se que, no início da década de 1930, somente o jornal *The New York Times* tinha 60% das suas matérias a partir de pautas intermediadas pelos assessores de imprensa, segundo o então editor das revistas *Fortune* e *IJfe*, John Jessup, numa entrevista em 1977. Data desse período o interesse das universidades por estudar essa prática.

Sobre a prática de assessoria de imprensa e relações públicas no Brasil, Mafei (2012) discursa que esta atuação nacional remonta ao início do século XX, por iniciativa do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, durante a gestão do presidente Nilo Peçanha, que lançou o serviço informativo Secção de Publicações e Bibliotheca.

Ela aponta que com a Revolução de 1930 e a chegada de Getúlio Vargas ao poder, logo o Brasil assistiria ao maior esforço até então realizado para unir práticas de relações públicas e de assessoria de imprensa, com o objetivo de erguer a imagem pública de um governante. “Os assessores formavam um grupo que se beneficiava dos altos salários e de mordomias, trabalhando para dificultar a obtenção de informações diferentes das que o próprio governo pretendia divulgar.” (MAFEI, 2012, p. 36)

Mafei (2012), conta que diante desse cenário, surgiu a dicotomia que opôs os que se atribuíam a missão de trabalhar a serviço do leitor (jornalistas de redação) e os que queriam manter os privilégios de parcelas da sociedade (jornalistas assessores de imprensa) — embora na ditadura existissem inúmeros casos em que o mesmo profissional prestava as duas funções.

Em 1967, a fundação da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), contribuiu decisivamente para a profissionalização da comunicação no país.

A entidade, fundada por Nilo Luchetti, à época editor da revista *Notícias Pirelli*, surgiu com o nome de Aberj (Associação Brasileira de Jornais e Revistas Empresariais). A partir de meados da década de 1980, sua atuação voltou-se para a necessidade de consolidar a área e profissionalizar o setor, com foco em comunicação empresarial, de maneira mais ampla. Em 1989, alterou seus estatutos e passou a adotar a nova denominação. (MAFEI, 2012, p. 36)

Do lado da iniciativa privada, Mafei (2012) conta que a *Volkswagen* foi pioneira no Brasil ao convidar jornalistas para montar e coordenar o seu Departamento de Imprensa. Ele revela que as empresas começaram a perceber que a maneira de falar e se fazer ouvir, eram formas de marcar presença na sociedade, atraindo para si a atenção da opinião pública. Sendo assim, o setor privado passou a contratar assessorias de imprensa.

Mafei aponta que essa situação motivou a Fenaj a publicar no ano de 1986, o Manual de Assessoria de Imprensa. “Foi uma grande conquista para a época, porque sistematizou as atribuições do assessor de imprensa e estabeleceu a qualificação e os procedimentos necessários para o exercício da profissão.” (MAFEI, 2012, p. 37)

Diante desse contexto, Mafei (2012) salienta que a redemocratização do Brasil e as eleições diretas para presidente da República, em 1989, marcaram o início de um novo capítulo na história das assessorias de imprensa.

Duarte (2010) discorre que, durante o processo de redemocratização nos anos 80, o uso da informação e o estabelecimento de relacionamentos adequados com diferentes públicos passou a ser fundamental para as organizações brasileiras.

O autor enfatiza que, ao longo dos anos seguintes, em menor ou maior grau, as assessorias de imprensa ampliaram seu papel a partir de demandas naturais dos diferentes públicos e tornaram-se o embrião de uma comunicação organizacional complexa, diversificada e que continua a evoluir.

O resultado é que jornalistas hoje tem mercado de trabalho em redações, relacionamento com a imprensa, edição de publicações, gestão e produção de conteúdo na internet, divulgação, marketing político, publicidade e em enorme variedade de funções, inclusive comunicação interna. E estão no Legislativo, Executivo, Judiciário, em empresas públicas, terceiro setor, universidades, Forças Armadas, sindicatos, entidades de classe, trabalhando para pessoas físicas, em consultorias, agências de comunicação e em vários ramos relacionados à informação institucional e mercadológica. (DUARTE, 2010, p. 52)

## **4.2 Papel do Assessor de Imprensa**

A principal função do assessor de imprensa é intermediar as relações entre o seu assessorado e a mídia. Para Ferraretto e Ferraretto (2009), a matéria-prima deste profissional é a informação e a maneira de como ela é abordada em forma de notícia. Os autores falam que “ao longo dos anos, com a evolução da atividade e da ampliação das demandas de comunicação por parte daqueles que contratam seus serviços, diversas outras atividades foram sendo incorporadas ao dia a dia das assessorias.” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 14)

O relacionamento promovido entre o assessorado e os formadores de opinião, estabelecido pelo assessor de imprensa é de grande valia, pois facilita o contato do seu cliente com o público externo. “Cabe a ele, orientar seu assessorado sobre o que pode ser notícia, o que interessa aos veículos e à sociedade, o que não interessa e o que deve, ou não, ser divulgado.” (FENAJ, 2007)

Outro aspecto que deve ser levado em consideração segundo a Fenaj (2007) é que o assessor de imprensa precisar ter consciência de que a sua

credibilidade depende do bom relacionamento com os jornalistas dos veículos de comunicação, sempre pautado pela transparência e por uma postura de colaboração. Por meio dessa atitude, a informação divulgada pelo assessor de imprensa pode ser valorizada, de forma, que se amplie o espaço conquistado na mídia espontânea.

Atentar-se às situações em que o seu assessorado está envolvido também é responsabilidade do assessor de imprensa. Além disso, ele deve visualizar possíveis situações que podem gerar notícias espontâneas na mídia.

Giurlani e Rodrigues (2006, p. 32) declaram que “o bom assessor precisa [...] sugerir alternativas compatíveis com as necessidades e interesses de cada uma das partes envolvidas no processo – o cliente e o jornalista da redação – sabendo intermediar as ações.”

Para Duarte (2010), um profissional que se diz atuar com assessoria de imprensa pode editar publicações, produzir e gerenciar conteúdo de *internet*, trabalhar no planejamento de gestão de equipes, *marketing* político, comunicação interna, por meio de consultoria ou em agência de comunicação, com múltiplos clientes e produtos.

O bom assessor de imprensa deve saber os limites éticos do seu trabalho. Mafei (2012) pontua que o profissional não podem ultrapassar estas barreiras, pois o seu principal compromisso é auxiliar o assessorado no contato com a imprensa, em busca da notícia correta. A autora (2012, p. 46) diz que “o mercado quer um profissional de assessoria de comunicação capaz de entender profundamente a atuação do assessorado, em áreas distintas, ou seja, um verdadeiro perito.” Ela complementa ainda, que se o assessorado for um executor de programas públicos em determinado setor, o assessor deve entender os efeitos dessas políticas para a população e comparar o que está sendo feito em outros países, buscando uma visão global e especializada sobre o assunto. “O bom assessor é aquele que sabe ajudar o gestor a sinalizar ao mercado a eficiência do próprio trabalho. Será, portanto, um parceiro dos dirigentes principais da instituição.” (MAFEI, 2012, p. 46)

A cultura ética do assessor de imprensa é aperfeiçoada conforme o desempenho das suas tarefas. Torquato (2008), explica que isso significa que, ele deve sempre passar informações verdadeiras e reconhecer quando o seu assessorado errou ou cometeu falhas. “[...] a população está cada vez mais

exigente, participando e reclamando a verdade. Portanto, a postura do profissional deve ser a de prestar informação clara, transparente, objetiva e concisa. Os interesses da sociedade não devem prevalecer sobre os interesses da empresa.” (TORQUATO, 2008, p. 85)

### 4.3 Relacionamento com a Imprensa

A assessoria de imprensa possui a capacidade de construir uma imagem positiva da organização e, também, de proporcionar um bom relacionamento entre o seu assessorado e os diferentes veículos de comunicação. Giurlani e Rodrigues (2006) dizem que a assessoria de imprensa é uma prática que não se restringe a intermediar as relações entre o cliente e os diversos setores da imprensa. Conforme os autores a compreensão e o conhecimento da rotina do jornalista estreita e facilita muito a relação entre ambos.

O assessor de imprensa é um profissional estratégico. Segundo Mafei (2012), as suas funções contemplam a construção de relacionamentos mais sólidos com jornalistas de redação.

Inclui ainda, o novo direcionamento de uma organização para que ela seja mais aberta e se comunique, de maneira responsável, com uma parte maior da sociedade — tendo a mídia como mediadora. O assessor de imprensa não só executa, mas planeja. Não só cumpre ordens, mas influencia nas decisões de uma organização. Define também a linha de discurso da instituição e de seus dirigentes. (MAFEI, 2012, p. 52)

Sobre a atuação intensa do assessor de imprensa, o Manual da Fenaj (2007) afirma que:

Um trabalho continuado de Assessoria de Imprensa permitirá à empresa criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade. [...] esses profissionais é que determinam o que é ou não notícia para ser enviado para a imprensa.

Mafei (2012) relata que todos os assessorados esperam que a percepção que a sociedade tem sobre eles por meio da imprensa, esteja ajustada às suas realidades. “Isso torna-se mais importante se lembrarmos que os veículos de comunicação expressam — ou deveriam expressar — nada mais do que o entendimento da opinião pública quanto aos assuntos abordados.” (MAFEI, 2012, p.

55). Para a autora existe uma série de motivos que levam os assessorados buscarem espaço na mídia.

O bom assessor de imprensa precisa estar atento a todas as oportunidades de pautas referentes à sua área e ao seu cliente. De acordo com Giurlani e Rodrigues (2006, p. 32), “[...] com base nisso, sugerir alternativas compatíveis com as necessidades e interesses de cada uma das partes envolvidas no processo – o cliente e o jornalista da redação – sabendo intermediar as ações.”

Sobre o bom relacionamento com os meios de comunicação, Meneghetti (2003) complementa que este aspecto é importante para o fortalecimento institucional e para consolidação da imagem da organização. “O isolamento ou o relacionamento esporádico e pouco profissional dificultam a formação de uma importante base de apoio que confere legitimidade às causas sociais.” (MENEGETTI, 2003, p. 81)

Em relação à notícia divulgada pela mídia, Meneghetti (2003) discorre que ela é geralmente algo incomum, polêmico, inédito ou de interesse público. Sendo assim, ela deve surpreender ou causar algum impacto sobre a vida das pessoas, podendo envolver conflitos, erros, aprendizagem e descobertas.

Sobre a confiança existente entre as partes interessadas em uma informação, a Fenaj expõe que esta relação é resultado de um trabalho consciente e ético:

O assessor de imprensa deve ter consciência de que sua credibilidade depende de um bom relacionamento com os jornalistas dos veículos de comunicação, pautando-se sempre pela transparência e por uma postura de colaboração. Essa atitude pode valorizar a informação que o assessor de imprensa está divulgando, podendo ampliar os espaços de mídia espontânea. (FENAJ, 2007)

Para Faria e Forni (2000), a lógica da imprensa e da empresa são distintas. Portanto, o mais importante do que um bom desempenho perante as poderosas armas dos jornalistas como câmeras, microfones, gravadores e bloquinhos de anotações é basicamente que o executivo compreenda que o relacionamento com este público é a chance de se estabelecer relações com a mídia.

Os autores explicam que a imprensa pode ser um parceiro muito poderoso, entretanto, essa observação tem a capacidade de tornar-se ambígua.

“Não podemos esquecer que são empresas privadas que falam em nome do interesse público e que embora tenham um compromisso social, no fundo são geridas por pessoas que têm interesses econômicos e políticos.” (FARIA; FORNI, 2000, p. 5)

Eles salientam, ainda, que a boa comunicação com a imprensa não modifica a essência dos acontecimentos. “É fácil conviver com boas notícias. Difícil é aceitar quando as notícias são sistematicamente negativas. Se a denúncia é procedente, se o produto ou serviço desagrada o consumidor, o que a empresa deve fazer é ouvir as críticas e corrigir problemas.” (FARIA; FORNI, 2000, p. 5)

Existem diversas recomendações que contribuem para o relacionamento entre o assessor de imprensa e os veículos de comunicação em geral. Faria e Forni (2000, p. 6) apontam:

- Quando procurado pela imprensa, o timing de resposta é muito mais importante que o material a ser produzido;
- Ao receber uma ligação de um repórter, a primeira pergunta que deve ser feita é que horas o jornalista tem para a conclusão da sua matéria, ou seja, qual o seu *dead-line*;
- As críticas publicadas pela imprensa devem ser recebidas, analisadas e compreendidas;
- Nunca pedir para ver uma matéria antes que ela seja publicada. Esse gesto gera desconfiança e pode ser entendido como forma de intimidação ou interferência no trabalho do jornalista;
- O assessor de imprensa deve cultivar um relacionamento estreito com a imprensa, como fonte de informações;

As organizações não podem cometer o equívoco de achar que a imprensa é algo secundário e que o foco principal delas é somente o negócio. Forni e Faria (2000) contextualizam que nas atividades diárias das organizações públicas e privadas o atendimento à mídia é prioridade, pois a imprensa trabalha com um negócio intangível, mas muito valioso: a imagem. Os autores defendem, ainda, que a timidez e o receio acabam com qualquer iniciativa de relacionamento entre a organização e a imprensa.

Faria e Forni (2000) concluem que a relação com os jornalistas é uma via de mão dupla, exercida de maneira ética e correta, essas constantes relações garantem uma boa disposição da imprensa, quando a empresa necessitar.

Para que o assessor tenha um relacionamento adequado com a imprensa, ele deve conhecer o funcionamento das grandes redações. Mafei (2012) considera que este profissional deve saber como se situam os repórteres e os

profissionais com quem, provavelmente, terá mais contato. “Assessor de imprensa existe para facilitar o contato do jornalista com o assessorado e não para breçar, impor condições ou interferir quando o repórter avança ou pede o número do telefone celular de seu cliente, por exemplo.” (MAFEI, 2012, p. 106)

Sobre o relacionamento com a imprensa, Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 57-58) dizem que:

[...] o jornalista de AI deve instruir seu assessorado sobre como tratar a imprensa, de modo geral, e como se portar durante as entrevistas, em particular. É conveniente, inclusive, que esse aconselhamento seja feito não apenas oralmente, mas, reforçado pela elaboração de um material escrito que possa ser consultado pelo representante da instituição toda vez que estiver se preparando para conceder uma entrevista ou entrar em contato com jornalistas. As orientações devem incluir desde normas de procedimento moral e ético até dicas de como se portar, por exemplo, diante de um microfone.

É de grande valia que o assessor de imprensa oriente o seu assessorado para que ele saiba lidar com a procura da imprensa e, que, principalmente, compreenda que os veículos de comunicação buscam basicamente informações que podem virar notícia. Portanto, o assessor de imprensa é o incumbido de facilitar este contato e, também, de conciliar os interesses da organização em que presta serviço com as necessidades geradas pela mídia.

#### **4.4 Planejamento em Assessoria de Imprensa: Produtos e Serviços**

O trabalho da assessoria de imprensa requer um planejamento para que seja desenvolvido com competência e eficácia. De acordo com Ferraretto e Ferraretto (2009), as atividades de assessoria de imprensa não devem ser feitas no improviso, portanto, elas precisam ter como regra a organização e a constante avaliação dos resultados. “[...] a AI por sua vez, pode – e deve – elaborar seus próprios planos e estratégias.” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 34)

Para Mafei (2012), o assessor de imprensa deve antecipar as situações que possibilitem a elaboração de um planejamento estratégico que crie uma imagem positiva do seu assessorado. A autora comenta que cabe à assessoria conseguir que a imprensa se manifeste de maneira espontânea, no espaço destinado ao conteúdo editorial, sobre assuntos de interesse público, relacionados ao seu assessorado.

O planejamento em assessoria de imprensa pode ser dividido em quatro fases segundo Ferraretto e Ferraretto (2009). Eles as definem como análise, adaptação, ativação e avaliação. Os autores conceituam que a análise é quando o assessor de imprensa conhece a instituição, bem como os públicos que ela atende e em qual área ela atua. É nesse momento também, que o profissional identifica os problemas e as falhas de comunicação existentes. Em relação à adaptação, eles argumentam que esta etapa ajusta a realidade constatada às mudanças necessárias. Nesse momento são definidas as políticas de planejamento. Durante a ativação, as ações propostas são colocadas em práticas, conforme as determinações e estratégias do assessor de imprensa. A última fase a ser comentada é a avaliação, onde as conclusões sobre o planejamento aplicado são observadas. Caso seja constatado que esse plano não foi adequado para a organização, esses processos podem ser reaplicados. As atividades de um planejamento são dinâmicas e constantes e devem ser realizadas de forma integrada.

Para Giurlani e Rodrigues (2006) não há uma fórmula mágica e fechada para se aplicar a qualquer empresa. Cada caso possui particularidades e objetivos que precisam ser identificados, para que assim, seja elaborada a estratégia mais adequada para respectivo cliente e, com base nisso, partir para o planejamento de ações.

Os autores (2006, p. 102) expõem que o trabalho do assessor de imprensa só alcança as suas metas se o assessorado entende sua função neste processo.

Não adianta traçar uma estratégia de divulgação e conseguir despertar o interesse da imprensa se, em contrapartida, os executivos se recusam a dar entrevistas, nunca estão disponíveis para atender aos jornalistas e inclusive, demoram para fornecer à assessoria material e informações para a produção de releases e artigos [...]. (GIURLANI; RODRIGUES, 2006, p. 102)

Duarte (2010) expõe que as condições de trabalho oferecidas, podem redundar em uma limitação das ações da assessoria. As condições ideais são muito raras. No entanto, é de total importância que ele faça uso de um conjunto de produtos e serviços diversificados que, adaptados às condições locais, ajude a

organização ou o assessorado a alcançar seus objetivos e seus públicos serem bem informados.

#### 4.4.1 Checklist

Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 37) explicam que “os *checklists* devem conter uma relação sintética das principais ações a serem colocadas em prática ou dos pontos a serem verificados durante o dia, a semana e o mês.” Eles declaram que ele pode ser embasado por meio de verificações diárias, semanais e mensais. Essa ferramenta deve conter a relação completa e detalhada das providências a serem tomadas periodicamente para o acompanhamento das atividades do seu assessorado.

#### 4.4.2 Press kit

A Fenaj (2007) caracteriza *press kit* como “textos e fotos para subsidiar os jornalistas de redação com informações, normalmente usadas em entrevistas coletivas, individuais ou feiras de eventos.”

Mafei (2008) define que essa ferramenta é uma pasta ou um arquivo eletrônico que possui as informações principais do seu assessorado, como, por exemplo, o seu desempenho, atividades que realiza, campo de atuação, histórico e estatísticas de desempenho. Estes conteúdos são padronizados para serem distribuídos à imprensa em diversas ocasiões como coletivas, entrevistas individuais e em outras divulgações como material de apoio.

Ferraretto e Ferraretto (2009) explicam que este material deve ser preparado pelo assessor de imprensa. Eles declaram que o *press kit* pode ainda, complementar as declarações feitas pelo seu assessorado.

#### 4.4.3 House organ

De acordo com Mafei (2012), o *house organ* é uma produção voltada para a comunicação da empresa com o seu público interno. Ferraretto e Ferraretto (2009) explicam que os periódicos, publicações *online* e programas de rádio e TV, produzidos em meio às atividades de assessoria de imprensa e voltados ao público

de interesse do assessorado são identificados genericamente de *house organ*. “Veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e familiares) e/ou a determinados segmentos do público externo (vendedores, acionistas, clientes, fornecedores, autoridades, imprensa etc.).” (RABAÇA; BARBOSA apud FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 12)

Ainda conforme Ferraretto e Ferraretto (2009), a produção deste material utiliza critérios jornalísticos, levando em consideração, a valorização do assessorado. “É desaconselhável que o aspecto institucional ultrapasse o informativo; seria como se o assessor de imprensa deixasse de ser jornalista para exercer a função de relações públicas.” (FERRARETTO, FERRARETTO, 2009, p. 130-131)

#### 4.4.4 *Mailing list*

Segundo Mafei (2012) *mailing list* é uma lista formada para relação dos veículos e dos jornalistas contatados para divulgação, contendo dados básicos, como nome completo, cargo, telefone, *e-mail* e editoria. A autora aponta que o melhor *mailing* é aquele que é atualizado constantemente.

Ferraretto e Ferraretto (2009) explanam é essa relação tem que ser a mais completa possível e deve possuir os veículos de comunicação que interessam a AI e seu cliente. “Os dados contidos no *mailing list* orientam o trabalho diário do jornalista de AI. Sem esse direcionamento, a divulgação corre o risco de obter pouco ou nenhum resultado.” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 117)

O *mailing list* facilita a organização do assessor em sua comunicação com os jornalistas da imprensa e, além disso, permite o direcionamento dos seus releases em mensagens para as pessoas certas. “Trata-se de um grande catálogo de contatos – endereços, telefones, e-mails – de veículos e jornalista que se interessam pelos negócios da empresa e se interessam pelo que tem de ser anunciado.” (UTCHITEL, 2007, p. 122)

#### 4.4.5 Release

De acordo com a Fenaj (2007), *release* é a ferramenta que a AI usa para organizar as informações que divulga. Trata-se de um texto que tem por essência, a informação.

Ferraretto e Ferraretto (2009) apontam que ele deve ser escrito na linguagem jornalística, segundo os critérios da área. Geralmente, a função básica do *release* é oferecer aos veículos de comunicação um material de apoio ou sugestão de pauta, proporcionando a busca por entrevistas ou informações complementares.

Os autores atribuem ao *release* classificações como padrão, de opinião, dirigido, especial, artigo, voltado para rádio, *internet*, TV, de cobertura, de convocação, nota oficial e comunicado.

- Informativo: é o gênero fundamental do release, por destacar o fato em seu estado puro, limitando-se à descrição, de seus aspectos principais.
- Interpretativo: representa um aprofundamento qualitativo da informação, por contextualizar melhor o fato, apresentando sua dimensão comparada, a remissão ao passado, a interligação com outros fatos, a incorporação a uma tendência e a projeção para o futuro. Em raras ocasiões o assessor de imprensa se permitirá produzir um release de gênero interpretativo. A rigor, quem deve fornecer informações desse tipo é o jornalista do veículo de comunicação. No entanto, o release especial e de cobertura podem se prestar de um tratamento dessa espécie, o que vai requerer uma boa quantidade de dados [...].
- Opinativo: não se deve confundir interpretação com opinião. A interpretação é constituída de elementos adicionais que tornam a informação mais explícita e contextualizada. Opinião é o ponto de vista expresso, é o juízo que se faz do assunto. (RABAÇA; BARBOSA apud FERRARETTO, FERRARETTO, 2009, p. 90-91)

Em relação à estrutura do *release*, Ferraretto e Ferraretto (2009) contam que eles precisam ser escritos conforme a técnica da pirâmide invertida. “Podem fugir a essa regra apenas as categorias não jornalísticas (convocações, notas oficiais, comunicados).” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 92)

Os autores complementam dizendo que o texto do *release* deve ser objetivo, contendo informações que serão analisadas prontamente pela redação de notícias de um determinado veículo.

#### 4.4.6 Entrevista coletiva

Ferraretto e Ferraretto (2009) comentam que a entrevista coletiva é um recurso significativo para o assessor de imprensa, pois permite a divulgação de fatos relacionados ao seu cliente de maneira dinâmica, com resultados abrangentes. “[...] a personalidade atende à imprensa em conjunto, respondendo às perguntas de repórteres de diversos veículos de comunicação.” (RABAÇA; BARBOSA apud FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 112)

A Fenaj (2007) argumenta que uma entrevista coletiva é convocada quando o seu assessorado possui informações relevantes para divulgar aos veículos, lembrando que ela deve ser utilizada diante de um assunto muito importante para determinado segmento ou de interesse público.

Utchitel (2007) complementa as conceituações relacionadas à entrevista coletiva. A autora esclarece que quando esta prática é realizada em uma circunstância apropriada, ela atua como uma grande facilitadora para a empresa que a promove, na medida que:

- Evita o constrangimento com o veículo de comunicação e jornalistas, por ter dado a exclusividade da notícia a um concorrente;
  - Otimiza a agenda de seus porta-vozes. Os diretores ou o presidente da empresa gastarão uma tarde dando entrevistas, porém sem precisar repetir a mesma resposta dez vezes;
  - Em geral, consegue garantir bons espaços em muitos veículos (o que acontece se o tema é realmente importante);
- UTCHITEL (2007, p. 118)

Utchitel (2007) enfatiza, também, que se um tema for realmente capaz de sustentar uma coletiva de imprensa é necessário que se faça um levantamento dos jornalistas que precisam ser convidados.

#### 4.4.7 Clipping

O *clipping* é o conjunto de informações relacionadas a determinado assunto. De acordo com a Fenaj (2007), o *clipping* é o levantamento das matérias publicadas nos veículos de comunicação. Esse acompanhamento é feito a partir da leitura e seleção das notícias que interessam ao seu assessorado.

Para Mafei (2012), o clipping ajuda na avaliação da exposição dos concorrentes e do setor de atuação. Além disso, ele evidencia a imagem do cliente na mídia, com as respectivas percepções de quando e por que ela se altera.

Ainda sobre esta ferramenta, Duarte (2010) faz importantes recomendações. Ele observa que:

Depois do *clipping*, deve existir um mecanismo que conduza a uma verdadeira auditoria do trabalho de relacionamento com a mídia e que, também, se respalde em um sistema de inteligência empresarial. A assessoria de imprensa moderna não apenas faz acontecer, mas também reflete, sistematicamente, sobre sua prática porque esses processos de avaliação e aprendizagem contínua é, hoje, um diferencial importante. (DUARTE, 2010, 429)

Os pesquisadores constatam que o *clipping* é uma ferramenta indispensável na comunicação institucional, pois ela permite a visualização da imagem da organização nos veículos de comunicação. “Avaliar problemas e oportunidades vinculados na mídia é uma excelente forma de a empresa manter-se proativa com o mercado, tomando ações pertinentes e eficazes”. (TAVARES, 2009)

## 5 CRISES DE IMAGEM NO SEGUNDO SETOR

Neste capítulo, o grupo traz informações consistentes em torno da temática central deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que são as crises de imagem nas organizações. Os pesquisadores apresentam abaixo itens e subitens relacionados ao assunto, envolvendo aspectos conceituais e também, apontam a postura do jornalista como assessor de imprensa para agir antes, durante e depois das crises organizacionais.

### 5.1 O que é Crise?

De origem grega, a palavra crise significa *krisis* (decisão, julgamento). Conforme Neves (2002, p. 31), “[...] é parente do verbo *krinein* (julgar, decidir, separar).” Como definição, o autor diz que esse momento crítico representa situações em que as coisas saem dos trilhos.

Rosa (2001, p. 20-21) comenta que:

Não há uma definição universalmente válida e irreprensivelmente aceita sobre o que vem a ser crise de imagem. Um dos maiores estudiosos e um dos percursores da administração de crises do mundo, Ian Mitroff, diferencia essa crise das demais, essencialmente, tendo em vista seu agente provocador: quando ela tem origem humana, segundo Mitroff, isso muda tudo e torna o caso potencialmente muito mais chamativo e perigoso. Em contraste com os desastres naturais, sobre os quais frequentemente temos pouco controle, falhas humanas provocam crises em função de ações ou inações impróprias, sustenta o estudioso. Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem [...].

De acordo com Mitroff apud Rosa (2001, p. 21) “[...] todas as falhas humanas podem ser evitadas, ao contrário dos desastres naturais. Por isso, provocam uma reação muito mais adversa.”

Sobre as peculiaridades das crises, Rosa (2001) descreve que elas possuem particularidades, pois se caracterizam por um ambiente de comoção e por uma ampla propagação de informações por meio dos veículos de comunicação.

Quando se fala em crises, existem diversos posicionamentos defendidos por autores da área, argumentando que estas situações críticas são peculiares e não seguem um modelo específico. Forni (2010, p. 391) diz que:

Não existe nenhum padrão único das crises que atingem organizações ou ameaçam personalidades públicas. No passado, acreditava-se que a maioria das crises chegava de surpresa. As pesquisas demonstram que cerca de 65% das grandes crises ocorridas no mundo nos últimos dez anos deram sinais que iriam acontecer. É mito, portanto, admitir que o fator surpresa é determinante nas crises. (FORNI, 2010, p. 391)

Bandeira (2006) explana que as crises podem acontecer em qualquer organização, independente de seu tamanho, área de atuação ou origem. Sendo assim, elas são inerentes à própria natureza da operação e quase sempre não podem ser eliminadas, contudo, elas podem ser minimizadas, se medidas adequadas forem tomadas, antes, durante e após a ocorrência.

No mercado, admite-se como crise do ponto de vista da comunicação acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crimes envolvendo a empresa e seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de clientes ou fatos semelhantes. Além de uma série de acontecimentos que podem se transformar em crise. Outra característica é que elas invariavelmente colocam à prova a reputação e a sobrevivência das organizações. Isso tem exigido das empresas brasileiras um plano de comunicação muito bem estruturado e consistente, visto que afetam a imagem da organização. (BANDEIRA, 2006, p. 19)

A autora acrescenta que as crises podem atingir uma empresa de maneira anunciada, quando esta possui situações que têm um potencial de gerar uma crise e não anunciada, quando a empresa é pega de surpresa, como por exemplo, a explosão de uma fábrica ou contaminação de alimentos. “Apesar de não serem anunciadas, a análise de riscos feita preliminarmente permite prever quais são as crises que cada tipo de organização pode vir a enfrentar. Portanto, ser pego de surpresa é relativo.” (BANDEIRA, 2006, p. 23)

Em relação à classificação dos tipos de crises que podem atingir uma organização, Bandeira (2006), destaca que existem algumas simples e outras detalhadas, ora por causas, ora por públicos envolvidos. “Independente da forma de classificação utilizada, o importante é saber detectar muito bem qual o tipo de crise que a organização está enfrentando para poder administrá-lo de forma adequada.” (BANDEIRA, 2006, p. 24)

Mesmo que seja impossível estabelecer uma tipologia completa de todas as crises, diversos autores propõem algumas categorias. De acordo com Orduña (2002, p. 3), elas podem ser divididas como:

- Fenômenos naturais (inundações, terremotos, etc.);
  - Crises relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc.);
  - Acontecimentos políticos e conflitos sociais (protestos violentos, conflitos políticos e comerciais, etc.);
  - Acidentes (relacionados com o transporte que afetem o meio-ambiente, incêndios, vazamentos químicos, etc.);
  - Eventos de origem criminal (sequestros, assassinatos, sabotagens, etc.);
  - Assuntos jurídicos (de discriminação racial, de abuso sexual, plágios, etc.);
  - Fatos de tipo econômico (bancarota, fraude, corrupção, etc.);
  - Retirada de produtos (defeitos de fabricação, por utilizar substâncias proibidas na elaboração, etc.);
  - Ataques informáticos (vírus, entrada de hackers a sistemas, etc.).
- (ORDUÑA, 2002, p. 3)

Para Neves (2002), as crises podem ocorrer de diversas maneiras, como por exemplo, com o público interno da organização. Segundo o autor (2002, p. 39) “[...] elas estão relacionadas aos interesses dos empregados e de seus familiares. Na maioria das vezes, eles são as vítimas, mas também podem ser agentes.”

O autor acrescenta, ainda, que podem ocorrer crises com investidores, que estão ligadas aos interesses dos acionistas, normalmente associados ao valor da ação e remuneração de investimentos. Sobre as crises com a comunidade, Neves (2002) enfatiza que elas relacionam-se às preocupações comunitárias de um grupo específico, ou em geral. Comumente, essas crises podem ser geradas por fatos relativos ao meio ambiente ou conflitos com entre as comunidades ou seus respectivos segmentos.

Ainda conforme Neves (2002, p. 51), “[...] as crises são causadas pela convergência de fatores humanos, tecnológicos, ambientais, organizacionais [...]. Estima-se que falhas ou ações humanas e falhas de processo são responsáveis por mais de 80% de todos os acidentes.”

Sobre as grandes crises de imagem, Rosa (2001) esclarece que elas só existem, pois as pessoas vivem em um mundo interligado, onde muitas vezes, um problema que, inicialmente, diz respeito apenas a uma organização ou uma comunidade distante, pode adquirir imediatamente uma proporção muito maior, nos âmbitos nacional e até mesmo, global. “[...] uma pequena falha pode produzir um problema de proporções colossais em nossa sociedade interconectada. O diabo das grandes crises mora nos detalhes do nosso sistema cada vez mais complexo – e vulnerável.” (ROSA, 2001, p. 25)

Quando trata de Brasil, o autor aponta que as pesquisas de opinião realizadas pelas TVs sobre as suas audiências, demonstram que, toda vez que ocorrem situações críticas como um ato antiético ou de corrupção, o grande público agradece. “Sente-se bem atendido como consumidor, com a tevê prestando um serviço de utilidade pública – e o consumidor/espectador retribui aumentando a audiência. Lembre-se: escândalo dá ibope.” (ROSA, 2001, p. 26)

Rosa (2001) ressalta que as crises de imagem são definidas por um caráter simbólico intrínseco.

É isso que faz com que extrapolem muitas vezes o seu contexto local e adquiram uma dimensão geral. E, nesse contexto, não apenas as celebridades e as empresas de grande visibilidade podem ser os alvos. Todos nós estamos expostos a esse risco, cada um de nós em sua atividade. (ROSA, 2001, p. 27)

## **5.2 Plano de Gerenciamento de Crises**

Quando se fala em crises, o plano de gerenciamento é uma ferramenta essencial para que esta situação seja enfrentada da melhor maneira possível. Apoiando-se nessa ideia, Neves (2002) lembra que as crises podem surgir a qualquer momento. Entretanto, existem determinadas ocasiões em que elas são mais propícias para emergirem, como por exemplo, situações em que a empresa está mais fragilizada ou desatenta.

O autor aponta que “noventa por cento das causas que vão detonar crises empresariais no futuro existem agora dentro das organizações. Ou estão em processo de gestão; ou já estão prontas e acabadas.” (NEVES, 2002, p.55). Ele discorre, ainda, que quando existe planejamento, a empresa consegue administrar 85% das possibilidades de crises empresariais. “Administrar significa desde matar a pau o problema até minimizar os estragos que eles possam produzir se forem detonados.” (NEVES, 2002, p.56).

Destarte, Neves (2002) argumenta que as organizações devem estar atentas para reparar, com agilidade, os danos causados e produzidos a terceiros. “Faz parte do moderno conceito de responsabilidade social das empresas estarem preparadas para administrar adequadamente as crises que afetem os interesses dos seus constituintes (consumidores, empregados, acionistas, comunidades, etc).” (NEVES, 2002, p.19)

Ele defende que quanto mais deliberações forem tomadas antes de uma crise melhor. Dessa forma, Neves (2002) conclui que quando se tem um planejamento, isto é possível.

A antecipação de uma crise por meio de um planejamento, também é defendida por Mamou (1992). Ele declara que esta antecipação “[...] é um método que se propõe a passar a empresa e suas atividades sob um pente fino para detectar zonas de conflito ou de embaraços potenciais: risco social, risco próprio ao mercado ou à clientela.” (MAMOU, 1992, p. 80)

Para Rosa (2007, p. 70), a palavra-chave do gerenciamento de crises é a prevenção, pois “[...] hora de crise é hora de reagir – e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada.”

Sob o ponto de vista da comunicação, Rosa (2007) conceitua que o plano de gerenciamento de crises é um conjugado de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com o que êxito de uma ação no local em que ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal. Segundo ele, “o grande desafio do gerenciamento de imagem em situações de crises é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível. E para isso o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo.” (ROSA, 2007, p. 71)

Historicamente, o plano de gerenciamento de crises é uma área da comunicação estudada relativamente há pouco tempo, desde meados da década de 1970, inicialmente nos Estados Unidos.

Na verdade, foi criado com outro nome – plano de contingência – e na Origem sua finalidade era distinta, procurando antes de tudo prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte precisariam realizar no caso de uma calamidade. Com a criação da Internet, o aprimoramento da capacidade dos satélites, a formação das grandes redes de informação, as crises aconteciam sempre no lugar concreto onde o fato ocorria e onde quer que as imagens dos fatos chegassem. [...] uma informação pode percorrer o mundo em poucos segundos e alcançar uma dimensão arrasadora, principalmente quando essa informação diz respeito à imagem ou à reputação de uma empresa. A imprensa acompanha os desdobramentos e até mesmo a forma de relacionar-se com os clientes atingidos. [...] não adianta ter um excepcional plano técnico de contingência, que funcione perfeitamente no local do problema. É fundamental também que a excelência desse plano seja percebida. (BANDEIRA, 2006, p. 6-7)

Rosa (2001) cita considerações importantes de James Lukaszewski, um dos mais renomados especialistas em administração de crises dos Estados

Unidos: “a percepção da opinião pública sobre como uma empresa gerencia um problema conta mais do que os fatos; um plano de ações que signifique pedido de desculpas colocará muita gente do lado da organização [...]; erros e arrogância podem obscurecer as ações mais positivas.” (ROSA, 2001, p. 137)

Já em outra publicação, Rosa (2007) constata o que diz a consultora americana Robin Cohn. “Organizações preparadas para uma crise se recuperam duas ou três vezes mais rápido, com significativa redução de custos financeiros e humanos, se comparadas com empresas sem nenhum grau de preparo.” (ROSA, 2007, p. 74)

O autor sugere que as ações iniciais do plano é verificar quais crises podem afetar a organização. De acordo com ele, existem pelo menos dez tipos de crises que podem ser de origem criminosa, natureza econômica, informação, desastres industriais e naturais, falhas em equipamentos e construções de natureza legal, relações humanas, risco de vida e regulatórias. “O plano tem como desafio estratégico definir a forma como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais as ações que precisarão ser adotadas preliminarmente, que pessoas deverão ser acionadas, o que cada uma delas fará.” (ROSA, 2007, p. 72)

Rosa (2007) discorre que o plano de gerenciamento de crises possua uma base de dados, que é a preparação antecipada de documentos informativos, que envolve desde as medidas de segurança adotadas numa indústria até as revisões feitas em um equipamento. Além disso, esse material deve conter informações simples como telefone dos fornecedores, autoridades, jornalistas e outros que precisam ser acionados. “A base de dados pode ser composta também por pesquisas permanentes de opinião (antes, durante e depois da crise), discursos previamente definidos para cada tipo de crise prevista, a velocidade com que serão dadas as respostas, etc.” (ROSA, 2007, p. 73)

O autor chama a atenção para o conceito da palavra prevenção:

Prevenção é estabelecer mecanismos práticos e cultivar um ambiente de troca de informações (no caso de empresas) ou uma forma de refletir (no caso de líderes) que busque prever quais as crises que podem atingir o seu calcanhar e quais delas você não está pronto para combater. Descobrir isso o passo seguinte é cercar essa fraqueza de proteção e, constantemente, avaliar se novos pontos fracos estão surgindo e se antigos estão devidamente protegidos. Menosprezar os pontos fracos só agrava sua fraqueza. (ROSA, 2007, p. 427)

Rosa (2007) constata que existem pontos que devem ser checados para a elaboração de um Plano de Gerenciamento de Crises. São eles: a empresa deve identificar, no mínimo, dez problemas potenciais que podem afetar a sua imagem, de que maneira cada um repercutiria, qual a primeira mensagem a ser enviada conforme cada particularidade, quem são os participantes do seu grupo de crises, se existe a necessidade de acionar o seguro e se a instituição sabe, exatamente, o que ele cobre e também se a organização possui canais de comunicação profissional com a mídia.

O autor considera, ainda, que é preciso saber que o plano tem que responder perguntas-base, definidas por ele como as quatro dúvidas capitais “O que é uma crise, no que ela se diferencia das crises normais, quais os acontecimentos desse tipo que me sinto preparado para enfrentar e por quê e quais não estou preparado a enfrentar e por quê.” (ROSA, 2007, p. 75)

Neves (2002) pontua que toda empresa deve pensar em uma forma de se proteger. Ele cita ações que são relevantes para que as organizações saibam lidar com as crises. São elas: fazer a análise da missão e valores éticos da empresa, analisar situações de crises passadas, designar um porta-voz para a representação da organização nos momentos críticos, organizar um banco de dados, avaliar estratégias e fazer simulações de crises.

Bandeira (2006) considera que um plano preventivo é benéfico para as empresas, pois elimina a improvisação durante a tomada de decisões em situações críticas. “O planejamento estratégico deve ser entendido como um instrumento vital para as organizações na administração de crises e, se bem conduzido, será fundamental para a superação destas situações.” (BANDEIRA, 2006, p. 19)

### *5.2.1 Comitê de gestão de crises*

Entre as ações que devem conter um Planejamento de Crises está a formação de um comitê de crises. Orduña (2002) comenta que as crises possuem origens semelhantes, entretanto, a forma de abordá-las é distinta. Em relação ao comitê, ele argumenta que toda empresa deve possuir este grupo que é formado pela alta direção e pelos responsáveis de diferentes áreas, dependendo do tipo de organização se trate: legal, produção, finanças, logística, recursos humanos e obviamente a comunicação.

Bandeira (2006, p. 38) acrescenta que “para que uma empresa possa funcionar normalmente durante a crise e para que haja um comando treinado que possa lidar com acontecimentos dessa natureza, a primeira ação que deve ser feita é a convocação dos membros do Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC).”

Em relação à atuação deste grupo, Souza (2006) observa que ele deve ser acionado somente nas situações em que a sua atuação for necessária. Ela complementa que esta equipe pode apontar os pontos vulneráveis da organização e, com isso, traçar os objetivos, estratégias e táticas para enfrentar possíveis crises. “O comitê deve ter poderes de decisão enquanto durar o problema.” (SOUSA, 2006, p. 23)

Sobre o papel do CGC, Rosa (2007) explana que este grupo deve se voltar a um treinamento interno para situações de crises, fazer auditorias regulares de crises e, além disso, avaliar os erros e acertos de situações críticas anteriores, formulando sistemas que permitam a detecção prévia de crises.

[...] o CGC deve ter uma estrutura enxuta (menos de dez pessoas). Obviamente, assim como em todas as outras áreas e questões, o líder máximo da organização deve estar a par dos procedimentos adotados pelo comitê de crises, mas não necessariamente precisa integrá-lo com o seu dia-a-dia [...]. Os manuais recomendam que o líder máximo até evite – isso mesmo, evite – participar cotidianamente do CGC. Dada a função de projetar cenários e definir ações para crises que eventualmente podem nunca acontecer, a presença do líder em pessoa poder acabar inibindo a livre discussão de ideias desse tipo de comitê. (ROSA, 2007, p. 322)

Ainda sobre a função do CGC, Neves (2002) acrescenta que ele deve gerenciar cinco subprocessos denominados: planejamento estratégico de imagem, gerenciamento de questões relativas à imagem da empresa e às questões públicas, além das gerências de comunicação programada. Simbólica e de objetivos.

### 5.2.2 *Porta-voz*

Durante as crises é extremamente difícil ocultar informações relevantes e de interesse público. Desta forma, a empresa precisa se posicionar perante a imprensa, para satisfazer a necessidade dos veículos noticiosos pela busca da informação. Susskind e Field (1997, p. 95) dizem que as especulações são feitas quando não se conhece os fatos, sendo assim, elas devem ser evitadas a qualquer preço.

Uma corporação ou órgão público com problemas deve escolher um porta-voz experiente, que conheça as fontes de credibilidade dos mesmos. Se uma corporação é o centro de um acidente ou desastre, seus executivos devem se esforçar especialmente para conseguir o apoio de líderes do governo. [...] Além disso, tanto órgãos públicos quanto corporações privadas devem se esforçar para garantir que a honestidade seja de fato sua política, que incentivos e controles estejam a serviço de declarações transparentes, completas e exatas. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 95)

Os autores declaram que a organização deve escolher um porta-voz competente, pois ele vai representar a instituição, devendo inspirar confiança pelas suas palavras e atos.

Embora um planejamento adequado, políticas explícitas de comunicação e treinamento pessoal sejam úteis na preparação de uma empresa para a crise, quando a crise vem, alguém tem de deixar o escritório, subir ao palco e comunicar-se diretamente com o público. O desenvolvimento da confiança requer um porta-voz em que se possa confiar. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 101)

De acordo com Rosa (2007, p. 149), “[...] a mensagem, principal arma da comunicação, especialmente em situações de crise, na definição da mensagem é preciso levar em conta dois eixos fundamentais: 1) aquilo que você quer dizer. 2) aquele que você quer alcançar.” Em relação à missão do porta-voz numa crise, ele destaca que é preciso existir uma mensagem com começo, meio e fim, que seja o núcleo central de todas as outras mensagens.

Definida essa mensagem-síntese é preciso tentar prever as questões que serão colocadas pela imprensa. Há diversos mecanismos. Um deles é fazer duas listas com questões, conforme a consultora Karen Friedman. A primeira lista deve conter todas as questões que você pode antecipar que serão feitas. Ao lado de cada questão, escreva dois tópicos curtos que serão usados para a resposta. Na segunda lista devem estar as questões que você deseja que não sejam feitas. Arrume argumentos também para elas. (ROSA, 2007, p. 150)

O autor salienta que o segundo eixo da comunicação, diz respeito ao público, que é o grande desafio do porta-voz, especialmente durante crises. “[...], sobretudo, nas crises o importante é não perder o foco: o público, o público, o público”. (ROSA, 2007, p. 150)

Sobre o que torna um porta-voz confiável, Susskind e Field (1997) atribuem algumas características para esta função, no qual, ele deve ser amistoso,

afável, direto, ter uma reputação honesta, fama de colaborar ao invés de provocar confrontos, possuir familiaridade técnica com o assunto, para poder explicá-lo de maneira clara, já possua experiência em lidar com o público e também tenha um forte defensor interno, visando preservar a sua própria credibilidade.

Os autores revelam que os porta-vozes são extremamente importantes, pois eles podem ajudar o restabelecimento da credibilidade e confiança.

Susskind e Field (1997) destacam que uma pessoa neutra como porta-voz traz credibilidade e confiança. “O público esperará cada vez mais transparência da esfera privada. [...] Com o tempo, a desonestidade e a fraude só provocarão mais revolta.” (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 263)

Em relação à postura do porta-voz, Rosa (2007) declara que ele deve ser equilibrado.

Por ser a face de uma organização, sua imagem não lhe pertence. Qualquer exagero – ironias, humor duvidoso, frases com rancor, demonstrações de impaciência, de exaltação ou irritação – será necessariamente associado à voz que ele representa. Em outras palavras: suas reações não podem ser causas ou fruto do momento. Se é adequado demonstrar irritação, sem problemas. Isso está certo. Mas se a irritação decorre de um stress momentâneo, eis um problema: isso está errado. (ROSA, 2007, p. 146)

Durante as crises, Rosa (2007) explana que, muitas vezes, os advogados costumam incorporar a função de porta-voz, falando em nome do cliente. Ele observa que esta postura é adequada quando se envolvem declarações que podem ter conotações jurídicas e implicações judiciais. “[...] são poucos os profissionais do Direito com treinamento específico para aparições televisivas no Brasil, [...] muitas vezes implica declarações juridicamente perfeitas, mas herméticas ou inadequadas do ponto de vista de comunicação de massa.” (ROSA, 2007, p. 147)

O autor elenca algumas recomendações sugeridas pela consultora de comunicação americana Karen Friedman sobre como deve ser o posicionamento do porta-voz, (Rosa, 2007, p. 42):

- 1) Acredite no que você fala.
- 2) Elimine jargões técnicos porque a audiência não é técnica.
- 3) A atitude gera uma impressão duradoura.
- 4) Se você não sabe, diga que não sabe.
- 5) Não especule. Transmita fatos.
- 6) Não fale em off (sem que a fonte seja identificada).
- 7) Transmita mensagens claras e concisas, de modo que a audiência possa entender e passar para frente.

- 8) Demonstre preocupação e cuidado com situações diferentes.
  - 9) Pense primeiramente na audiência e fale a partir desse ponto de vista – e não apenas a partir do ponto de vista da imprensa.
  - 10) Transmita informações confirmadas.
  - 11) Saiba com antecedência exatamente o que você quer falar e arranje um jeito de transmitir essa mensagem, independentemente das perguntas feitas.
  - 12) Exemplos, anedotas, imagens, histórias e metáforas fazem sua mensagem ser lembrada.
  - 13) Mostre energia e entusiasmo.
  - 14) Ser ativo é melhor que ser reativo.
  - 15) Esteja acessível e disponível.
  - 16) Não minta.
  - 17) Sorria quando apropriado para que as pessoas percebam que você quer estar executando a função de porta-voz.
  - 18) Nunca diga 'nada a declarar', mesmo quando você não tem nada a declarar.
  - 19) Se você ouvir uma pergunta estúpida, não exponha o autor ao vexame.
  - 20) Evite dizer em coletivas 'essa é uma boa pergunta'. Por um motivo: as outras todas (que você não elogiou) são ruins?
  - 21) Se alguém faz uma pergunta que nada tem a ver com o assunto que está sendo tratado, esclareça esse ponto. Diga que a questão é importante, mas diante dos assuntos prioritários, esse tema poderá ser tratado ao fim da entrevista.
  - 22) Use a menor quantidade possível de números. Em vez de falar 998.000, fale quase um milhão.
  - 23) Use comparações, principalmente em assuntos complexos, sempre que possível.
- (ROSA, 2007, p. 149)

Os referenciais teóricos utilizados pelos pesquisadores, indicam que o porta-voz deve ser orientado para se relacionar devidamente com a imprensa. Este preparo pode ser feito por meio do *media training*, item que será tratado abaixo.

### 5.2.3 *Media training*

Como profissional da área da comunicação, o assessor de imprensa sabe que os jornalistas buscam informações para a divulgação da notícia. Sendo assim, eles devem tentar prever quais perguntas podem ser feitas ao seu assessorado. Segundo Bandeira (2006), esse roteiro é denominado *Question & Answers*. “Nele deve constar todos os tipos de perguntas que podem surgir em entrevistas e a elaboração de suas respostas. Os executivos e porta-vozes devem passar por um *media training*. É imprescindível que eles estejam bem preparados para que obtenham um bom resultado.” (BANDEIRA, 2006, p. 43)

Para Tavares (2009), a assessoria de imprensa deve possibilitar um treinamento de mídia para os altos diretores de uma empresa. Esses treinamentos são chamados de *media training*.

Além dos cargos administrativos, essa ferramenta também pode ser aplicada no porta-voz da organização, para que este profissional desempenhe a sua função corretamente, ele precisa ser treinado. Rosa (2007, p. 146) aponta que “é preciso que ele seja capaz de falar, extraíndo a maior utilidade possível em termos de transmissão de mensagem do conteúdo de cada fala”. O autor discursa ainda, que o porta-voz precisa dominar com precisão a informação a fundo, para que assim, possa esclarecer determinadas questões, especificamente as mais técnicas.

De acordo com Lucas (2007), o *media training* é uma prática crescente no Brasil.

Cada vez mais as empresas percebem a necessidade de preparar suas lideranças para o relacionamento cotidiano com os profissionais da imprensa, sabendo que grande parte da percepção pública a respeito de organizações e marcas acontece nesse território por vezes inóspito e misterioso - a mídia. A questão não se restringe à prestação de contas à sociedade. A relação com a mídia pode ser extremamente relevante para os negócios – seja porque ela oferece, em parte, a visibilidade necessária para as empresas, seja porque as principais representações sociais em circulação que influenciam o funcionamento dos mercados são construídas pela mídia e fortalecidas por ela. (LUCAS, 2007, p. 13)

O autor discorre que, diariamente, os gestores buscam capacitar-se para que tenham um relacionamento com a mídia mais dinâmico. Lucas (2007, p. 15), destaca que “ao negligenciar essa necessidade de interação, a empresa não só se arrisca a perder visibilidade para a concorrência, como também deixa ao sabor dos veículos a versão dos fatos que constituem notícias, à revelia do seu interesse imediato em divulgá-los ou explicá-los [...]”

Compartilha-se desta visão, Nogueira (2007), que acrescenta a necessidade da preparação dos executivos para lidarem com este relacionamento.

[...] com workshops de *media training*, por exemplo – é da maior importância porque nenhuma empresa tem voz própria. Elas só falam pelas bocas de seus executivos, que em geral não são “comunicadores”, mas profissionais de finanças, marketing, engenharia etc., nem sempre donos de talentos inatos para fazer pronunciamentos públicos, dar entrevistas e suportar com galhardia a pressão de uma entrevista coletiva no ambiente constrangedor de uma crise institucional da empresa. (NOGUEIRA, 2007, p. 23)

Nogueira (2007) explica que o preparo fornecido pelo *media training* possibilita que os porta-vozes conheçam as técnicas de perguntas e respostas, possam prever as questões mais incômodas e definam as mensagens que desejam transmitir. O autor discorre que o responsável por este treinamento “[...] precisa orientar a empresa e o executivo que o contratam para não esperar que a notícia sobre a empresa, seu produto ou marca saia necessariamente no dia seguinte e idêntica ao *press release* enviado.” (NOGUEIRA, 2007, p. 33)

Para Schiavoni (2007), o *media training* é uma ferramenta fundamental para que, além de saber como se comportar, os executivos compreendam o cotidiano da imprensa. “Mesmo para os executivos mais preparados, que já passaram por esse tipo de treinamento no passado, vale a recomendação de realizar uma atualização de tempos em tempos. [...] são inúmeros os exemplos de declarações desastrosas e mal-entendidos com a mídia [...]” (SCHIAVONI, 2007, p. 41)

Lucas (2007) acrescenta que, especialmente em situações de crises, quando as informações são muitas vezes imprecisas, os executivos têm receio de falar com a imprensa. O *media training* pode ser um bom começo para os momentos de crise em que existe a necessidade clara de relacionamento com a mídia.

[...] o *media training* pode ser bastante útil para algumas questões de ordem prática, tais como cuidados para evitar distorções em declarações públicas e entrevistas. Esses treinamentos, quando minuciosos, ajudam os gestores a entender, também, quando e por que devem ser proativos na divulgação de fatos, ao mesmo tempo que fornecem uma visão mais clara sobre o que esperar das assessorias de imprensa e dos veículos de comunicação.” (LUCAS, 2007, p. 68)

O *media training* proporciona um preparo ímpar para que o porta-voz saiba lidar com a imprensa, que durante situações de crises busca a informação com uma constância maior, ainda mais, quando este material é de interesse público.

### **5.3 Administração de Crises**

Um princípio básico de administração de crises, mesmo que evidente acaba sendo esquecido pelas organizações é que todas as empresas são suscetíveis às crises. Para Forni (2010, p. 388), “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise.” E ao adentrar muitas vezes no

campo do conformismo, esquece-se que as organizações possuem armas importantes para lidar com situações desta natureza.

Todavia, se as crises são inevitáveis, não significam sempre uma catástrofe. A maioria das crises de imagem, se seguir princípios básicos de gestão de crise, pode ser superada. Mesmo a ocorrência ou divulgação de problema grave não caracteriza, necessariamente, uma crise. Existem princípios, normas de conduta, ações proativas que poderão reverter situações críticas e difíceis, preservando a reputação da organização. (FORNI, 2010, p. 389)

Bandeira (2006) explicita que o jornalista possui um papel fundamental no gerenciamento de crises. “Ele será a ponte entre a organização e seus públicos de interesse, na medida em que interpreta e comunica aquilo que o público tem para dizer para as organizações [...], comunica o que as organizações têm a dizer para o público.” (BANDEIRA, 2006, p. 60).

Souza (2006, p. 9) menciona que:

A gestão da comunicação em situações de crise é de competência da assessoria de comunicação, nas mais diversas esferas de atuação dentro do Jornalismo, da Publicidade e Propaganda e das Relações Públicas. Parte da maioria dos gestores de grandes empresas, administradores públicos e governos, no entanto, ainda desconhece esta dimensão ou atribuição. [...] medidas preventivas quase sempre são deixadas para segundo plano ou adquirem status apenas reativo pelas instituições, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setores. (SOUZA, 2006, p. 9)

De acordo com Mamou (1992), as empresas devem estar cientes de que não devem eximir as suas responsabilidades durante as tempestades. Segundo o autor, em caso de crise, a informação é a melhor forma de acalmar todos os vinculados à empresa.

Em relação à administração de crises, Rosa (2001, p. 99) conceitua que:

[...] consiste em um método para prover organizações ou pessoas dos meios e das ações necessárias para detectar e conduzir crises de imagem. A administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública. (ROSA, 2001, p. 137)

O autor discorre que a administração de situações críticas, pode ser feita a partir do plano de gerenciamento de crises. Ele aponta que este instrumento deve ser visto como um roteiro das ações que precisam ser tomadas conforme as

necessidades da organização. “[...] essa é a maneira mais valiosa de encarar um plano de administração de crises: não como um livro sagrado com regras imutáveis, mas como um cardápio de opções. A administração de crises não é uma fórmula de ação. É uma forma de pensar.” (ROSA, 2001, p. 116)

Sobre a condução eficaz deste plano, Rosa (2001, p. 117) observa que esta ação deve embasar-se em sete questões centrais, que quando mais corretas forem respondidas, mais positivamente a crise será conduzida. São elas: qual é a minha imagem, minha crise, meu comando, meu rumo, minha face, minha arma e meu alvo.

O autor argumenta que mesmo havendo valores distintos em cada organização é válido atentar-se às considerações. Dessa forma, Rosa (2001) destaca que cabível citar as valiosas considerações de James Lukaszewski, um dos mais renomados especialistas em administração de crises dos Estados Unidos. Rosa (2001, p. 137) expõe as lições do americano, que por ele são definidas como a doutrina do plano de gerenciamento de crises:

- A percepção da opinião pública sobre como uma empresa gerencia um problema conta mais do que os fatos;
- Um plano de ações que signifique pedido de desculpas colocará muita gente do lado da organização rapidamente;
- Erros e arrogância podem obscurecer as ações mais positivas;
- Algumas poucas mensagens positivas importantes no começo ajudam a organização a contrapor os erros que a mídia sempre comete ao relatar situações desse tipo e os erros da empresa ao responder.

Rosa (2001) relata uma outra observação relevante de Lukaszewski, denominada modelo potencial. Estas ações diminuem o interesse da imprensa em comentar situações negativas. Rosa (2001, p. 137) revela que essas medidas podem ser denominadas como os sete passos para a obtenção do perdão da opinião pública:

1. Admita voluntariamente os erros cometidos;
2. Explique por que os erros aconteceram (não importa o quão estúpidos tenham sido);
3. Diga e demonstre contrição e preocupação sinceras;
4. Concorde em dar os passos necessários para a solução do problema;
5. Peça a ajuda das vítimas e aceite conselhos da comunidade;
6. Prometa publicamente não deixar acontecer de novo ;
7. Encontre um modo de pagar (fazer penitência), aliviar ou remediar alguém pelos erros cometidos.

Sobre o relacionamento com a mídia, público interno e externo, Rosa (2007) defende que falar a verdade é dever das organizações. “[...] é quase impossível sustentar uma mentira numa crise [...]. Os estudiosos do escândalo como um fenômeno do mundo moderno já definiram a tentativa de mentir ou enganar o público como ‘transgressões de segunda ordem’.” (ROSA, 2007, p. 108)

Outra observação de Rosa (2007) é que a verdade tem que ser contada por pior que possa parecer. Ele discorre que quando omissões verídicas são descobertas a organização é bombardeada por essas informações, abalando a sua credibilidade. “[...] durante as crises, credibilidade é matéria-prima escassa, que não pode ser desperdiçada.” (ROSA, 2007, p. 110)

Para que uma empresa funcione normalmente em situações de crises (Bandeira, 2006) destaca que a primeira ação a ser feita é a convocação do Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC). Além disso, ela explana que:

Deve-se ter um banco de dados que vai desde a preparação prévia de documentos de informação (medidas de segurança adotadas numa indústria ou todas as revisões feitas em uma aeronave) até a reunião de dados aparentemente simples, mais vitais como o telefone de todos os fornecedores, de autoridades, jornalistas, enfim, daqueles que precisarão ser acionados em caso de necessidade. A base de dados pode ser composta também por pesquisas permanentes de opinião (antes, durante e depois da crise), discursos previamente definidos para cada tipo de crise prevista, a velocidade com que serão dadas as respostas. (BANDEIRA, 2006, p. 38)

Durante as crises, as empresas sofrem uma grande pressão da mídia por informações e respostas. Sobre esta situação, Rosa (2007, p. 275, grifo do autor) esclarece:

Para quem se vê em meio a uma crise, com a imprensa batendo à porta, o importante é ter em mente que a imprensa tem um tempo próprio, que da mesma forma que não deve ser ignorado, não pode ser aceito por quem está no epicentro de eventos desse tipo. O primeiro desafio numa crise é tentar compatibilizar esses dois *tempos* da melhor forma possível, mas nunca em prejuízo do alvo ou personagem central da crise. Lembre-se: a crise passa e a ciranda da imprensa continua. É preciso demonstrar abertura e disponibilidade – quanto mais melhor, inclusive. Mas o tempo da mídia é o tempo dela – não o seu. Rosa (2007, p. 275, grifo do autor).

Para o autor, as novas tecnologias introduzem novos desafios na condução e ritmo das crises. “[...] a tecnologia muda a forma de agir dos jornalistas,

assim como exige constante esforço de atualização e adaptação para quem tem de conviver com a imprensa.” (ROSA, 2007, p. 277)

Rosa (2007, p. 184) discorre que existem procedimentos que devem ser tomados em relação à imprensa durante as crises.

[...] nunca deixar uma ligação sem resposta. Isso conta a seu favor ao longo do processo porque demonstra transparência. Outra medida: certifique-se de que todas as mensagens ou pedidos que receber (até via e-mail) serão captados por você ou por alguém de sua organização. Isso se faz mais facilmente concentrando numa pessoa ou num setor a responsabilidade dessa tarefa. A terceira medida é estar sempre atento, buscando antecipar-se para saber que tipo de demanda será requerida a qualquer momento.

Conforme Bandeira (2006), a imprensa é a peça-chave na administração de crises, pois ela tem o poder de construir e destruir a imagem das organizações. Segundo a autora, a empresa deve considerar a imprensa como uma parceira para a divulgação dos fatos. “Momentos de grandes exposições na mídia podem ser uma grande oportunidade para a organização divulgar sua missão, seus valores, processos de trabalho.” (BANDEIRA, 2006, p. 43)

Susskind e Field (1997) citam que o gerenciamento de crises deve seguir princípios chamados de abordagem de ganhos mútuos. De acordo com os autores, o intuito desta ferramenta é enxergar a relação com o público como uma negociação que envolve diversos interesses. Sendo assim, quem está à frente das organizações deveria seguir estes princípios que destacam a qualidade, prontidão e resolução dos problemas da empresa:

- Reconhecer os interesses do outro lado;
- Encorajar o exame conjunto dos fatos;
- Comprometer-se a minimizar acidentes, caso ocorram; prometer compensar prejuízos reconhecíveis, mas indesejados;
- Aceitar responsabilidades, admitir erros, dividir poder;
- Agir sempre de maneira confiável;
- Enfatizar a construção de relacionamentos duráveis. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 23)

Um ponto importante relacionado à gestão de crises é que, além do público externo, as organizações devem se preocupar com a comunicação interna. Conforme Rosa (2007, p. 385) é importante que este público receba uma atenção especial.

[...] se uma determinada organização dispõe de um amplo público interno, esse exército devidamente bem informado pode ajudar na propagação dos conceitos e dos argumentos dessa organização, acessando outros públicos, outras pessoas fora de seus limites durante a evolução da crise. [...] uma equipe bem informada impede a proliferação de boatos e temores que, ao fragilizar o corpo interno, impõem um pesado prejuízo à instituição que estiver enfrentando um problema com sua imagem. (ROSA, 2007, p. 385)

Essa mesma postura é defendida por Bandeira (2006), que fundamenta que muitas bibliografias sobre crises colocam os empregados e a imprensa como públicos que devem ser cuidadosamente trabalhados.

[...] embora todos os públicos prioritários mereçam o máximo de atenção possível, principalmente as vítimas e seus familiares. A imprensa porque é formadora de opinião e interfere na percepção dos demais públicos e os empregados porque são direta ou indiretamente afetados por tudo o que acontece na organização, além de serem um canal multiplicador de informações, para o bem ou o mal, e serem constantemente assediados pela imprensa. Por isso é tão importante que se tenha definido quem falará em nome da organização e quem manterá a comunicação aberta e transparente com seus funcionários. (BANDEIRA, 2006, p. 42)

Rosa (2001) acrescenta que, muitas vezes, as crises parecem ter chegado ao fim, entretanto, ainda não estão superadas. “Após o seu auge, é comum que ganhem força novamente, caso apareça um fator que sirva para reabrir o caso, recriando de alguma forma a atmosfera inicial de contestação.” (ROSA, 2001, p. 170)

### 5.3.1 SEO Reverso

Relativamente novo no mercado, a realização deste serviço é indicada na gestão de crises. Hiller (2012), coordenador do *MBA Gestão de Marcas (Branding)* da Trevisan Escola de Negócios descreve que “*SEO* (sigla da *Search Engine Marketing*) é o trabalho que se faz em um site para que ele apareça nos primeiros resultados da busca orgânica (não-paga) do *Google*. No artigo escrito por Mattos (2010), coordenador de *SEO* e *web analytics* da empresa carioca Hi-Mídia, o *SEO Reverso* está relacionado diretamente a reputação *online* da organização.

A publicidade negativa online tornou-se um dos desafios mais frustrantes para as empresas. A crescente popularidade das plataformas de redes sociais tornou mais fácil para qualquer pessoa, com uma queixa leve, criar severos danos a imagem de uma empresa ou produto. [...] uma solução basicamente eficaz para a sobreposição de publicidade negativa, com alta

projeção em mecanismos de busca, sobre você ou sua empresa. O objetivo da técnica é realocar este tipo de conteúdo em páginas de resultados mais internas, retirando-os das primeiras páginas. (MATTOS, 2012)

Sobre a eficácia que o *SEO Reverso* possui, Mattos (2012) declara que as organizações devem compreender principalmente, como uma citação negativa se enraíza na listagem de resultado em *sites* de busca.

Google, Yahoo e Bing posicionam resultados baseados em um grande número de critérios. Se uma página satisfaz os mais importantes critérios para uma determinada palavra-chave esta página irá se classificar bem nas pesquisas. Uma boa parte desta publicidade negativa, muitas vezes manipulada com propósitos comerciais, é publicada em sites que atendem a parâmetros de considerável importância de classificação nos algoritmos de busca. Isso significa que a publicidade negativa pode subir para as primeiras posições e ganhar rápida exposição. Quando as pessoas pesquisam por sua empresa ou produto, encontrarão nos primeiros resultados comentários negativos que poderão causar sérios danos à sua reputação. O processo de otimização com objetivo reverso é uma estratégia que reposiciona a publicidade negativa nos resultados de pesquisa retirando-a da primeira página da listagem e empurrando-a para páginas posteriores, minimizando sua exposição e reduzindo o seu impacto. (MATTOS, 2012)

Em relação à experiência no *SEO Reverso*<sup>1</sup>, os pesquisadores entrevistaram o profissional Santos (2013), que atua nesta área, na Agência 5Seleto, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais (MG). Ele descreve que no ano de 2011 participou de um projeto marcante, onde um personagem público envolveu-se em um escândalo, no qual, oito dos dez resultados divulgados na *internet* eram negativos. “Após um trabalho minucioso que durou cerca de um ano de contrato, não havia mais nenhum resultado negativo sobre esta personalidade nas páginas de busca.” (SANTOS, 2013)

O profissional declara que o *SEO Reverso* consiste em criar páginas que sejam mais relevantes do que as que são exibidas na *Search Engine Results Page* (SERP).

Para isso, é necessário criar muito conteúdo e elaborar uma estratégia muito bem planejada para que o Google considere páginas novas mais relevantes do que as páginas mais antigas. Durante os trabalhos de *SEO Reverso* enfrentamos muitas dificuldades, principalmente quando o cliente tem uma assessoria de imprensa que não sabe atuar no digital. Outro grande problema é o conteúdo produzido pelo cliente, muitas das vezes os resultados são de imagens, vídeos, notícias e outros tipos de resultado,

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada via e-mail por causa da distância existente entre o entrevistado e os pesquisadores, que são respectivamente de Belo Horizonte (MG) e Presidente Prudente (SP).

para remover esses tipos de resultados precisamos produzir o mesmo tipo de conteúdo e tornando ele mais relevante do que os que são exibidos. (SANTOS, 2013)

A utilização do *SEO Reverso* em situações de crises é de grande relevância. Santos (2013) explana que o serviço contribui com a imagem da empresa, mas não substitui o trabalho que é necessário para que a crise seja enfrentada e solucionada.

O *SEO Reverso* contribui com os resultados nos motores de busca e esses exibem os resultados mais relevantes para uma pesquisa, se um resultado negativo for muito mais relevante do que algum positivo pode ser quase impossível posicionar em curto tempo, já que a crise acontece de uma hora pra outra e geralmente não dura muito em alguns casos. O que os clientes ou empresas precisam se preocupar é em fazer um trabalho de *SEO* antes de qualquer crise para sua marca. Uma empresa que domina os 10 primeiros resultados quando procuram por sua marca passa um valor muito mais alto para um cliente do que uma que nem é exibida nos resultados. (SANTOS, 2013)

Sobre a aceitação deste serviço por parte das empresas, Santos (2013) comenta que o mercado brasileiro não conhece muito esse trabalho. De acordo com ele, é válido discorrer que o *SEO* ainda está se formando no Brasil, sendo assim, existem poucos profissionais que atuam seriamente neste segmento.

#### **5.4 Pós-crise**

Quando as organizações atingidas pelas crises não possuem credibilidade, elas têm dificuldade em sair da crise com uma boa imagem. De acordo com Souza (2006, p. 28):

A manutenção da imagem está diretamente ligada à credibilidade construída. [...] Apesar do problema a empresa continua a existir no pós-crise. Por isso é necessário enxergar longe e pensar no pós-crise. Cabe aos executivos, apesar da responsabilidade, manter sua moral e estar ao lado da empresa, principalmente no momento de enfrentar a mídia. (SOUZA, 2006, p. 28)

Sobre a responsabilidade dos custos e valores gerados por situações de crises, Neves (2002, p. 68) pontua que “nos Estados Unidos, calcula-se que as empresas perdem 300 bilhões de dólares por ano só em honorários de advogados, custas de processos, indenizações e multas.”

O autor contextualiza que normalmente, “[...] o *day-after* das crises costuma ser de demissões em massa, indenizações, multas, recalls de produtos, boicotes, greves, afastamento de altos executivos, perda de clientes, desvalorização de ações, etc.” (NEVES, 2002, p. 68)

Neves (2002) destaca que a velocidade em que as crises surgem e desaparecem são distintas. Quando mal administradas, elas podem causar danos à reputação das organizações e dos executivos, acarretando na perda de negócios, redução dos lucros, queda da produtividade e custos com a crise.

Neves (2002) discorre que o pós-crise deve contemplar a recuperação da imagem da empresa e aproveita a experiência dessa situação para aperfeiçoar o sistema de gerência de crise. Ele lembra que é válido considerar nestes processos que nem tudo o que deu errado deve ser descartado e nem tudo o que deu certo deve ser repetido. Outras medidas pontuadas pelo autor são a documentação da crise, avaliação dos custos, reconhecimentos dos heróis, comunicação com os contribuintes da situação e cumprimento dos prazos e acordos.

Para Bandeira (2006, p. 47), o relato de como a crise foi administrada permite verificar se as ações foram bem conduzidas. “Com estes dados, o plano de gerenciamento de crise deve ser revisto e atualizado. [...] dialogar com pessoas da área que analisaram a situação do ponto de vista externo e, com isso, contribuir ainda mais para o aprimoramento dessa área.”

As crises também podem trazer benefícios para as organizações. Segundo Neves (2002), essas situações podem dar visibilidade à empresa, melhorar o relacionamento externo e interno, além de atentar-se para problemas futuros.

Rosa discorre que após o ápice e repercussão das crises, existe uma fase crítica que é silenciosa. “[...] crise silenciosa não significa ausência de crise. Há sempre um intervalo de mudez após o ápice de uma crise de imagem. É o momento de iniciar o conserto das avarias, tentando evitar que uma nova investida ponha em risco a imagem [...]” (Rosa, 2001, p. 156)

Conforme Bandeira, o pós-crise exige que as organizações realizem pesquisas junto aos seus públicos de interesse e geral, para verificar o quanto a imagem da empresa foi afetada.

Com esses dados, a empresa deverá reestruturar suas ações e direcionar suas ações de comunicação com o objetivo de reconstruir sua reputação, reconquistar seu espaço e se reposicionar. Enfim, pelo menos ocupar o

espaço que possuía antes da crise. A função desse planejamento é fortalecer e melhorar a reputação da organização. Todas as empresas e pessoas são passíveis de erro. (BANDEIRA, 2006, p. 44)

O pós-crise tem o papel de identificar como a postura da empresa foi vista pela mídia e pelos públicos envolvidos. Conforme Bandeira (2006), todas as organizações que assumem suas falhas e consertam o seus erros conquistam um respeito maior dos públicos, pois demonstram que mesmo em situações adversas agem com responsabilidade.

### **5.5 A Crise sob a Ótica da Imprensa**

As concepções em torno das crises organizacionais variam conforme o envolvimento do jornalista, seja ele pertencente a algum veículo de comunicação, ou como parte da instituição, no papel de assessor de imprensa.

No âmbito da assessoria de imprensa, os pesquisadores obtiveram o relato de duas jornalistas que atuam como assessoras de imprensa em Presidente Prudente. Para Gásperi (2013) que atua na Rede Caiuá, a compreensão sobre crise é referente aos abalos na credibilidade e na imagem da empresa. Ela descreve que trabalha no jornalismo há 25 anos, não necessariamente no segmento de assessoria. Entretanto, a sua experiência permite dizer que nunca passou por crises.

Por meio de embasamentos fornecidos por autores da área, verifica-se que qualquer empresa está sujeita às crises. Blasechi (2013) é assessora da Universidade do Oeste Paulista (Unoeste). Ela compartilha desta visão e aponta que para uma organização passar por esta situação sem grandes danos à sua imagem institucional, ela deve se preparar para estes momentos delicados. “O Plano de Gerenciamento de Crises é muito importante para as empresas do segundo setor, pois possibilita antever problemas e, principalmente, traçar estratégias de comunicação e até mesmo de gestão para situações difíceis.” (BLASECHI, 2013)

Ela comenta que as crises podem ter diferentes proporções, que podem ser previstas com o Plano de Gerenciamento de Crises.

Fazer um levantamento das situações mais comuns e defini-las como de pequeno, médio ou grande impacto facilita o melhor direcionamento das ações, pois é possível organizar os posicionamentos, bem como as pessoas que contribuirão para dar o direcionamento estratégico para aquela determinada situação. Muitas empresas do segundo setor ainda não enxergaram como fundamental essa preocupação em antever as situações

de crise. Muitas inclusive, só passam a entender essa importância após uma situação de crise, o que na maioria das vezes compromete a imagem da empresa. (BLASECHI, 2013)

Observa-se que o assessor de imprensa possui um papel relevante na gestão de crises. Blasechi (2013) pontua que o preparo deste profissional para o atendimento dos veículos de comunicação em um momento de crise é primordial. Entre as ações que devem ser executadas, ela destaca:

[...] preparar um posicionamento oficial da empresa e disponibilizá-lo para acesso público, muito contribui para a imagem da instituição, pois mostra preocupação e zelo em lidar com a situação ou com os envolvidos. Além disso, evita qualquer busca mais intensa dos veículos por uma resposta imediata. Preparar estratégias de atendimento também é fundamental: verificar com antecedência a necessidade de uma coletiva de imprensa, por exemplo, ou ainda direcionar os atendimentos da equipe e fazer o monitoramento interno e externo de como o público tem reagido mediante tal fato. Obedecer ao *deadline* dos veículos em uma situação de crise também é importante, pois mostra o comprometimento mesmo em um momento considerado negativo. (BLASECHI, 2013)

Em relação a este papel, Gásperi (2013) disserta que a melhor maneira de lidar com crises é fazer uso da verdade. Ela explana que tanto as pessoas como a mídia devem ser esclarecidas e orientadas, pois com a utilização das redes sociais, as informações podem ser difundidas rapidamente.

Ainda sobre a gestão de crises, Blasechi (2013) explana que o jornalista é o principal responsável pelo relacionamento da organização com a imprensa.

Qual profissional melhor entende o dia a dia de uma redação de veículo de comunicação? Sem dúvida o jornalista. Portanto, essa formação profissional auxilia muito no trabalho de Assessoria de Imprensa, pois uma das principais funções desse setor, em empresas do segundo setor, é o atendimento à imprensa. A necessidade de resposta imediata, o compromisso com a informação, são características marcantes do jornalista e que favorecem no bom relacionamento com as redações. Em uma situação de crise esse entendimento da rotina dos veículos de comunicação se torna ainda mais relevante, pois a agilidade deve ser ainda mais aparente.

Para os jornalistas que trabalham nos veículos de comunicação, espera-se uma postura transparente e verdadeira das assessorias de imprensa durante as crises. Nigre (2013) é editor executivo do jornal O Imparcial de Presidente Prudente. Para ele, a comunicação entre a organização e a mídia

durante as crises deve ser imediata. O profissional avalia que as empresas não devem esperar serem provocadas pelos veículos de comunicação para tomarem alguma iniciativa e se posicionarem. “[...] acho que é importante que a empresa já tenha essa disciplina interna para que o assessor faça esse contato juntamente com a direção da empresa e defina o que exatamente vai ser pronunciado e o que vai ser colocado para os veículos.” (NIGRE, 2013)

Ele destaca que o avanço da internet e das redes sociais causam um *boom* da informação. Para Nigre (2013), a partir do momento que uma empresa é procurada, o retorno breve vai esclarecer dúvidas da imprensa, como também da população que aguarda por uma resposta.

Ferri<sup>2</sup> (2013) é coordenador de jornalismo do portal Ifronteira e descreve que o veículo prima pela velocidade da notícia, especificamente em situações de crises. Ele revela que mesmo com uma divulgação rápida das informações, todos os fatos são apurados pelos profissionais do Ifronteira. Quando não existe o retorno do indivíduo ou da empresa procurada, a notícia é baseada em fotos e testemunhas oculares. Caso haja um posicionamento posterior à esta divulgação, Ferri (2013) explana que esta informação é inserida na matéria já publicada.

Para a atuação antes, durante e depois das crises, as organizações carecem de profissionais que estejam realmente capacitados. Nigre (2013) discorre que, muitas vezes, o despreparo da empresa e da assessoria é um problema enfrentado pelos veículos nestes momentos. Brevilheri (2013) é gerente executivo da rádio 99 FM e também divide a mesma opinião de Nigre. “A dificuldade é realmente você ter acesso aos fatos reais, geralmente essas empresas não possuem um profissional, como um assessor de imprensa, para poder se comunicar com a mídia.” (BREVILHERI, 2013)

A gente procura o assessor de imprensa e ele não está nem a par de qual seria a sua postura. Acho que essa comunicação [...] vai depender muito de como a direção da empresa vai querer conduzir isso, porque o assessor ali é mais um funcionário, então entre as dificuldades estariam o seu despreparo. (NIGRE, 2013)

---

<sup>2</sup> Na época da entrevista, profissional possuía este cargo. Atualmente, Ferri não trabalha mais neste veículo.

O posicionamento da empresa afetado durante uma crise deve ser embasado pela verdade. O jornalista da Rádio Prudente AM, Torino (2013) argumenta que a organização tem que informar o que aconteceu, com todos os detalhes, desde o início até o atendimento a essa vítima.

Se você informar tudo, o jornalista não tem que ficar preocupado em saber o que está por trás o que está acontecendo nos bastidores, e que não foi divulgado, quer dizer mata o assunto assim que a empresa se compromete a dizer a verdade, e aí traz para a empresa um respaldo muito legal que é o da credibilidade do produto dela. (TORINO, 2013)

A demora no atendimento é um dos problemas apontados pelos profissionais da imprensa nas situações de crises. Potinatti (2013), gerente de jornalismo da TV SBT, localizada em Presidente Prudente, discorre que além deste fator, a omissão de informações afeta a produção da notícia, que apesar disso, é publicada no veículo. Ele completa que a postura da mídia deve ser profissional e ética. “Sempre ouvir antes de noticiar, isso muitas vezes não acontece por falha da empresa, que não se posiciona.” (POTINATTI, 2013)

Ferri (2013) reafirma que durante as situações de crises, espera-se que a organização se pronuncie. Dessa forma, ele avalia que o Plano de Gerenciamento de Crises pode auxiliar neste processo. Quando a instituição não possui um profissional apto para lidar com essa situação ou que não possua esta ferramenta, ele explica que “a gente recorre a proprietários, funcionários ou acaba ouvindo um funcionário do local, isso pode prejudicar muito a empresa.” (FERRI, 2013)

Paiva (2013) é produtora da TV Record de Presidente Prudente. Ela discorre que independente da vontade da organização em ser noticiada, isso vai acontecer. “Querendo ou não a imprensa vai dar a notícia [...] se a empresa não falar ela vai se ‘queimar’, então é melhor dar um posicionamento, mesmo que seja algo como ‘vamos verificar o problema’, algo assim.” (PAIVA, 2013)

Nunes (2013) contextualiza que uma situação de crises é vista conforme o lado em que o profissional está inserido. Para ele que trabalha como gerente de jornalismo da TV Fronteira, afiliada à Rede Globo, esta visão é diferente, pois o papel não é de lidar com as crises, mas sim divulgar informações que são de interesse público e que, dependendo do impacto, podem acarretar em crises.

Toda vez que a gente faz uma matéria que coloca em cheque a administração municipal de alguém, ou uma outra pessoa, autoridade suspeita de uma denúncia de improbidade [...] a gente acaba criando uma crise. Cabe a essas pessoas gerenciarem e responderem a altura. Na verdade o jornalista não tem que fazer nada subjetivo, ele não fica analisando quem está certo ou errado, o que o jornalista vai fazer é uma apuração e em cima dessa apuração. (NUNES, 2013)

Ainda sobre gestão de crises, Nunes (2013) argumenta que a transparência por parte da empresa afetada é primordial. Ele expõe que o assessor de imprensa deve estar ciente dos possíveis questionamentos que podem ser levantados pela mídia.

[...] o que foi feito para resolver o problema, existe alguns elementos de segurança? Sim! Exponha isso, apresente laudos, mostre que tinha tudo, que estava tudo adequado, e que mesmo isso acontecendo, rompimentos, acidentes acontecem, problemas mecânicos acontecem, mas minimize um pouco essa imagem de empresa relaxada, que não tem o cuidado com o seu cliente. [...] por fim, ressalte também o que está sendo feito com as famílias, com as pessoas que foram vítimas, [...] isso é outro passo que também tem que ser respondido. (NUNES, 2013)

Os pesquisadores também verificaram, por meio das entrevistas, quais critérios levam um veículo a publicar ou não o nome da organização, quando esta se encontra envolvida em alguma situação que gere crises ou afete de forma negativa a imagem perante a comunidade. Nigre (2013) comenta que essa divulgação depende muito do fato a ser noticiado. Ele explica que existem casos em que o nome da empresa é preservado. Entretanto, há circunstâncias de grande repercussão que as organizações são identificadas, como por exemplo, acidentes em que são gerados quadros definitivos.

[...] normalmente a gente não cita os nomes, [...] mas há algumas situações que são definitivas. Um exemplo é o acidente de uma empresa de transportes, em que morreram 32 pessoas, quando dois ônibus se chocaram. É impossível você não citar, pois é um caso de repercussão nacional. [...] na época foram 32 mortos e 21 pessoas feridas e o caso se desenrolou quase em uma semana. [...] não teve como você ficar preservando alguns nomes porque envolve muita gente. Dessa forma, tem que se levar o bom senso de acordo com o caso e com a situação, independente a que empresa se refere. (NIGRE, 2013)

Em relação ao planejamento e gestão de crises todos os entrevistados concordam que em situações críticas, a mídia tem a necessidade de receber informações rápidas e verdadeiras. Os profissionais observam que o relacionamento

entre a instituição e a imprensa deve ser realizado por um jornalista capacitado, que compreenda as necessidades dos veículos na busca pela notícia.

## **6 TERRA PARQUE ECO RESORT**

Este capítulo traz informações relevantes sobre o Terra Parque Eco Resort. Nele, os pesquisadores abordam aspectos que vão desde a fundação, estrutura física e humana do local, até o trabalho que é desenvolvido na área de comunicação. É válido acrescentar, que todas as informações foram conseguidas a partir de entrevistas com integrantes da organização, como Ferro e Santos (2013), jornalistas que prestam assessoria de imprensa terceirizada, por meio da Comunicare AI, Moraes (2013), proprietário e diretor executivo, Filho (2013), gerente de atendimento, Cordeiro (2013), responsável pela marcenaria, Souza (2013), responsável pelo setor de Recursos Humanos, Souza (2013), supervisor de recreação e Melo (2013) coordenadora da cozinha-padaria.

As considerações apontadas são importantes para que o grupo possa identificar as necessidades da empresa, para que posteriormente, seja elaborada a peça prática deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), ou seja, o Guia de Crises.

### **6.1 A Empresa**

O Terra Parque Eco Resort foi fundado em 13 de novembro de 2003. De acordo com Santos e Ferro (2013), a principal ideia desse empreendimento consistiu em satisfazer a necessidade que a região de Presidente Prudente apresentava no setor de turismo e lazer. A partir de um resgate histórico, as jornalistas comentam que a iniciativa surgiu a partir da aquisição de uma propriedade rural no ano citado pelos proprietários e diretores executivos, Sandra Cruz Yokota e Júlio César de Moraes. O ambiente localiza-se no oeste do Estado de São Paulo, no município de Pirapozinho, próximo à Presidente Prudente. Por conta do local se encontrar nesta cidade, Moraes (2013) esclarece que o alvará de funcionamento (ANEXO A) foi emitido pela Prefeitura Municipal de Pirapozinho.

O Terra Parque possui uma localização estratégica. Moraes (2013) observa que geograficamente, o local encontra-se a 70 km do norte do Paraná, 90 km do Mato Grosso do Sul e em relação ao Estado de São Paulo, possui proximidade com 56 municípios.

Sobre a clientela, Moraes (2013) descreve que o empreendimento contempla os perfis, familiar – idade de 25 a 55 anos, com filhos, netos e jovens casais; de formatura, que compreende em adolescentes de 14 anos; escolar e projetos sociais – idade de 7 a 16 anos; terceira idade – entre 55 e 80 anos e corporativo, que possui uma faixa etária variada. Ele comenta também, que o Terra Parque Eco Resort cedia eventos religiosos como encontros de casais e família.

Souza (2013) é o responsável pelo setor de Recursos Humanos (RH) do Terra Parque Eco Resort . Ele frisa que o quadro de funcionários fixos gira em torno de 90 contratados e quando a organização encontra-se em alta temporada – período de setembro a janeiro, trabalham no local aproximadamente 140 pessoas. Sobre a função do RH ele descreve que a principal atuação é na seleção de profissionais, que vai desde o processo de recrutamento até a designação dos cargos. Moraes explicita que para a segurança dos colaboradores e funcionários é exigido o uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Além disso, ele completa que todos os ambientes são sinalizados devidamente e se enquadram nas exigências do corpo de bombeiros. “Depois do acidente na boate no Rio Grande do Sul, houve algumas modificações no regulamento que os bombeiros estão analisando. Recebi algumas plantas e a gente vai ter que fazer algumas mudanças.” (MORAES, 2013)

O relacionamento entre os funcionários e hóspedes também é uma preocupação do Terra Parque Eco Resort. Conforme Souza (2013), a empresa orienta devidamente os seus empregados para que eles saibam lidar com os hóspedes e, também, desenvolvam as atividades com segurança e presteza. Ele argumenta que estas informações e preparações são realizadas por meio de treinamentos terceirizados e reuniões *in loco*, que identificam as ações e atividades que devem ser desenvolvidas com as respectivas clientelas do Terra Parque Eco Resort.

O Terra Parque Eco Resort também obteve conquistas significativas. Moraes (2013) declara que a nível nacional, a diretora executiva Yokota recebeu do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), os prêmios Superação Empresarial e o Mulher Empreendedora.

### 6.1.1 Estrutura física

Com uma área total de 224 mil m<sup>2</sup>, o Terra Parque Eco Resort possui infraestrutura que proporciona aos hóspedes, conforto, entretenimento e aventura.

Sobre as dependências do local, Santos e Ferro (2013) explicam que o setor de lazer disponibiliza parque aquático com seis piscinas, quatro toboáguas e playground aquático com 20 cm de profundidade e aquecido a 28° C, voltado para crianças de 0 a 5 anos. Elas comentam também, que integram a área, o Terra Onsen, complexo formado por piscina coberta aquecida, sistema de hidro-spa e sauna a vapor, além de academia, quadras de tênis modelo saibro, vôlei, futebol de areia e campo de futebol suíço.

Em relação aos ambientes que permitem o contato com a natureza, as assessoras (2013) apontam que o eco resort oferece dois lagos para pesca desportiva, passeios de charrete, a cavalo e o sítio Zé do Lago, ambiente com estrutura rural para visitação que possui animais como porcos, coelhos, galinhas e cavalos.

As atividades desenvolvidas pelo Terra também são descritas por Santos e Ferro (2013).

O resort desenvolve esportes de aventura para clientes que buscam adrenalina. São disponibilizados arborismo (com 6 bases a 12 metros de altura) com tirolesa seca (150 metros de queda livre) , tirolesa *splash*, *paintball* (terceirizado) e tiro ao alvo, paredão de escalada, caiaque e eco trilha na mata nativa. (SANTOS; FERRO, 2013)

Quando se fala de conforto e descanso para os hóspedes, as jornalistas (2013) explanam que o local oferece cinco vilas de acomodações denominadas Elementos, Rosa dos Ventos, Lake Ville, Eco Ville e Privilege.

O Terra Parque Eco Resort também contempla a área corporativa. Santos e Ferro (2013) argumentam que o ambiente é estruturado para as organizações que buscam o local para eventos empresariais como confraternizações e cursos. “Com capacidade para 200 pessoas, o salão de convenções é totalmente climatizado e possui recursos audiovisuais. Além disso, existe um espaço externo destinado para a montagem de tendas e exposições.” (SANTOS; FERRO, 2013)

A gastronomia é um setor que recebe a atenção especial do local. Santos e Ferro contam que toda a clientela pode realizar as suas refeições no Terra Restaurante, com capacidade para 500 pessoas. O ambiente possui telão, *lounge* com TV, espaço infantil e lareira. Elas salientam que todos os pratos são feitos na cozinha do Terra Parque, que possui nas suas dependências, padaria para a confecção de massas, pães e bolos. Melo (2013) é a coordenadora da cozinha e padaria. Segundo ela, os ambientes contabilizam 18 funcionários. Ela descreve que o padeiro local, possui curso específico para atuação na área, no qual, trabalha com a toda a parte de panificação e, também, produção de sobremesas.

Em relação à cozinha, Melo (2013) discorre que o espaço é responsável por toda a alimentação dos hóspedes, bem como, o fornecimento de saladas e frutas. Ela acrescenta que o Terra Parque Eco Resort produz alguns legumes e verduras. Além disso, a empresa conta com criação de suínos, para a produção de pratos do cardápio. Estes animais são abatidos em um abatedouro criado no local. Sobre a estocagem de alimentos, Melo (2013) explana que há um almoxarifado e cozinha para armazenagem. De acordo com a profissional, as instalações contam com freezer, câmara fria e geladeira para as carnes e laticínios.

A produção de móveis como armários e estantes, portas e outras peças de madeiras são feitas pelo setor de marcenaria do Terra Parque. Cordeiro (2013) é o marceneiro incumbido pelas atividades do local. Ele fala que a principal matéria-prima destes objetos são casas de demolição. Quando questionado pelos pesquisadores sobre os equipamentos de segurança utilizados pelos funcionários do ambiente, ele cita que basicamente são usados óculos, protetor auricular e bota.

A manutenção desta estrutura exigiu e requer ainda investimentos financeiros em estrutura física e recursos humanos. Moraes (2013) avalia que nestes dez anos inseridos no mercado, já foram alocados na empresa mais de R\$ 8 milhões. Ele expõe que cerca de cem colaboradores trabalham em três turnos para atender a uma clientela que pode chegar a até mil pessoas por semana.

## **6.2 Atendimento e Prestação de Serviço**

O Terra Parque Eco Resort possui uma preocupação ímpar com a sua clientela e, por isso, desenvolve ações diferenciadas com os seus hóspedes.

Medeiros Filho (2013) gerencia o atendimento da organização. Segundo ele, a principal responsabilidade da empresa é manter a satisfação da sua clientela.

[...] é feito um levantamento com todas as áreas do hotel, camararia, governança, restaurante, cozinha, recreação e manutenção, para poder realmente garantir a melhor hospedagem possível para o cliente, para saber se vai ter gente para atender, qual a capacidade que o hotel vai estar recebendo, se tem criança envolvida, qual a programação que vai ser feita pelos monitores, fazemos uma checagem diária sobre tudo isso. (MEDEIROS FILHO, 2013)

Em relação ao papel que desenvolve no Terra, Medeiros Filho (2013) descreve que uma de suas tarefas é verificar como o cliente se sente na organização. Ele pontua que mantém um contato estreito com os hóspedes, que permite o esclarecimento de possíveis questionamentos. “A gente sempre procura um contato direto, para realmente não perder esse lado humano, que a gente considera um diferencial do hotel.” (MEDEIROS FILHO, 2013)

Quando o assunto são os serviços prestados pelo Terra Parque Eco Resort, o supervisor de recreação Souza (2013), cita algumas das atividades que são realizadas, como a caça ao tesouro, mambo, tirolesa, arborismo, caiaque, passeios de bicicleta, pesca esportiva, eco trilha e paintball e, além disso, são desenvolvidas ações noturnas, como danças e brincadeiras.

Souza (2013) explica que os clientes são classificados conforme a idade. “De cinco até os 11 anos é o nosso infantil, adolescentes de 12 a 18 anos, já acima de 18 anos consideramos como a faixa etária dos adultos.” (SOUZA, 2013). Sobre as equipes que atendem este público, o profissional declara que em baixa temporada – fevereiro a agosto, ela é composta por oito monitores, no qual três ficam responsáveis pelo infantil, dois para adolescentes e três para os adultos. Já em alta temporada o número de monitores é maior, principalmente, para atender turmas de formaturas escolares.

Moares (2013) descreve que os grupos familiares com crianças têm o acompanhamento dos monitores. Contudo, os menores ficam por conta dos responsáveis. Para as atividades infantis existe o acompanhamento dos profissionais do Terra. Ele frisa ainda, que essa assistência da empresa é somente para maiores de seis anos, pois os que estão abaixo desta idade, dificilmente saem de perto dos pais.

Os clientes que contratam pacotes de formaturas também seguem um protocolo importante. Moraes (2013) salienta que o grupo escolar deve portar autorizações dos respectivos responsáveis legais. Além disso, ele explica que os pais encaminham para o Terra Parque Eco Resort uma ficha médica com todas as informações deste hóspede e autorização para que este seja encaminhado a um hospital se necessário.

Sobre as atividades desenvolvidas no Terra Parque Eco Resort, Moraes (2013) explica que os hóspedes contratam pacotes fornecidos pela empresa. De acordo com ele, estes produtos são planejados conforme datas comemorativas como páscoa, dia do trabalhador e, também temáticos, como dia do amigo. Além disso, ele aponta que existe a modalidade *day use* que é para passar somente um dia. Neste caso, Moraes (2013) explica que o cliente pode usufruir de todas as instalações, bem como, participar dos esportes de aventura. Para esta última prática, ele destaca que é necessária uma inscrição prévia para a participação da instrução dos procedimentos estabelecidos pela gestão de segurança da empresa normatizadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Ele acrescenta que nesta orientação, os hóspedes recebem noções básicas das atividades, bem como, o uso correto dos equipamentos.

Por ser uma empresa que oferece atividades e esportes de aventura, os pesquisadores indagaram sobre os primeiros socorros prestados no Terra Parque Eco Resort. Moraes (2013) revela que não existe uma equipe treinada de para estes procedimentos iniciais, contudo, quando algum hóspede sofre um pequeno acidente ou adoce, o mesmo é conduzido rapidamente para um hospital de Presidente Prudente. Ele diz ainda, que quando são realizados eventos corporativos, as próprias organizações contratam ambulância com desfibrilador.

### **6.3 Administração do Terra Parque Eco Resort**

Basicamente, a administração do Terra Parque Eco Resort é dividida entre os proprietários e diretores executivos, Moraes e Yokota. De acordo com Moraes (2013) a sua função é focada na parte comercial, administrativa e financeira. Ele diz que fica a cargo de Yokota a parte de alimentos e bebidas, cuidados com a área verde e as obras da empresa. Moraes (2013) descreve algumas das suas responsabilidades:

Projetos de venda, projetos de verificação de resultado, resolução de problemas com clientes, gestão junto com a equipe de atendimento – o que vai ser feito, qual será o plano, como vai ser o atendimento, a parte administrativa – toda parte documental da empresa, alvarás, toda parte que estrutura a empresa e a parte financeira, [...] entrada e a saída de recursos, autorização de compras, autorização de pagamentos, supervisão sobre o que está sendo recebido e sobre as nossas previsões futuras [...]. MORAES (2013)

A conduta dos colaboradores, funcionários e hóspedes no Terra Parque Eco Resort possui um importante embasamento. Moraes (2013) menciona que a empresa possui um manual de integração que é composto por um código de ética e regulamento interno. Ele discorre que a partir de um momento que um colaborador ou funcionário ingressa na instituição, este material é apresentado para que sejam visualizados os preceitos e valores da organização.

Moraes (2013) conta que o instrumento possui uma linguagem clara, que possibilita uma fácil compreensão. Conforme ele, a ferramenta fornece as premissas do Terra Parque Eco Resort, no qual, basicamente, apresenta os direitos e benefícios de todas as áreas como administração, segurança e higiene.

Sobre o trabalho desenvolvido pela empresa, Moraes (2013) declara que a organização busca a sustentabilidade.

Sustentabilidade é uma palavra muito ampla, alinhada em pilares, economicamente viável. Nosso objetivo é tornar o hotel cada dia mais sustentável, ou seja, em todas as ações que a gente faz, tanto no reuso de materiais, como na questão social e obviamente na economia. Não adianta ser sustentável do ponto de vista social e ecológico e não ter suporte financeiro para que isso funcione. Então assim, hoje nosso alicerce é a busca da sustentabilidade [...]. A Norma Regulamentadora (NR 15 401) da ABNT estabelece preceitos mínimos para consideração de hospedagem sustentável, por isso, estamos nos adequando à esta norma. (MORAES, 2013)

Dentre as ações sustentáveis feitas pela empresa, Moraes (2013) cita o aquecedor de biomassa. Em relação a esta prática, ele explica que tudo que seria descartado para o meio ambiente, como madeira de construção e até mesmo o eucalipto plantado pela organização, que faz parte da economia verde, passa por um processo de incineração que gera energia elétrica, que é utilizada para o aquecimento da água do Terra Parque.

Moraes (2013) observa que os resíduos produzidos pela instituição são aproveitados:

[...] sobrou ferro, entulho, madeira, se a gente não tem condição de triar inicialmente, fica depositado em um aterro, para que em um determinado momento, a gente consiga reciclá-los ou reutilizá-los. Toda a parte de concreto que a gente obtém, aproveitamos para melhorar o acesso até o hotel, ou conter erosões por um período temporário. O ferro que vem no entulho, reutilizamos para fazermos inúmeras coisas [...] que são criadas na marcenaria e serralheira. (MORAES, 2013)

Do ponto de vista comercial, Moraes (2013) discorre que a empresa participa de eventos oferecidos pelo setor de turismo rural, que podem contribuir com o trabalho desenvolvido no Terra Parque Eco Resort. Ele descreve que participa destas ações representando a organização como um todo.

Conforme o diretor, a instituição passa por constantes ações que buscam o aprimoramento dos serviços, bem como, a gestão de qualidade. Segundo ele, existem dois tipos de reuniões que são desenvolvidas pelo Terra Parque Eco Resort que é a global, envolvendo todos os funcionários e a específica que contempla determinado grupo ou setor. Além disso, Moraes (2013) explana que são realizadas consultorias terceirizadas para verificação e melhoria dos serviços bem como, aprimoramento da mão de obra.

Quando questionado sobre situações delicadas que podem ocorrer com os clientes, como reclamações ou insatisfação, Moraes (2013) argumenta que os responsáveis pelos setores da empresa, possuem autonomia para a resolução destes problemas. Ele destaca que existe a sua intervenção, quando estes profissionais não conseguem solucionar a situação.

O diretor executivo revela que, há cerca de um ano, o Terra Parque Eco Resort passou por um fato crítico.

Houve um acidente num momento em que nós estávamos com mil e trezentas pessoas aqui dentro, em um evento da Rede de Energia Caiuá. Um rapaz se excedeu no álcool, participou de um esporte de aventura e não sei como que ele conseguiu se soltar do equipamento. A gente não consegue imaginar até hoje, pois não rompeu nada, não houve nenhum problema com o equipamento, mas infelizmente ele se soltou de lá, não sei como, nem ele mesmo sabe. Tanto é que ele não manifestou juridicamente interesse. Após o acidente ele foi socorrido pelo resgate e já no ato do sufoco, eu escalei um colaborador que é jornalista, que acompanhou e já ficou de prontidão no hospital para fazer o acolhimento da família e dar as primeiras informações sobre o ocorrido. (MORAES, 2013)

A condução da situação foi feita de maneira autodidata. Sobre a repercussão que este fato teve na mídia, Moraes (2013) descreve que o mesmo

colaborador que acompanhou o acidentado fez o relacionamento com a imprensa, no qual, os impactos foram pequenos. Ele aponta que dois jornais publicaram informações referentes ao ocorrido, O Imparcial (ANEXO B) divulgando uma pequena nota e o Oeste Notícias (ANEXO C) que publicou os fatos de maneira distorcida. “Longe da gente querer deturpar a verdade, mas ela deve ser contada de acordo como aconteceu.” (MORAES, 2013)

Em relação às crises que podem ser geradas a partir de diversos fatores como alimentação, hospedagem, recreação e esportes de aventura, o diretor frisa que não possui nenhum preparo ou ferramenta que pode direcionar as ações da empresa. “Quando eu vejo a palavra planejamento, eu me recordo de ter um plano definido e treinado. Isso não existe. Existe um plano intuitivo, tudo é autodidata.” (MORAES, 2013)

#### **6.4 Comunicação no Terra Parque Eco Resort**

A área de comunicação do Terra Parque Eco Resort comporta um trabalho de produção de textos informativos sobre o local voltado para as redes sociais e inserido em materiais diversos de divulgação. Estas atividades são desenvolvidas pela empresa Comunicare Assessoria de Imprensa (AI), de propriedade das jornalistas Mayne Santos e Natália Ferro.

A Comunicare AI presta serviço terceirizado completo ao Terra Parque Eco Resort desde junho de 2012. Santos e Ferro declaram que o trabalho prestado é efetuado a partir de um planejamento, cujo objetivo principal é manter a empresa em evidência nas mídias, tornando-se referência no setor de turismo receptivo.

Inicialmente fazemos um planejamento semestral, pois são vários eventos e datas comemorativas. [...] como o Terra Parque trabalha com essas datas especiais de feriados a gente acredita que é mais fácil trabalhar com esse roteiro. [...] a partir deste material a gente observa quais assuntos serão falados em todos os meses e como eles serão explorados desde envio de *releases*, sugestões de pauta até divulgação no Facebook, blog e site. (SANTOS; FERRO, 2013)

As assessoras descrevem que mensalmente são elaboradas sugestões de pautas que são enviadas por meio de *releases* para todos os meios de comunicação. Além disso, é realizada a cobertura e divulgação para a imprensa dos

eventos ocorridos no local. O monitoramento das publicações jornalísticas que saem espontaneamente na mídia é feito por meio do *clipping*.

Nosso *clipping* fica mais acentuado quando nós mandamos o *release*, [...] costumamos mandar dois ou três *releases* mensais, nacionais que são matérias não tão locais. Os *clipping* e *releases* nacionais a gente aborda o geral. Após o envio para estes veículos, nós monitoramos os nossos contatos durante uns 15 dias, para saber como que está e como foi recebido. Semanalmente o *clipping* é feito nos sites, jornais e revistas de Presidente Prudente e região, além dos estados de São Paulo e Paraná. (SANTOS; FERRO, 2013)

A Comunicare produz semanalmente o Jornal Terra Parque. Esse *house organ* é enviado para os visitantes do local. Santos e Ferro (2013) discorrem que o material contém fotos das atividades desenvolvidas no final de semana do local. As jornalistas indicam que fazem o registro das atividades desenvolvidas com os hóspedes diariamente, para o abastecimento das redes sociais Facebook e Twitter, além do site.

Diante de uma reclamação ou posicionamento crítico relacionado ao Terra Parque, Santos e Ferro (2013) contextualizam que estas informações são repassadas para a direção da empresa, bem como, as dúvidas expostas nestes meios são sanadas rapidamente.

Em relação à comunicação interna, as assessoras indicam que o Terra Parque Eco Resort desenvolve o Jornal Mural. “Ele foi feito para mexer com o emocional do funcionário, para que ele se sinta mais acolhido no seu emprego.” (SANTOS; FERRO, 2013)

As jornalistas comentam que a Comunicare é a responsável pela elaboração do material de divulgação dos dez anos do Terra Parque Eco Resort, que consistirá na produção de uma revista especial em comemoração a data e, também, na realização de ações comemorativas durante todo o ano. Elas explicam que este trabalho vai resgatar a trajetória da empresa ao longo deste período. “Em maio haverá o lançamento desta campanha comemorativa, que reunirá profissionais da imprensa e autoridades.” (SANTOS; FERRO, 2013)

Sobre o relacionamento com a imprensa, as assessoras descrevem que este contato é feito por e-mail e telefone, além de algumas visitas às instalações destes veículos. De acordo com as profissionais, os veículos buscam o Terra Parque como plano de fundo para matérias relacionadas às atividades turísticas.

Quando questionadas sobre o conceito de crise, Santos e Ferro (2013) declaram que, como o Terra Parque é um ambiente que oferece esportes de aventura, essa palavra pode ser considerada sinônimo de acidentes envolvendo os clientes. Para elas, a chance dessa situação acontecer é pequena, pois a empresa preza pela segurança e conforto dos seus hóspedes, entretanto, as mesmas observam que o risco nunca pode ser descartado.

Dessa forma, as assessoras declaram que um Plano de Gerenciamento de Crises seria muito útil para possíveis momentos críticos. As profissionais dissertam que atualmente não possuem o preparo adequado para a elaboração deste material e, também, não sabem quais as medidas corretas a serem tomadas. Contudo, Santos e Ferro (2013) têm consciência que nas crises, o papel do assessor de imprensa é agir da melhor maneira possível, com transparência e transmitir a informação corretamente. Para elas, a ideia não deve ser de amenizar a situação, mas mostrar para a mídia e públicos de interesse, a condição real em que a organização se encontrará.

## **7 PROJETO EDITORIAL DO GUIA DE CRISES**

Este capítulo traz todas as informações relacionadas à peça prática deste TCC, desde o conteúdo que constará neste material, bem como as diretrizes escolhidas para a diagramação e projeto gráfico do Guia de Crises do Terra Parque Eco Resort.

### **7.1 Apresentação**

Este projeto editorial traz o planejamento do “Guia de Crises do Terra Parque Eco Resort”. Trata-se dos parâmetros que embasam a produção deste documento. Dessa forma, salienta-se que ao guia-proposto, cabe orientar as ações compreendidas pela AI desta empresa, mediante situações críticas.

A necessidade deste guia se faz a partir do momento em que os pesquisadores verificaram, por meio do corte teórico, que os jornalistas requerem um planejamento prévio para a gestão das crises. Sendo assim, esta ferramenta é de grande importância para a comunicação externa da empresa com a mídia em geral, pois permitirá prezar pela imagem positiva da organização, trazer credibilidade e firmar a empresa como referência na sociedade, em específico, no setor de turismo.

O “Guia de Crises para o Terra Parque Eco Resort” se projeta no sentido de servir como parâmetro para a atuação dos jornalistas que trabalham em organizações pertencentes ao segundo setor e são vulneráveis a possíveis problemas de imagem. É válido dizer que as orientações propostas neste material são voltadas apenas para AI que, dentre as suas funções, deve saber como conduzir a empresa em crises organizacionais.

Reforça-se que todos os conceitos e orientações contidas neste guia foram embasados pelo referencial teórico das áreas de Comunicação Empresarial, Assessoria de Imprensa, Planejamento e Gestão de Crises.

### **7.2 Objetivo**

O guia visa orientar as ações da assessoria de imprensa do Terra Parque Eco Resort perante situações de crises, para que assim, os jornalistas desta

organização estabeleçam uma comunicação adequada com os veículos de comunicação, funcionários e público externo, no que diz respeito à condução das situações críticas e divulgação das informações relevantes.

### **7.3 Justificativa**

O Terra Parque Eco Resort é um empreendimento da área de turismo e lazer que oferece à sua clientela diversos serviços como esportes de aventura, atividades aquáticas e de recreação. Desse modo, há o risco iminente de possíveis situações que podem gerar crises de imagem perante à sociedade, como acidentes por desastres naturais, falhas técnicas ou até mesmo criminal.

É nesse âmbito que surge este guia, de caráter inédito em Presidente Prudente, que busca estabelecer um roteiro das ações que devem ser desenvolvidas pela AI desta organização em situações de crises. Ao mesmo tempo que este material auxilia a atuação dos jornalistas desta organização, ele pode servir como embasamento, para os acadêmicos que desejam aprofundar os seus estudos nesta área, bem como os profissionais que trabalham em empresas do segundo setor e que precisam traçar ações que devem ser efetuadas.

Vale destacar que o trabalho de comunicação externa e interna desenvolvido pela AI da empresa durante as crises, pode proporcionar a preservação da sua imagem perante seus públicos, bem como, gerir de forma correta o relacionamento da instituição com a mídia em geral. Assim, o assessor em situações de crise, torna-se um profissional estratégico e multifuncional que ajuda na compreensão e interpretação dos fatos, planeja, organiza e principalmente, intermedia o contato com a mídia.

### **7.4 Linha Editorial**

A linha editorial deste guia de crises auxilia os pesquisadores a traduzir de forma concreta os objetivos práticos propostos por este TCC. Portanto, determina-se a partir da confecção do conteúdo deste material, ações restritivas no âmbito da linguagem escrita e também gráfica, para que a informação seja assimilada e utilizada corretamente.

Busca-se que este guia possua em seus elementos textuais e gráficos padronizados de acordo com a identidade visual do Terra Parque Eco Resort, ou seja, o seu logotipo. A parte textual é composta por conteúdos informativos, expostos de maneira pontual, simples e conciso. Entretanto, as indicações propostas são mutáveis e devem ser revistas perante as necessidades visualizadas pela AI desta organização. A linguagem utilizada é adequada para os assessores de imprensa que farão uso do produto, compreendendo que esta deve ser restritiva em sua forma culta correta e fazer uso da linguagem coloquial, que permite a facilidade de comunicação e compreensão. Outro detalhe a ser destacado que este guia possui termos técnicos empregados na área de jornalismo empresarial, portanto, não há necessidade de explicações detalhadas. Compreende-se que os profissionais que farão uso deste material, já estão familiarizados com este vocabulário, quanto à narração utilizada, esta encontra-se em terceira pessoa.

Em relação aos aspectos gráficos empregados, os autores adotaram ferramentas que proporcionam um uso prático e fácil deste material, sendo dinâmico e de simples manuseio.

O conteúdo deste guia é de grande valia para a AI da instituição, pois servirá como uma ferramenta direcionadora da área, em situações de crises da organização.

## **7.5 Estrutura**

O “Guia de Crises do Terra Parque Eco Resort” é estruturado especificamente por meio do conteúdo, diagramação e projeto gráfico. Estes itens foram propostos de forma que orientem de maneira rápida e precisa as ações que devem ser tomadas pela AI da organização em situações de crises.

Diferente de um produto jornalístico tradicional, neste caso, estabelecem-se capítulos e não matérias jornalísticas dispostas em editoriais, embasadas por textos, fotos e ilustrações. Contudo, a disposição dos elementos informativos foram ordenados pontualmente, conforme os embasamentos teóricos observados pelos pesquisadores, sendo assim, o guia dispõe cronologicamente as ações propostas para os jornalistas, contemplando desde o planejamento, gestão e pós-crise.

A estrutura deste guia pode ser prevista da seguinte maneira: na capa de cor vermelha, constará em branco o nome “Guia de Crises para o Terra Parque Eco Resort” em caixa alta para destacar a informação e abaixo o logotipo da empresa. O verso também será em vermelho e será inserida a Ficha Catalográfica da publicação.

FIGURA 1 – Ficha catalográfica da peça prática

302.2 G943c	<p>Guia de Crises para o Terra Parque Eco Resort.\ Gabriela Regina de Oliveira [et al.] ... – Presidente Prudente, 2013.</p> <p>62 f.</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Universidade do Oeste Paulista – Unoeste: Presidente Prudente – SP, 2013.</p> <p>Bibliografia.</p> <p>Orientador: Prof. Ms. Roberto Ap. Mancuzo Junior Coorientadora: Prof. Esp. Giselle Tomé da Silva</p> <p>1. Terra Parque Eco Resort. 2. Crises. 3. Assessoria de Imprensa I. Oliveira, Gabriela Regina de. II. Caldeira, Iara Caroline Braz. III. Silva, João Paulo M. A. B. IV. Cardosos, Larissa Cristianini. V. Carvalho, Ynaiê Botelho de. VI. Título.</p>
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Jakeline Ortega

O guia será estruturado pela apresentação geral do material, informações do Terra Parque Eco Resort e índice de cores. As guias coloridas servirão para que os jornalistas achem as informações de forma prática e pontual. A cor laranja fala sobre a Crises e seus respectivos tipos, roxo referencia aos principais assuntos que podem gerar crise no Terra Parque, verde apresenta o Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC), marrom claro aborda o Relacionamento com a Mídia, ciano diz respeito ao Porta-voz do Terra Parque Eco Resort, rosa explana o *Media Training*, azul turquesa trata-se do Público Interno, vermelho fala

sobre Outros Canais, marrom escuro explana SEO Reverso, azul escuro compete ao Pós-crise e por fim, o verde ao Material de Apoio.

Finalmente, antes da contracapa (não no verso), será apresentado o Expediente.

## **7.6 Projeto Gráfico**

O objetivo do projeto gráfico é proporcionar identidade visual à uma publicação, revista, cartaz entre outros materiais. O planejamento é importante e fundamental, durante os processos de composição do material, como formato e tipo do papel, composição, impressão e acabamento.

Em relação ao guia, foram pontuados alguns elementos principais, como o uso de diagrama, escolha da tipografia, cores da capa e, também, o uso de ferramentas que proporcionam praticidade e fácil manuseio do material. O projeto gráfico deste guia ficará por conta da publicitária Fernanda Belles Lussari.

### **7.6.1 Diagrama**

O guia de crises tem prevista a sua confecção nas seguintes dimensões: 15 cm de largura por 21 de altura. Contará com 60 páginas internas, mais capa e contracapa e será impresso em papel sulfite gramatura 120 e encadernado no tipo *wire* (aramado).

Na diagramação será utilizada o *grid* tradicional, pois este é indicado para páginas simples, como as deste guia. As margens também são importantes para o visual, sendo assim, as páginas coloridas são mais largas e diferentes das páginas internas que possuem 1 cm a menos de largura. O logotipo do Terra Parque Eco Resort está disposto em todas as páginas nos cantos superiores esquerdo e direito a fim de, reafirmar a identidade institucional do material.

### **7.6.2 Cores**

A capa e contracapa serão confeccionadas em vermelho, que é uma cor intensa e, frequentemente, utilizada para captar a atenção. Neste caso,

pretende-se chamar a atenção da AI, para fazer uso deste material em situações de crises no Terra Parque Eco Resort.

O índice será padronizado por cores distintas que levam aos respectivos capítulos do guia de crises. A partir da cor escolhida, o profissional encontrará facilmente as informações que deseja utilizar.

FIGURA 2 – Cores utilizadas como indicadores de capítulos.



Fonte: Fernanda Lussari

Os pesquisadores optaram por utilizar box para destacar as observações. As cores dos respectivos quadros são de acordo com as determinações do índice. Segue exemplo abaixo na Figura 3.

FIGURA 3 – Elemento utilizado para destacar observações importantes no guia. As cores dos boxes são de acordo com as determinações do índice.

É importante ressaltar que o Terra Parque Eco Resort está suscetível a diversas situações críticas que se enquadram nas classificações apontadas acima.

Fonte: Fernanda Lussari

As páginas que introduzem os capítulos devem possuir o título em caixa alta e cor branca e nas respectivas cores de fundo laranja, roxo, verde, marrom claro, ciano, magenta, azul turquesa, vermelho, marrom escuro, azul escuro e verde. Estas cores foram utilizadas apenas para a diferenciação dos capítulos. Os

textos de conteúdo devem ter a cor preta, para que a leitura seja feita de forma tranquila.

### 7.6.3 Tipografia

A tipografia deste guia de crises é fixa para todo o material e representa-se pela fonte Segoe UI, sem serifa, ideal para títulos e textos de leitura rápida. Contudo, a mesma pode trazer variações conforme a sua utilização, se for para o título será tamanho 30, em caixa alta, regular e cor branca, já para os textos e subtítulos o tamanho adotado será 12, para proporcionar maior legibilidade, estes encontram-se em cor preta, sendo que o último item aparecerá em negrito endereços eletrônicos no tamanho 10 e sublinhado e, por fim, algumas indicações em itálico.

## 7.7 Impressão e Encadernação

A impressão será digital e a encadernação será tipo *wire*, ou seja, aramada. O sistema de acabamento consiste na impressão de folhas soltas e depois encadernadas, sendo que as páginas internas são refileadas e as coloridas que contém um espaço maior será acabadas manualmente.

## 7.8 Recursos Financeiros

A diagramação e o planejamento gráfica foram gratuitos, entretanto, a impressão e encadernação custará R\$ 60 por exemplar. Como serão impressos três cópias será requerido o valor total de R\$ 180 para as despesas. Todos os gastos ficam por conta dos pesquisadores deste TCC.

## 7.9 Recursos Humanos

O Guia foi elaborado pelos pesquisadores Gabriela Regina de Oliveira, Iara Caroline Braz Caldeira, João Paulo M. A. B. Silva, Larissa Cristianini Cardoso e Ynaiê Botelho de Carvalho sob a colaboração da professora Giselle Tomé da Silva e

com a diagramação e projeto gráfico de Fernanda Belles Lussari com a colaboração da Gabriela Oliveira.

## **8 MEMORIAL DESCRITIVO**

Neste capítulo, os pesquisadores apresentam os principais detalhes que contribuíram para a concretização deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado “A importância do planejamento de crise em comunicação para as organizações pertencentes ao segundo setor”. Estão relatadas, abaixo, situações que contribuíram com o aprendizado dos integrantes e agregaram vivências e competências diferenciadas para cada um.

### **8.1 Formação do Grupo**

No início das orientações, que ocorreram no primeiro semestre de 2012 com a professora doutoranda Thaisa Sallum Bacco, o assunto abordado foi em relação à formação dos grupos, onde cada aluno expôs sobre sua área de interesse no meio científico.

O grupo composto por Lara Caldeira, João Paulo Barbosa, Larissa Cardoso e Ynaiê Botelho já possuía um interesse em comum, a TV. Escolhido o campo de estudo, os membros entraram de férias com a convicção de que os trabalhos começariam neste período.

Em um dos encontros, os pesquisadores decidiram que o assunto abordado na pesquisa seria a realidade vivida pelas famílias dos presidiários. Os integrantes assistiram o vídeo documentário produzido por meio do TCC da Facopp, intitulado “Turismo Obrigatório: Um Vídeo Documentário sobre o segmento gerado pelas visitas às penitenciárias de Presidente Venceslau”. A partir dessa experiência, eles compreenderam que a ideia proposta inicialmente não seria viável.

Recém-chegada na turma e com o tema da pesquisa formado, a aluna Gabriela Oliveira estava em busca de um grupo que aceitasse a sua ideia: desenvolver um Plano de Gerenciamento de Crises, pois sozinha, a aluna não poderia executar o projeto e ainda teria que esperar mais um semestre para concluir sua formação.

O início do sétimo termo trouxe uma tensão a mais. Para aqueles que consideraram o sexto termo o mais cansativo, não sabiam o que encontrariam na matéria de “Introdução ao Projeto Experimental”. Um novo formato, uma nova linguagem e mais responsabilidade foram exigidos dos alunos neste momento.

Exatamente em uma das aulas do sétimo termo, foi necessária a escolha definitiva do tema. Iara, João Paulo, Larissa e Ynaiê se reuniram com a acadêmica Gabriela e discutiram as propostas da pesquisa. Por fim, todos consideraram a ideia sobre gerenciamento de crises viável, pois se tratava de um assunto inovador, que despertava o interesse de todos. Dessa forma, formou-se o grupo de pesquisadores que abordaria este assunto pela primeira vez na Facopp.

## 8.2 Primeiros Passos

Em agosto de 2012, os pesquisadores buscaram estratégias para facilitar a comunicação durante a construção do pré-projeto. A primeira ação foi criar o grupo TCC Gerenciamento de Crise na rede social *Facebook*. Além disso, a conta de e-mail [tccjornalismofacopp@gmail.com](mailto:tccjornalismofacopp@gmail.com) foi feita para o arquivamento e veiculação das informações referentes ao projeto.

Com a comunicação elaborada, os acadêmicos iniciaram a busca por uma entidade ou empresa que aceitasse o trabalho. Seguindo as orientações da professora Thaisa, os grupos deveriam apresentar um ofício que autorizasse a concretização do estudo no local escolhido. Foram contatados: Empresa de Transportes Andorinha S.A, Campo Belo Resort, Usina Alto Alegre (UAA), Terra Parque Eco Resort, Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina (Camda) e Cooperlix (Cooperativa de Trabalhadores de Produtos Recicláveis de Presidente Prudente).

Os membros João Paulo Barbosa e Gabriela Oliveira estreitaram o contato com Terra Parque Eco Resort e Cooperlix, pois foram as organizações que demonstraram interesse pelo projeto. Em reunião, todos os pesquisadores decidiram realizar a pesquisa no empreendimento turístico, pois verificaram que a cooperativa não tinha assessoria de imprensa, aspecto fundamental para o desenvolvimento do estudo. O retorno do Terra Parque Eco Resort em relação ao recebimento da pesquisa foi imediato e, após a chegada do e-mail com a autorização, o grupo tinha o parecer positivo que esperava.

Ao apresentar a ideia em sala, o primeiro questionamento foi a respeito de a empresa ser pertencente ao segundo setor. As razões da escolha foram apresentadas à professora, que após a definição indicou os documentos a serem preenchidos. Foi neste momento que o proprietário e diretor do local, Júlio César de Moraes assinou o ofício de autorização da pesquisa.

Questões burocráticas a parte, os pesquisadores marcaram uma reunião com Júlio, para apresentação dos integrantes, esclarecimento das ideias propostas, definição do foco da pesquisa e, principalmente, para agradecer a confiança dada ao grupo.

Dentre as outras ações realizadas, o grupo escolheu a acadêmica Gabriela Oliveira para a elaboração do pré-projeto, enquanto os demais ajudariam por meio da pesquisa de materiais bibliográficos, que seriam essenciais para a formulação do referencial teórico e metodológico.

Sem saber por onde começar, os pesquisadores decidiram conversar com o professor doutorando Roberto Aparecido Mancuzo Silva Júnior, a fim de esclarecer dúvidas referentes à pesquisa. Após um encontro com o docente, eles ainda buscaram informações com a professora Thaisa. A partir de então, encaminhados e com recursos em mãos (fichamentos, artigos e revistas científicas), as tarefas foram divididas entre os membros.

As bancas de qualificação foram marcadas para outubro e por determinação da professora, o grupo seria o terceiro a defender o pré-projeto.

O corpo docente presente na banca de avaliação foi composto pelo professor Rogerio do Amaral, Thaisa Sallum Bacco, Carolina Zoccolaro Costa Mancuzo, Cássia Popolin e Eliane Gushiken. Ao final da apresentação foram definidos o orientador Roberto Mancuzo e a coordenadora Giselle Tomé da Silva. Por motivos particulares, o professor Mancuzo precisou se ausentar e deixou o trabalho sobre a responsabilidade de Giselle.

Aprovados nessa etapa e conscientes de que ainda havia muito trabalho, os pesquisadores deram início às questões burocráticas e aos fichamentos que integraram o TCC. Gabriela ficou responsável pela redação dos capítulos da pesquisa, exceto o Memorial Descritivo que ficou por conta dos demais, que também se incumbiram pelas anotações das orientações, contatos, entrevistas, fotografias, recolhimento de assinaturas, além do arquivamento de apêndices e anexos.

### **8.3 Parecer**

O cadastro foi feito no Sistema Gestor de Pesquisa, mas ainda era necessário aguardar a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unoeste (Universidade do Oeste Paulista).

No dia cinco de fevereiro de 2013, após a primeira orientação com a professora Giselle, os alunos Gabriela e João Paulo foram até o prédio da Pós-Graduação, na sala da Coordenadoria Central de Pesquisa no bloco B2, no campus II da Unoeste, a fim de obter informações sobre a situação do projeto e, neste momento, foi constatada a falta de um documento. Porém, os pesquisadores puderam olhar o sistema e verificaram que o mesmo já havia sido anexado no mês de dezembro de 2012.

Os alunos entraram em contato com os orientadores e o cadastro foi atualizado. Entretanto, isso não foi suficiente para encaminhar o projeto para análise na reunião do CEP do mesmo mês. Assim, esta aprovação ficaria para o dia 12 de março, o que já era suficiente para atrasar a pesquisa, pois o grupo só poderia realizar as entrevistas após este aval.

Apesar da espera, o resultado dado pelo comitê foi positivo. A pesquisa foi aprovada e os pesquisadores deram continuidade ao trabalho.

### **8.3 Trabalho de Campo**

Com a autorização para o início das entrevistas em mãos, a dificuldade era a locomoção, pois apenas a integrante Larissa possuía habilitação e automóvel disponível. Entretanto, esta situação não impediu que o grupo cumprisse as suas metas.

Dessa forma, as pesquisadoras Lara, Larissa e Ynaiê compareceram aos encontros com profissionais que atuam nas áreas de televisão (TV Fronteira, Record e SBT), rádio (Comercial e Nova 99), internet (IFronteira) e jornal impresso (O Imparcial), visando coletar informações relacionadas ao tema do estudo. Além disso, os pesquisadores entrevistaram as assessoras de imprensa Elizabeth Gásperi, da Rede Energia Caiuá, Aline Paiva Blasechi, da Universidade do Oeste Paulista (Unoeste), Natália Ferro e Mayne Santos, responsáveis pela Comunicare AI (assessoria terceirizada responsável pela área no Terra Parque Eco Resort).

A partir do dia 18 de março as entrevistas ocorreram no Terra Parque com os funcionários de vários setores, como recreação, esportes de aventura, departamento de RH, marcenaria, serralheria, cozinha, além do presidente e proprietário Júlio César.

Mesmo com todos os imprevistos, o grupo concluiu essa parte do trabalho dentro do prazo. Foram utilizados para a realização das entrevistas recursos de áudio (gravador digital Sony IC Recorder) e imagem (câmera fotográfica Nikon Colpix). As transcrições ficaram a cargo de João Paulo, que decupou a maioria das gravações. As demais foram divididas entre Gabriela, Iara e Ynaiê.

#### 8.4 O Guia

Desde o início das orientações foi sugerido que o grupo pensasse na peça prática (tamanho, formato, conteúdo). Apesar de tê-la em mente, os pesquisadores ainda não haviam colocado a ideia no papel.

Durante o desenvolvimento da parte teórica, a equipe percebeu que em situação de crise, as empresas necessitam de ações proativas e o guia de crises reúne todas estas ações. No entanto, era preciso primeiramente analisar as possíveis situações que o Terra Parque poderia vir a passar.

Coletadas as informações junto ao conhecimento adquirido durante as leituras, foi possível criar um esboço do conteúdo da peça prática. Foi necessário pensar também no design. Índice de cores, tipologia, possíveis papéis para impressão, tamanho, entre outros. Para isso, eles precisariam da ajuda de um publicitário, que tornaria mais fácil a visualização da peça.

Para a diagramação, a aluna Gabriela solicitou ajuda da publicitária e amiga Fernanda Belles Lussari, que desenvolveu com a sua ajuda, todo o projeto gráfico.

Ao mesmo tempo em que a peça era desenvolvida, um novo item foi proposto para incluir pesquisa, o *SEO Reverso*. A integrante Gabriela apresentou o conceito e, junto aos demais, decidiram que isso seria útil no TCC. Para entrar em contato com o especialista da área Alberto André de Almeida Santos, houve a necessidade de realizar a entrevista via e-mail, pois o profissional residia em Belo Horizonte (MG) e o deslocamento de qualquer membro do grupo neste momento seria inviável, por causa dos custos que estavam fora do planejamento.

Capítulos quase concluídos e revisados pela coordenadora Giselle e professores Maria Luísa e Rogério do Amaral, além da peça prática quase pronta, o grupo começou a ter ideias que vinham ao encontro das propostas do Terra Parque Eco Resort, que era a busca pela sustentabilidade. Sendo assim, os pesquisadores

optaram por imprimir o trabalho com papel reciclado e também decidiram fazer o plantio de mudas de árvores em uma Área de Preservação Permanente (APP) do empreendimento turístico.

### **8.5 Crises a Parte**

As personalidades e estilos de vida distintos sempre foram visíveis pelos docentes da Facopp. Entretanto, estas particularidades, não impediram que as metas do grupo fossem alcançadas. Ainda que não compartilhem os mesmos programas, gostos e ideais, a união foi o ponto chave para a realização deste TCC.

Foram dez meses de encontros que proporcionaram trocas de conhecimento, tanto entre os membros, quanto na convivência com os professores, que se mostraram grandes profissionais ao estimular o futuro profissional.

O tema era uma novidade para todos, que além do interesse, despertou a desejada afinidade. Isso não quer dizer que o grupo tenha deixado de passar também por algumas crises. Porém, no decorrer da pesquisa descobriu-se que ela - a crise - pode destruir ou construir novos caminhos. Então, optou-se por caminhar a fim de trilhar novas oportunidades.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo fundamenta-se em conceitos teóricos relacionados ao Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa e Crises Empresariais, para produção final de um guia, explanado anteriormente e destinado à comunicação do Terra Parque Eco Resort, organização pertencente ao segundo setor. Intitulado “Guia de Crises”, espera-se que este produto jornalístico, ao ser utilizado pelos profissionais desta área, auxilie na prática da comunicação externa em situações críticas, concretizando assim, o bom relacionamento com a mídia local e preservando a imagem institucional.

Além do uso específico da assessoria do Terra Parque Eco Resort, a peça prática deste TCC será disponibilizada na íntegra na hemeroteca da Facopp, em uma seção especial, destinada a materiais confidenciais, no qual, somente os professores têm acesso e em PDF na plataforma digital do portal Facopp, para visualização pública. Por questões éticas e de segurança da empresa tida como objeto de estudo, a publicação virtual irá conter o direcionamento e a explicação dos aspectos que devem constar no guia, dessa forma, as informações pontuais do Terra Parque Eco Resort serão suprimidas. Por meio destas duas apresentações, pretende-se atingir as respectivas contribuições: servir como anteparo para AI da organização acerca das crises institucionais e pela possibilidade que a Faculdade de Comunicação Social “Jornalista Roberto Marinho” de Presidente Prudente tem de refletir sobre a gestão em empresas do segundo setor.

Todo aprendizado adquirido por meio da teoria e vivência prática decorrente desta pesquisa, proporcionou aos pesquisadores uma satisfação científica, visto que os objetivos estabelecidos foram alcançados, já que entre eles estava o desafio de analisar as necessidades e particularidades das ações jornalísticas no âmbito da assessoria de imprensa, em específico, no gerenciamento de crises, afim de que os resultados encontrados se constituísse no Guia de Crises do Terra Parque Eco Resort.

Como consequência, também foi possível adquirir um conhecimento diferenciado a respeito da função do jornalista em situações de crise. Afirma-se, portanto, que os momentos em que o embasamento teórico se alinhou às vivências práticas, fizeram com que os autores aprendessem muito sobre como o jornalista deve lidar com os problemas de imagem no segundo setor.

Ajustes devem ser feitos, principalmente por parte do assessor de imprensa, quando observar que existe esta necessidade, até porque este estudo agregado ao Guia de Crises traz reflexões mais sistematizadas em torno da gestão dessas situações nas organizações privadas, e ao mesmo tempo, torna-se pioneiro na área, uma vez que as pesquisas existentes até então na Facopp, tratam do tema em sua vertente mais experimental da atividade de relacionamento com a mídia e tendo, como *lócus* específico de atuação, o terceiro setor. Por este guia ser o primeiro do tipo e a área da comunicação estar em constante mudança é importante sugerir aos futuros pesquisadores interessados no tema, que atualizem e desenvolvam novas versões deste material, para que ele se torne mais eficaz e contribua nos âmbitos profissional, científico e acadêmico.

Todas as atividades desenvolvidas para a conclusão deste TCC permitiram aos autores deste trabalho, observar que existe uma carência, no que diz respeito ao trabalho do assessor de imprensa em situações de crise. Por meio de entrevistas com profissionais da área e da mídia em geral foi possível constatar que não existem jornalistas devidamente preparados para atuarem nestes momentos críticos, não só abastecendo a mídia com notícias relevantes e precisas, mas especialmente zelando pela imagem da organização.

A peça prática desta pesquisa não resolve todos os apontamentos desta abordagem, mas os autores compreendem que o guia, diferentemente das ações desenvolvidas anteriormente por outros pesquisadores da Facopp, configura-se em um primeiro passo no sentido de abordar as Crises Empresariais e o trabalho do assessor nesta área. Sendo assim, ele traz parâmetros de atuação em Assessoria que permitem nortear a função a ser desempenhada, subsídio inexistente até então. Dessa maneira, a falta de ferramentas que norteiam o trabalho do jornalista nessas situações, validam a usabilidade deste guia como instrumento de trabalho.

Como já foi apontado, as ações exploradas na Facopp abordam a Assessoria de Imprensa no âmbito mais experimental da atividade de relacionamento com a mídia e tendo como campo específico, o terceiro setor. Por fim, esta pesquisa traz ao seu final, observações importantes, embora se avalie criticamente que ela não suprirá todas as necessidades relacionadas à atuação do assessor em crises empresariais, mas traz para as áreas acadêmicas e profissionais os primeiros debates em torno da temática.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Priscila Daniele Barbosa. **Dados sobre o Terra Parque Eco Resort.** Entrevista concedida a Gabriela Oliveira, 18 set. 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BANDEIRA, Gabriela de Senna Pereira. **Estratégias de Comunicação para Crises de Imagem nas Organizações.** 2006. 73 p. Monografia apresentada ao curso de graduação em Jornalismo – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador-BA.
- BLASECHI, Aline Paiva. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa.** Entrevista concedida a Gabriela Oliveira, 2 abr. 2013.
- BREVILHERI, Adilson. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa.** Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 2 abr. 2013.
- CORDEIRO, Elias Alves. **Dados sobre o Terra Parque Eco Resort.** Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 21 mar. 2013.
- CHAPARRO, Manoel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 3-22.
- DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 51-76.
- ELIAS, Jorge José. **Dos setores da economia, da má gestão e das concessões.** Rio Branco, 2007. Disponível em <[http://www.jcrnet.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3338&Itemid=127](http://www.jcrnet.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=3338&Itemid=127)>. Acesso em: 27 set. 2012.
- FARIA, Armando; FORNI, João. **Manual de Imprensa: Guia para entender e aperfeiçoar o relacionamento com a Imprensa.** Brasília: Gráficos Charbel, 2000.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (FENAJ). **Manual de Assessoria de Comunicação/Imprensa.** 4. ed. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2012.
- FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática.** 5. ed. São Paulo: Summus, 2009.
- FERRI, Thiago. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa.** Entrevista concedida a Iara Caldeira, 21 mar. 2013.

FORNI, João José. Comunicação em Tempo de Crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 388-417.

GASPARI, Elisabete. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 2 abr. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIURLANI, Silvia; RODRIGUES, Vera Lúcia. **25 anos de assessoria de imprensa no Brasil**. São Paulo: Germinal Editora, 2006.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

HILLER, Marcos. **Acidente causa impacto na marca Hopi Hari - Consumidor Moderno**. 2012. Disponível em <<http://consumidormoderno.uol.com.br/empresas/acidente-causa-impacto-na-marca-hopi-hari>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUCAS, Luciane. Apresentação. In: LUCAS, Luciane (Org.). **Media Training – Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa**. São Paulo: Summus Editorial. 2007, p. 13-14.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa – Como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2012.

MAMOU, Yves. **A Culpa é da Imprensa!** Ensaio sobre a fabricação da informação. São Paulo: Editora Marco Zero, 1992.

MATTOS, Fabiano. **SEO reverso age para restaurar reputações online**. 2010. Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/2010/05/12/seo-reverso-age-para-restaurar-reputacoes-online/>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

MEDEIROS FILHO, Jayme Ludovico. **Dados sobre o Terra Parque Eco Resort**. Entrevista concedida à Ynaiê Botelho, 21 mar. 2013.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

MELO, Zélia. **Dados sobre o Terra Parque Eco Resort**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 21 mar. 2013.

MORAES, Julio Cesar. **Dados sobre o Terra Parque Eco Resort**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 21 mar. 2013.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: MAUAD Editora Ltda, 2002.

NIGRE, Leandro. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 2 abr. 2013.

NOGUEIRA, Nemércio. A prova dos dez ou Agregando valor a marcas e empresas pela divulgação jornalística. In: LUCAS, Luciane (Org.). **Media Training** – Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. Summus editorial. 2007, p. 15-38.

NUNES, João Paulo. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa**. Entrevista concedida a Lara Caldeira, 2 abr. 2013.

PAIVA, Letícia. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 2 abr. 2013.

POTINATTI, Rogério. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 2 abr. 2013.

ORDUÑA, Issac Rojas. **A comunicação em momentos de crise**. 2002. Disponível em <<http://jforni.jor.br/forni/files/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2013.

RAFAEL, Edson José. **Fundações e Direito 3º Setor**. São Paulo: Editora Pontifícia Universidade Católica, 1997.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Terceiro Setor, ONGs e Institutos**. 200?. Disponível em <<http://www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/12%20-%20TERCEIRO%20SETOR,%20ongs.pdf>>. Acesso em 20 set. 2012.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

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

SANTOS, Alberto André de Almeida. **Informações sobre o SEO Reverso**. Entrevista concedida a Gabriela Oliveira, 18 mar. 2013.

SANTOS, Mayne Nascimento Guaraldo; Ferro, Natália. **Informações sobre assessoria de imprensa do Terra Parque Eco Resort**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 21 mar. 2013.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). s.d. **Associações – o Terceiro Setor**. Disponível em <[http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/terceiro\\_setor.htm](http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/terceiro_setor.htm)> . Acesso em 27 set. 2012.

SOUZA, Dijanira Goulart. **Manual para Gerenciamento de Crises em Comunicação**. 2006. 48 p. Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Assessoria em Comunicação Pública – Centro de Educação Superior de Brasília, Brasília–DF.

SOUZA, Juliano Anderson Gomes. **Dados sobre o Terra Parque Eco Resort**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 21 mar. 2013.

SOUZA, Roney Thiago. **Dados sobre o Terra Parque Eco Resort**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 19 mar. 2013.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.

SCHIAVONI, José Luiz. Guia rápido de sobrevivência na mídia. In: LUCAS, Luciane (Org.). **Media Training** – Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo: Summus editorial. 2007, p. 39-55.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TORINO, Osvaldo. **Informações sobre crise sob a ótica da imprensa**. Entrevista concedida a Ynaiê Botelho, 2 abr. 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado organizacional de comunicação e políticas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

UTCHITEL, Renata. Coletiva de imprensa: Quando e como? In: LUCAS, Luciane (Org.). **Media Training** – Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. Summus editorial, 2007. p. 113-134.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor – Planejamento e Gestão** – 3. ed. São Paulo: Senac, 2009.

**ANEXOS**

**ANEXO A**  
**ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO DO TERRA PARQUE ECO RESORT**



PREFEITURA MUNICIPAL DE PIRAPOZINHO  
DE TRIBUTOS SOBRE ATIVIDADES  
TAXA DE LICENÇA PARA O EXERCÍCIO DE ATIVIDADES

N.º INSCRIÇÃO

6516-0

ALVARÁ DE LOCALIZAÇÃO, FUNCIONAMENTO E  
LICENÇA PARA O EXERCÍCIO DE ATIVIDADES

CONTRIBUINTE

TERRA PARQUE HOTEL DE LAZER LTDA EPP

DENOMINAÇÃO COMERCIAL

CNPJ05.851.801/0001-84

ESTRADA VEREADOR MANOEL FAUSTINO – CENTRO - PIRAPOZINHO/SP

ATIVIDADE PRINCIPAL

HOTEL LAZER

CÓDIGO

ATIVIDADE ACESSÓRIA

\*\*\*\*\*

CÓDIGO

ABERTURA

10/12/2003

ESTABELECIMENTO/CONTRIBUINTE AUTORIZADO A EXERCER AS  
ATIVIDADES SUPRAM DURANTE O EXERCÍCIO DE

ANO

2012



Pirapozinho, 02 de julho de 2012

Solange Benedito de Lima  
LANÇADORA MUNICIPAL

**ANEXO B**  
**PUBLICAÇÃO SOBRE O TERRA PARQUE ECO RESORT NO O IMPARCIAL**

TRÁFICO E ASSOCIAÇÃO

# Em duas ocorrências, PM apreende 5,3 kg de crack e 1,7 kg de maconha

Melina Dominato  
de SÃO PAULO

Em duas ocorrências, policiais militares apreenderam 5,3 quilos de crack e 1,7 quilo de maconha no sábado, no 18º Batalhão de Polícia Militar do Interior (BPM/1), em duas ocorrências distintas, em Presidente Prudente. Ao todo, quatro pessoas foram presas em flagrante pelos crimes de tráfico de entorpecente e associação para o tráfico, sendo três homens e uma mulher. Os indivíduos foram encaminhados para a Cadeia Pública de Presidente Venceslau e a suspeita foi conduzida à Cadeia Pública desativada de Dineira.

Na Rodovia Angélio Rena, um casal de Guaratapes foi abordado na tarde de sábado, por uma equipe da 1ª Companhia do 8º BPM/L, quando transitava em um automóvel Ford Ka, com placas de Guaratá. Em fiscalização, os PMs não locali-



PMs abordam casal com entorpecente na Rodovia Angélio Rena

zaram nenhum objeto ilícito no veículo, no entanto, o Canil foi acionado e foram encontrados na lataria 3,1 kg de crack e 1,7 kg de maconha. O homem, 28 anos, e a mulher, 20 anos, ambos moradores de Guaratapes, foram apresentados na Delegacia Participativa, onde foram autuados em flagrante.

O mesmo foi feito com outros dois homens que foram surpreendidos no Jardim Santa Mônica por PMs da 5ª Cia em posse de 2,2 kg de crack. A equipe que registrou a ocorrência se depa-

rou com os suspeitos e passou a acompanhar suas ações, quando percebeu que um dos indivíduos, um morador de Dracena, 26 anos, que conduzia um Celta, recebeu dois tablets do outro envolvido, residente em Prudente, 34 anos, que estava em um carro Monza.

Outros casos

Em Osvaldo Cruz, um homem, 20 anos, também foi preso por tráfico de entorpecente depois de ter sido surpreendido no sábado, por uma equipe do 2º BPM/L, no bairro Cavarú, com 560 gramas de maconha, quatro gramas de cocaína, R\$ 107 em dinheiro, material para sintetização de origem considerada suspeita.

Outro indivíduo, 18 anos, foi detido no mesmo dia, no Jardim Brasil, em Adamantina, depois de ter sido flagrado com 16 papetes de cocaína.

EM PRUDENTE

## Aposentado é preso por tentativa de homicídio

Melina Dominato  
de SÃO PAULO

Foi transferido ontem para o Centro de Detenção Provisória (CDP) de Casa, o aposentado Brás Domingos de Brito, 60 anos, que estava recolhido na Cadeia Pública de Presidente Venceslau desde a noite de domingo, quando foi preso

sob acusação do crime de tentativa de homicídio, em Piqueroibi. A Polícia Civil local declarou que o indivíduo foi apenado como autor de uma lacada que atingiu o abdômen de Lucas Rafael dos Santos, 21 anos, que permanece internado na Santa Casa de Venceslau. Um inquérito policial se-

gue com a investigação sobre o caso.

A prisão de Brito foi efetuada por integrantes da 1ª Companhia do 42º Batalhão de Polícia Militar do Interior (BPM/1), na área central de Piqueroibi, depois de desentendimento registrado entre um grupo de homens. A Polícia

Civil explica que, a princípio, o caso seria registrado como lesão corporal, no entanto, como Santos teve que passar por intervenção cirúrgica e passou por risco de morte, Brito foi acusado de tentativa de homicídio. A arma do crime foi apreendida e encaminhada para perícia.

DESARMAMENTO

## Deinter-8 contabiliza recebimento de 23 armas

Melina Dominato  
de SÃO PAULO

No mês passado, o Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior (Deinter-8) somou mais 23 armas recebidas dentro da Campanha de Desarmamento, ação que o órgão desenvolve em parceria com a Polícia Federal. Entre estas, o Setor de Comunicação

Social destaca que estão uma pistola, oito revólveres, oito espingardas, cinco garruchas e um simulacro. O período contabilizou R\$ 2,2 mil em indenizações, sendo que o departamento calcula desde o dia 18 de julho, quando passou a participar da campanha, um total de R\$ 25 mil repassados às pessoas que entregaram

suas armas. Responsável pelas delegacias seccionais de Adamantina, Dracena, Presidente Prudente e Presidente Venceslau, o Deinter-8 contabiliza 242 armamentos recebidos. Frisa que o convênio que autoriza a Polícia Civil a cooperar com a ação tem vigência de cinco anos, sendo que, na região, 69

postos disponibilizados pelo órgão, distribuídos nos 54 municípios, recebem armas. "Nessa etapa houve maior índice de adesão na área de Dracena, que recebeu 35% das armas entregues. Adamantina vem na sequência, com 26% do material contabilizado, seguida de Prudente, com 22%, e Venceslau, com 17%", pontua.

EM INVESTIGAÇÃO

## Casa lotérica do Ana Jacinta é alvo de assalto

Melina Dominato  
de SÃO PAULO

A Polícia Civil de Presidente Prudente investiga um caso de assalto ocorrido no início da tarde de ontem contra uma casa lotérica situada no Conjunto Habitacional Ana Jacinta. O tenente do Comando de Radiopatrulha do 18º

Batalhão de Polícia Militar do Interior (BPM/1), Moisés Donisete Marengoni, explica que dois homens, armados com pistola e usando capacetes, entraram no estabelecimento, renderam os funcionários e fugiram em uma motocicleta verde com certa quantidade em dinheiro. Diligências foram realizadas, mas até o início da

noite de ontem, nenhum suspeito havia sido preso. Conforme Marengoni, imagem do circuito interno de segurança da lotérica demonstram a ação de um dos suspeitos. Tal filmagem foi recolhida e encaminhada para o 6º Distrito Policial (DP), responsável pela área e que prosseguirá com as investigações. Até o fim

da tarde, a quantia levada não havia sido apurada. "Pedimos à população para que denuncie qualquer tipo de ação suspeita ao telefone de emergência 190, bem como, que tome medidas preventivas nesta época de fim de ano, quando alguns elementos se aproveitam para praticar crimes", orienta.

EPOCA DE FESTAS

## PM intensifica policiamento para coibir crimes

Melina Dominato  
de SÃO PAULO

Com o início das festas de fim de ano, o policiamento das forças de segurança em Presidente Prudente será reforçado para coibir crimes. O comandante do 18º Batalhão de Polícia Militar do Interior (BPM/1), Moisés Donisete Marengoni, explica que a cidade será alvo de maior atenção durante o período festivo. Ele afirma que as equipes de patrulha serão reforçadas em todas as áreas da cidade, especialmente em locais de maior circulação de pessoas, como bares, restaurantes e áreas de lazer. Além disso, serão realizadas operações de varredura em áreas de risco, visando a identificação e apreensão de indivíduos envolvidos em atividades criminosas. O reforço de policiamento também se estenderá para as rodovias que ligam a cidade a outras regiões, com o objetivo de evitar acidentes e garantir a segurança dos viajantes. Marengoni destaca que a colaboração da população é fundamental para a manutenção da ordem pública durante este período. Ele incentiva os cidadãos a reportar qualquer situação suspeita às autoridades competentes, garantindo assim a segurança de todos.

do tráfico de drogas, o tenente de polícia Moisés Donisete Marengoni afirma que as equipes de patrulha serão reforçadas em todas as áreas da cidade, especialmente em locais de maior circulação de pessoas, como bares, restaurantes e áreas de lazer. Além disso, serão realizadas operações de varredura em áreas de risco, visando a identificação e apreensão de indivíduos envolvidos em atividades criminosas. O reforço de policiamento também se estenderá para as rodovias que ligam a cidade a outras regiões, com o objetivo de evitar acidentes e garantir a segurança dos viajantes. Marengoni destaca que a colaboração da população é fundamental para a manutenção da ordem pública durante este período. Ele incentiva os cidadãos a reportar qualquer situação suspeita às autoridades competentes, garantindo assim a segurança de todos.

do tráfico de drogas, o tenente de polícia Moisés Donisete Marengoni afirma que as equipes de patrulha serão reforçadas em todas as áreas da cidade, especialmente em locais de maior circulação de pessoas, como bares, restaurantes e áreas de lazer. Além disso, serão realizadas operações de varredura em áreas de risco, visando a identificação e apreensão de indivíduos envolvidos em atividades criminosas. O reforço de policiamento também se estenderá para as rodovias que ligam a cidade a outras regiões, com o objetivo de evitar acidentes e garantir a segurança dos viajantes. Marengoni destaca que a colaboração da população é fundamental para a manutenção da ordem pública durante este período. Ele incentiva os cidadãos a reportar qualquer situação suspeita às autoridades competentes, garantindo assim a segurança de todos.

do tráfico de drogas, o tenente de polícia Moisés Donisete Marengoni afirma que as equipes de patrulha serão reforçadas em todas as áreas da cidade, especialmente em locais de maior circulação de pessoas, como bares, restaurantes e áreas de lazer. Além disso, serão realizadas operações de varredura em áreas de risco, visando a identificação e apreensão de indivíduos envolvidos em atividades criminosas. O reforço de policiamento também se estenderá para as rodovias que ligam a cidade a outras regiões, com o objetivo de evitar acidentes e garantir a segurança dos viajantes. Marengoni destaca que a colaboração da população é fundamental para a manutenção da ordem pública durante este período. Ele incentiva os cidadãos a reportar qualquer situação suspeita às autoridades competentes, garantindo assim a segurança de todos.

O IMPARCIAL

MORTE NA ESTRADA

## Após acidente na SP-270 lavrador é sepultado

Melina Dominato  
de SÃO PAULO

Foi sepultado na manhã de ontem, no Cemitério Municipal São João Batista, em Presidente Prudente, o corpo do lavrador Sérgio Vernice, 53 anos. A vítima, que até então residia em Anhumas, faleceu na madrugada de domingo, depois de se envolver em um acidente no km 567 da Rodovia Raposo Tavares (SP-270), nas proximidades da Associação Atlética do Branco do Brasil (AABB), em Prudente.

De acordo com boletim de ocorrência, o lavrador trafegava pela rodovia em uma motocicleta quando, em circunstâncias a serem esclarecidas, a traseira de seu veículo foi atingida por um automóvel Santana, que seguia na mesma direção. O relato informa que a moto de Vernice, que não possuía Carteira Nacional de Habilitação

(CNH), não contava com mineração traseira, fato que dificultaria a visualização por parte do condutor do carro, um mototaxista, 19

Incidente com ônibus Foram examinadas as placas de identificação do ônibus, na madrugada de domingo, após o acidente. O veículo apresentava danos leves em um dos pneus e o motorista foi registrado no km 493 da Rodovia Assis Chateaubriand (SP-425), em Tarabai. Segundo informações do 14º Grupo de Bombeiros (GB), os ônibus estavam entre os 40 que trafegavam sentido ao do Paraná, quando o acidente ocorreu. O motorista estava sentado à sua frente e o ônibus colidiu com o ônibus estacionado que parou a visibilidade da pista, que por isso ocorreu o acidente. Diante da situação, o ônibus caiu em um bur

SÍNTESE POLICIAL

CELULAR EM PRESÍDIO

Uma equipe da 1ª Companhia do 42º Batalhão de Polícia Militar do Interior (BPM/1) deteve no sábado, em Venceslau, o preso Maurício Guimarães Pereira Segundo o órgão, o objeto estava escondido no corpo do preso e foi detectado durante exame de raios-X.

QUEDA ACIDENTAL

Um repositor, 23 anos, sofreu fraturas nos dois cotovelos bem como em uma das vértebras, depois de sofrer um acidente registrado em boletim de ocorrência como acidente de altura de cerca de sete metros, em um centro de lazer na região. O fato teria ocorrido na tarde de sábado, quando o indivíduo se aventurou em um brinquedo de escalada, socorrido pelo Corpo de Bombeiros e permaneceu em uma Santa Casa de Prudente.

CONTRABANDO

Setentas caixas de cigarro procedentes do Paraguai e em fiscalização fiscal de origem foram apreendidas na região, pela Polícia Militar Rodoviária, em atendimento de trânsito registrado no km 461 da Rodovia Chateaubriand (SP-425), em Presidente Prudente. Segundo o auxiliar geral, 20 anos, e um outro homem conduziam um Golf, com placas de Foz do Iguaçu (PR), de Ponta Grossa (PR), respectivamente, que saíram com o material. Porém, em dois indivíduos controle de direção e capotou, quando os suspeitos foram apreendidos e apresentados na Delegacia da Polícia Federal, onde foram autuados em flagrante por contrabando.

PROTESTO SP-284

Mais uma vez, a Rodovia Homero Severo Lins (SP-284) do município de Rancheira, foi palco de protesto. Manifestação, segundo a Polícia Militar Rodoviária, a ação, sendo que não foi necessária a interdição da via. Os manifestantes, que exigem melhorias para a rodovia, atenderam os ônibus e as chamas foram contidas por equipes de Bombeiros. A primeira ação foi no dia 6 de outubro.

FALECIMENTOS

PRESIDENTE PRUDENTE

Angélica Ribeiro de Souza, 79 anos, faleceu no dia 4 de dezembro, no Cemitério Municipal São João Batista.

**ANEXO C**  
**PUBLICAÇÃO SOBRE O TERRA PARQUE ECO RESORT NO OESTE NOTÍCIAS**



EM PRUDENTE

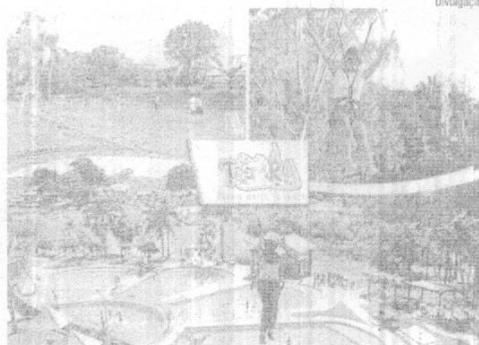
# Rapaz sofre fraturas ao cair de rapel em parque

Tiago Sá Liberato, de 23 anos, teve fraturas nos dois calcânhares e em uma vértebra

CICERO AFFONSO  
ciceraffonso@oestnoticias.com.br

O repositor Tiago de Sá Liberato, de 23 anos, morador no Residencial Florenza, continua internado na ala cirúrgica da Santa Casa de Misericórdia em Presidente Prudente. Ele foi vítima de uma queda na tarde de domingo, quando praticava esporte radical 'Rapel' no Hotel Fazenda Terra Parque, um centro de lazer que fica na Estrada Reta da Fortuna, no Bairro Noite Negra, em Presidente Prudente.

De acordo com as declarações do pai de Tiago contidas no registro da ocorrência elaborado no plantão permanente da Delegacia Participativa da Polícia Civil, o jovem utilizava o aparelho de escalada fornecido e monitorado por funcionários do parque e aventurou-se em subir em uma parede de madeira com garras de apoio. Porém, ao atingir a uma altura de aproximadamente sete metros, o mosquetão de segu-



Acidente aconteceu na tarde de domingo no Hotel Fazenda Terra Parque

rança abriu, fato que provocou a queda do rapaz da altura em que estava ao solo.

Ainda de acordo com o documento, a vítima foi socorrida, a princípio por um enfermeiro do próprio hotel fazenda e, em seguida, por uma equipe do Resgate do Corpo de Bombeiros.

Tiago foi levado ao serviço de emergência do Hospital Re-

gional de Base e, a pedido da família, removido para a Santa Casa. Submetido aos exames, os médicos constataram que Tiago sofreu fraturas nos dois calcânhares e em uma das vértebras da coluna cervical.

Ainda conforme o registro da ocorrência, testemunhas declararam que, devido ao gravíssimo estado da vítima, acredita-se na possibilida-

de de negligência por parte da empresa na segurança da atividade esportiva oferecida naquele local.

A reportagem tentou contato com parentes do rapaz acidentado, porém, a informação era de que a família preferiu não se pronunciar sobre o ocorrido.

Dirceu Medeiros, assessor de imprensa do Terra Parque explicou que a empresa vai aguardar os resultados do laudo médico e do laudo pericial e somente depois é que deverá se pronunciar a respeito do ocorrido. Mas, a empresa discorda que houve negligência. "O equipamento é 100% seguro e o mosquetão usado pelo jovem, permanece em perfeitas condições de uso. A suspeita é de que o rapaz tenha manipulado inadvertidamente a peça, o que provocou a sua abertura", informou Dirceu que garantiu ainda que a empresa presta toda a assistência à vítima do acidente.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A**  
**ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA IMPRENSA DE PRESIDENTE**  
**PRUDENTE (SP) E BELO HORIZONTE (MG)**

**ENTREVISTA COM ADILSON BREVILHERI, 47 ANOS (GERENTE EXECUTIVO RÁDIO NOVA 99FM) – 02/04/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como você avalia a importância do plano de gestão de crise para organizações do segundo setor?**

**Resposta:** Essa questão da gestão de crises, eu acredito que não é apenas um problema do segundo setor, é um problema de todas as empresas, porque afinal, ninguém está, ou todo mundo está sujeito a passar por algum momento de crise, de dificuldade que tenha que ser passado para a opinião pública. Na questão do segundo setor é uma coisa um pouco mais delicada, porque envolve pessoas, clientes e hóspedes, mas eu acredito de uma maneira geral, que o que deve prevalecer é sempre a verdade. A própria verdade vos libertará. Eu acho que apresentar a verdade é uma maneira que a empresa tem de se proteger de qualquer tipo de retaliação, de qualquer tipo de problemas negativos oriundos da imprensa, de opiniões públicas ou de pessoas formadoras de opinião. Visto que hoje, nas exigências de questões de seguranças são muito vigiadas, muito fiscalizadas e as empresas também têm até um cuidado bem maior em relação a isso, mas mesmo assim com todo cuidado no mundo inteiro a gente tem assistido acidentes e quando você vai analisar os critérios, o porquê que aconteceu o acidente, você vê que realmente é por causa de falha humana, por causa de falha da própria empresa e a empresa desde quando ela começa a se identificar com a verdade, eu acredito que mesmo que haja surpresa por parte das pessoas, elas acabam entendendo que as empresas no fundo, no fundo ela acabou não tendo a culpa real da coisa, ela não foi negligente para querer causar um determinado tipo de incidente.

**Pergunta: Como você identifica o papel do assessor de imprensa nessa atividade e como você acha que esse profissional deve se relacionar com a mídia e com os públicos que atende?**

**Resposta:** Na verdade, o assessor de imprensa, nessa situação, passa a ser o porta voz da empresa, ele tem que ser bastante objetivo, claro, criterioso com relação aos detalhes que envolvem o problema a ser divulgado e manter um relacionamento com a imprensa de seriedade, de uma postura ética bem apurada, por que isso faz com que a imprensa, de uma maneira geral, ouça qual a defesa, qual é a verdade que aquela empresa tem a dizer antes de tecer qualquer tipo de comentário. Hoje, é comum todas as empresas terem um comentarista que muitas das vezes, não todas, claro que há exceções, tem o poder de todos os detalhes das informações reais, de como foi o que aconteceu e já faz um comentário, isso é comum a gente ver, são pessoas despreparadas que ocupam um cargo em empresas de comunicação que muitas das vezes e por si só, achismos, ou por achar que você realmente tem uma conclusão concreta do que aconteceu, acabam prejudicando as empresas, mas eu acho que um assessor de imprensa que mantém uma postura profissional, ética, ponderada a imprensa que ele se relaciona. Acaba, primeiramente, querendo ouvir o que ele tem a dizer, qual é o fato real para depois poder tecer algum tipo de comentário para o público em geral.

**Pergunta: Diante de uma crise o que a imprensa espera da empresa afetada?**

**Resposta:** A crise ou fato, o acidente que eventualmente pode ocorrer, ele tem que ser levantado todos os critérios. A gente teve a pouco tempo um exemplo também de um cidadão que estava se divertindo em um equipamento esportivo em uma praça esportiva e na verdade, primeiro esse equipamento não era para ser usado da maneira que ele estava usando, segundo qual era a condição desse cidadão, há relatos de 100% das testemunhas que ele estava nitidamente embriagado ou movido por qualquer outro tipo de substâncias psicotrópica. O cara devia estar drogado ou coisa parecida, então eu acredito que diante de uma crise é a imprensa de maneira geral junto com os fatos o que realmente levou aquele acidente, na maioria das vezes em um eco resort, um hotel, a pessoa ingere bebida alcoólica, então acha que é um super atleta, um super escalador de montanhas, um alpinista enfim começa a fazer coisas que não devem fazer fugindo totalmente da regra de segurança e as vezes até não atendendo ao que os instrutores que cuidam de determinado setor: “Oh você não pode fazer, tem que fazer de uma certa maneira”, e a pessoa embriagada acaba fazendo coisas que ocasionam acidentes. Eu acho que hoje, a imprensa, uma imprensa antenada, consciente, quando há um acidente

dessa natureza, acidente grave dentro de um eco resort, a imprensa vai pensar: “Será que o cara estava bêbado, embriagado”, então precisa ter essa visão antes de tecer qualquer tipo de comentário com a falta de segurança oferecido pelo Eco Resort.

**Pergunta: Quais as principais dificuldades que a imprensa possui diante de uma situação de crise em uma empresa pertencente ao segundo setor? Qual a postura que imprensa deve possuir nessa situação? Você já passou por alguma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** A dificuldade é realmente você ter acesso aos fatos reais, geralmente essas empresas não possuem um profissional como um assessor de imprensa para poder estar se comunicando com a imprensa, essa é uma dificuldade bastante real hoje em dia, mas a gente espera que com o tempo, isso já está começando a acontecer em vários hotéis você já vê que tem um assessor de imprensa, uma pessoa responsável pelo departamento de comunicação daquela empresa. Então isso já ajuda muito, a falta de um profissional é uma grande dificuldade e a postura que a imprensa espera é que todas as informações venham de uma maneira clara, imbuídas da verdade que a gente possa também transmitir essas informações para opinião pública em geral com a verdade sempre em evidencia. Se eu já passei por alguma experiência que envolveu uma crise? Ontem mesmo dia 14 de março, nós tivemos um caso que mexe muito com isso, a prefeitura de Presidente Prudente estava sendo questionada através do Ministério Público com relação a um cidadão que estava nitidamente embriagado, perturbando pessoas em uma praça esportiva e se dependurando em uma trave de basquete, ele acabou tombando e essa trave caiu em cima dele, passou 15 dias hospitalizado e veio a falecer. A assessoria de imprensa, no caso o Marcos Tadeu nos ligou e disse que a prefeitura estava preparando um comunicado com relação a este fato. “E assim que pronto estaremos entregando aos senhores e também estaremos a disposição para mais detalhes e a nossa postura foi essa, uma fato lamentável envolvendo um cidadão que estava brincando a 15 dias atrás de uma maneira equivocada, esse cidadão veio a se acidentar e veio a óbito hoje; nós estamos aguardando a prefeitura de prudente para que possa manifestar o que realmente aconteceu, o que levou a esse acidente. Ai a prefeitura nos mandou um comunicado, nós passamos esse comunicado em nosso jornal e depois fizemos uma entrevista com o assessor de imprensa então quer

dizer, foi uma coisa muito clara, uma coisa sucinta com a verdade em todos os pontos e a coisa acabou.

**Pergunta: Como você define o que pode se tornar notícia?**

**Resposta:** Na verdade, onde há fumaça há fogo e o jornalista tem que ter um pouco de detetive aguçado, tem que ser um detetive, na verdade o levantamento de uma pauta, a gente faz reunião todos os dias de manhã e começa a discutir os fatos que estão no cotidiano da nossa cidade, na área da saúde alguém tem algum comentário, ontem eu tive oportunidade de conversar com um médico que disse ter alguns óbitos por dengue, mas a secretaria não divulgou, então vamos atrás, descobrir onde tem pacientes internados com dengue. Então agente discute previamente os assuntos que estão em evidencia. Quando uma pessoa nos liga e passa uma informação, primeiramente a fonte é uma fonte segura, uma fonte em que agente confia, a gente previamente pode levar ao ar alguma coisa no desenvolvimento da reportagem.

**ENTREVISTA COM ALBERTO ANDRÉ DE ALMEIDA SANTOS (LÍDER DA ÁREA DE SEO NA 5SELETO) – 19/03/2013 – entrevista concedida a Gabriela Oliveira via e-mail**



**Pergunta: Qual a sua experiência com o SEO reverso? Disserte a respeito do SEO reverso.**

**Resposta:** O termo SEO Reverso não é popular no Brasil, costumamos chamar somente de SEO e o objetivo sendo um SERP Domination (Técnica onde todos os resultados de uma SERP, Search Engine Results Page, são positivos sobre a marca ou nome de uma pessoa). Já realizei alguns trabalhos com esse objetivo, no ano passado participei de um projeto marcante, onde um personagem público estava envolvido em um escândalo e 8 dos 10 resultados eram negativos, ao fim de 12 meses de contrato não havia mais nenhum resultado negativo.

O SEO Reverso consiste em criar páginas que sejam mais relevantes do que as páginas que estão sendo exibidas na SERP. Para isso, é necessário criar muito conteúdo e elaborar uma estratégia muito bem planejada para que o Google considere páginas novas mais relevantes do que as páginas mais antigas. Durante os trabalhos de SEO Reverso enfrentamos muitas dificuldades, principalmente quando o cliente tem uma assessoria de imprensa que não sabe atuar no digital. Outro grande problema é o conteúdo produzido pelo cliente, muitas das vezes os resultados são de imagens, vídeos, notícias e outros tipos de resultado, para remover esses tipos de resultados precisaram produzir o mesmo tipo de conteúdo e tornando ele mais relevante do que os que são exibidos.

**Pergunta: De que maneira o SEO reverso pode contribuir com a imagem de uma organização que passou por uma situação de crise?**

**Resposta:** Em uma crise, é importante saber que o SEO pode contribuir para a imagem do cliente ou empresa, mas nunca vai substituir o trabalho que é necessário para solucionar a crise que é resolver o problema que está causando a crise, sem isso nenhum SEO vai solucionar o problema.

O SEO Reverso contribui com os resultados nos motores de busca e esses exibem os resultados mais relevantes para uma pesquisa, se um resultado negativo for muito mais relevante do que algum positivo pode ser quase impossível posicionar em curto tempo, já que a crise acontece de uma hora pra outra e geralmente não dura muito em alguns casos.

O que os clientes ou empresas precisam se preocupar é em fazer um trabalho de SEO antes de qualquer crise para sua marca. Uma empresa que domina os 10 primeiros resultados quando procuram por sua marca passa um valor muito mais alto para um cliente do que uma que nem é exibida nos resultados.

**Pergunta: Qual a aceitação do mercado por esta ferramenta?**

**Resposta:** SEO Reverso não é uma ferramenta, é um serviço, existe um site muito bom que coloca outro nome nesse trabalho: <http://www.reputation.com/>. O mercado brasileiro não conhece muito esse trabalho por não conhecer o próprio SEO de maneira correta, por isso existem poucos clientes que pesquisam por isso.

**Pergunta: Informações que você queria acrescentar, caso ache relevante.**

**Resposta:** Acho que é válido falar que o mercado de SEO no Brasil ainda está se formando, são poucos profissionais qualificados e que realmente fazem um trabalho sério.

**ENTREVISTA COM ALINE PAIVA BLASECHI  
(ASSESSORA DE IMPRENSA DA UNOESTE) –  
02/04/2013 - entrevista concedida a Gabriela Oliveira**



**Pergunta: Disserte a respeito da importância de um plano de gerenciamento de crises em empresas do segundo setor.**

**Resposta:** O Plano de Gerenciamento de Crise é muito importante para as empresa do segundo setor, pois possibilita antever problemas e principalmente traçar estratégias de comunicação e até mesmo de gestão para situações difíceis. Toda a empresa está sujeita a crises e a melhor maneira de passar por elas sem grandes danos para a imagem institucional é se preparar para momentos delicados. Uma boa estratégia para as situações de crise pode implicar até no fortalecimento de uma empresa perante seu público e a sociedade.

**Pergunta: Relate ações preventivas e reativas que podem ser executadas pela assessoria de imprensa em momentos de crise institucional junto à imprensa.**

**Resposta:** Preparar a equipe de Assessoria de Imprensa para o atendimento aos veículos de comunicação em um momento de crise é primordial. De preferência, preparar um posicionamento oficial da empresa e disponibilizá-lo para acesso público, muito contribui para a imagem da instituição, pois mostra preocupação e zelo em lidar com a situação ou com os envolvidos. Além disso, evita qualquer busca mais intensa dos veículos por uma resposta imediata. Preparar estratégias de atendimento também é fundamental: verificar com antecedência a necessidade de uma coletiva de imprensa, por exemplo, ou ainda direcionar os atendimentos da equipe e fazer o monitoramento interno e externo de como o público tem reagido mediante tal fato. Obedecer ao deadline dos veículos em uma situação de crise também é importante, pois mostra o comprometimento mesmo em um momento considerado negativo.

**Pergunta: Como você define o potencial de crises no segundo setor?**

**Resposta:** As crises têm proporções diferentes dentro de uma empresa do segundo setor. Existem aquelas de menor ou maior impacto, mas tudo isso pode ser previsto no Plano de Gerenciamento de Crise. Levantar as situações mais comuns e defini-las como de pequeno, médio ou grande impacto facilita o melhor direcionamento das ações, pois é possível organizar os posicionamentos, bem como as pessoas que contribuirão para dar o direcionamento estratégico para aquela determinada situação. Muitas empresas do segundo setor ainda não enxergaram como fundamental essa preocupação em antever as situações de crise. Muitas inclusive, só passam a entender essa importância após uma situação de crise, o que na maioria das vezes compromete a imagem da empresa.

**Pergunta: Disserte a respeito da presença de um profissional habilitado em jornalismo na assessoria de imprensa envolvida em uma situação de crise institucional junto à imprensa.**

**Resposta:** Qual profissional melhor entende o dia a dia de uma redação de veículo de comunicação? Sem dúvida o jornalista. Portanto, essa formação profissional auxilia muito no trabalho de Assessoria de Imprensa, pois uma das principais funções desse setor em empresas do segundo setor é o atendimento à imprensa. A necessidade de resposta imediata, o compromisso com a informação, são características marcantes do jornalista e que favorecem no bom relacionamento com as redações. Em uma situação de crise esse entendimento da rotina dos veículos de comunicação se torna ainda mais relevante, pois a agilidade se torna ainda mais aparente.

**ENTREVISTA COM ELISABETH GÁSPERI, 49 ANOS, (GERENTE DE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CAIUÁ) – 02/04/13 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como você avalia a importância do plano de gestão de crise para organizações do segundo setor?**

**Resposta:** Bom, a principal importância desse plano seria a preparação, a preparação para a crise, então um plano de gerenciamento de crise ele deve imaginar prováveis cenários, imaginar prováveis problemas, ele deve pensar em uma estratégia para como lidar com esses problemas, quando eles de fato acontecer, então o principal objetivo é esse mesmo, é o de se preparar para quando de fato ocorrer, as lideranças, as equipes, essas pessoas que geralmente fazem parte da tomada de decisão da empresa, possam agir de modo a tornar essa crise o mais rápido possível.

**Pergunta: Você sabe algumas ações reativas e preventivas que podem ser executadas pela assessoria em um momento de crise?**

**Resposta:** Olha, eu acredito que em qualquer empresa ou instituição o principal ação que deve ser tomada, deve ser uma ação não reativa, mas uma ação realmente ativa, proativa, então por exemplo quando se divulgam cenário de crise, o melhor caminho para se percorrer é o caminho do esclarecimento, as empresas e instituições, precisam ter como maior objetivo esclarecimento da opinião pública e o esclarecimento dentro da verdade, por que hoje com o advento das redes sociais, com o advento do mundo digital, todo mundo é criador de conteúdo, todo mundo tem um celular, ou uma câmera fotográfica, então não existe mais a possibilidade de se camuflar a informação ou de se disfarçar porque as pessoas são geradoras de conteúdo, e quando você é geradora de conteúdo porque você acaba concorrendo com os veículos oficiais, então não adianta você postar ou divulgar para opinião pública uma inverdade ou alguma informação que não esteja coerente com a

realidade porque provavelmente você vai ser desmentido e a repercussão que existe em uma postagem de uma imagem forte ou de uma afirmação nas redes sociais é uma repercussão que rapidinho chega nos grandes veículos de comunicação. Então a melhor maneira de se lidar com uma crise é realmente usar primeiro da verdade do esclarecimento e não esperar que os fatos aconteçam se antecipar a eles, orientar a opinião pública tomar a frente para que as pessoas sejam esclarecidas porque é o que falei, hoje ninguém mais engole qualquer argumento as pessoas são críticas e podem se manifestar, e as redes sociais são as responsáveis por essa nova realidade, então é agir rápido, ter um comitê e nisso o papel de um profissional de imprensa é muito importante e você ganhar a opinião pública de uma forma que você não espere as críticas, você se antecipe aos fatos e informe a opinião pública.

**Pergunta: O que uma crise pode acarretar para uma empresa?**

**Resposta:** Olha, uma crise, como eu falei inicialmente, a concepção que eu tenho de crise é de um abalo na credibilidade, de um abalo na imagem, a concepção que eu tenho é de você criar uma imagem e de repente por um deslize pode ser grande ou pequeno essa imagem morra, então passar por uma crise, eu nesses 25 anos de profissão nem todos eu fiquei em assessoria, já fiquei em veículos de comunicação que já passei, e eu não posso dizer pra vocês que eu enfrentei uma crise, mas posso dar exemplos, uma empresa de aviação, quando cai um avião, essa sim enfrenta uma crise, teriam outros exemplos, uma indústria quando poluí mar ou uma refinaria de petróleo quando jogar óleo no oceano, uma acidente, isso sim é uma crise, então eu não posso, vocês não podem me qualificar como um profissional que tenha enfrentado uma crise, o que eu enfrento nesses anos de profissão são problemas que a gente acaba tentando resolver explicando para a população de uma forma esclarecedora, a gente tem que esclarecer, tem que ter os veículos de comunicação como uns parceiros, porque sempre tem que ter informação técnica e verdadeira, isso é o principal.

**Pergunta: Qual a importância de um profissional habilitado em jornalismo na assessoria de imprensa envolvido em uma situação institucional junto a imprensa?**

**Resposta:** Então, por exemplo, eu nunca enfrentei, mas a minha concepção é como gerenciar uma crise, você tem que ter um comitê, ou vamos chamar de grupo para

ficar mais fácil, então esse grupo ele não pode ser um grupo muito grande, tem que ser pessoas que geralmente sabe da realidade da empresa convivem, sabem do foco do problema é recomendado que nesse grupo tivesse alguém da diretoria, da presidência da empresa, que possa tomar as decisões, alguém da gestão de pessoas ou dos recursos humanos, alguém na área de segurança do trabalho, porque num contexto maior que envolva riscos, enfim e pessoas que saibam muito do funcionamento da empresa e o profissional de comunicação é lógico, quem é esse profissional de comunicação, ele não precisa ser necessariamente um jornalista, ou só um publicitário, porque esse profissional precisa ter uma visão de como essa informação que vai ajudar a debelar essa crise, vai chegar nas pessoas, então agente pode fazer um anúncio num jornal ou numa revista de circulação, mas a gente também precisa ganhar o radialista o jornalista que está ali com a dona de casa, com as pessoas que ouvem rádio, a gente precisa entrar também numa entrevista em um programa feminino naquele horário que a mulher está ouvindo. Então o profissional de comunicação seja ele publicitário ou jornalista ele tem que ter uma visão macro de como a informação vai chegar para diferentes públicos, porque um anúncio de revista, de jornal vai vender para um determinado público, uma entrevista de rádio vai atender determinado público, uma conscientização interna porque os colaboradores eles são o seu público, porque quem trabalha em uma empresa também é multiplicador de informação, ele leva informação para a família, para o grupo de amigos e então também esse profissional ele precisa saber conscientizar quem está dentro da empresa e é uma coisa que eu falo sempre, a gente sabe quem é o que, os colaboradores quando existe essa solidariedade, essa compreensão dos colaboradores da empresa, você ganha parceiros, para explicar, esclarecer. O profissional deve entender que a informação deve estar direcionada para vários públicos e então essa é a importância. O jornalista ele consegue transformar essa linguagem técnica que existe dentro das empresas em uma linguagem acessível em uma linguagem coloquial, em uma linguagem que todas as pessoas entendam porque existe aquela eterna briga do jornalista com o técnico, temos que traduzir o que os especialistas falam sobre os assuntos, nós temos um papel fundamental que é traduzir essa informação porque se você ficar só usando uma linguagem técnica ninguém vai entender nada. É fundamental o papel e fora que o profissional de comunicação, ele é um profissional que traz muita coisa de fora para dentro, porque ele está toda hora se informando, ouvindo, está lendo, está

participando da vida da comunidade então esse profissional é de fundamental importância, sem ser corporativista, por que nós que somos jornalistas a gente consegue enxergar isso mais voltando de novo para esse mundo da informação da rede social, das novas tecnologias, hoje ninguém é mais dono da verdade, esse profissional ele ajuda a traduzir, ajuda a traçar uma estratégia, ele vem com ponto de vista diferente e uma das coisas que eu me esqueci de falar ali fora, quando a gente cria esse comitê para crise, também é muito importante você ter alguém, um prestador de serviço de fora, porque a gente quando fica muito tempo dentro de uma empresa, de uma instituição, você começa a enxergar a instituição com os olhos de quem está dentro, então você vê o dia a dia, você sabe como funcionam os departamentos, você sabe quais são os procedimentos, você vê alguém falando um absurdo lá fora sobre a empresa que trabalha dá um arrepio, porque você está contaminada com a visão de dentro, porque você vive o dia a dia, então o profissional de fora também que no caso seria contratado como um consultor da crise, ele ajuda a ter essa visão menos contaminada de quem está na instituição. Então vamos dar um exemplo, vamos supor que tenho uma fábrica, uma fábrica de doce e ai aconteceu que um doce foi com um problema, cabelo, a dona de casa que foi consumir, foi pro jornal, para revista e isso teve uma repercussão tremenda, o maior problema que tivemos foi o da carne de cavalo, é então o importante é assim você ter o pessoal de dentro da empresa, sabe como é que foi, sabe como isso aconteceu, mas você pode contratar uma agência de fora, que tenha profissionais também que possam trabalhar para ter essa visão não tão contaminada de quem está ali dentro da organização e para ter também essa outra opinião mais arejada de quem está e não tem tanto comprometimento com a empresa e pode ter outro ponto de vista. É porque vários pontos de vista na crise, várias leituras do problema é fundamental.

**ENTREVISTA COM JOÃO PAULO NUNES, 35 ANOS,  
(GERENTE DE JORNALISMO TV Fronteira) – 02/04/2013 –  
entrevista concedida a Iara Caldeira**



**Pergunta: Como você avalia a importância do plano de gestão de crise para organizações do segundo setor?**

**Resposta:** É eu acho que as empresas, qualquer empresa não só do segundo, terceiro ou primeiro, qualquer situação envolvendo situação de crise, eu acho que a transparência é a melhor solução, claro que isso muitas vezes vai macular a imagem, porque geralmente é um problema que acaba refletindo de forma negativa para a empresa, mas a melhor forma de tentar reverter é sinceridade, o que aconteceu. O fato, alguém morreu, alguém machucou, acho que não tem como esconder, até porque se a gente esconder agente vai ficar sabendo de outro jeito, então não tem como esconder. Primeiro passo é realmente ser transparente contar o fato, agora à empresa não é obrigada a apontar qual foi o problema, até porque isso é uma perícia que vai apontar algo científico, então a própria empresa não sabe o que aconteceu, mas ela tem que reconhecer o fato, ela reconhece o fato, diz o que está fazendo para tentar resolver o problema. 'Ó! já interditamos o brinquedo', mostrar laudos que mostram que rotineiramente que aquilo vinha sendo feito, a manutenção. Na verdade a empresa tem que fazer o que tem que fazer, existia um problema, existia uma fato, como acontece na nossa casa quebra uma copo quebrou alguma coisa, aconteceu uma fato, aconteceu! A pergunta é isso poderia ter sido evitado, é isso que a gente faz quando o jornalista perguntar. Poderia ter sido evitado? Sim! O que era pra ter sido evitado, a situação que deveria ter sido feita pra que isso não acontecesse, a empresa fez, ou seja ela agiu imprudente, agiu negligente, sim. Então ai avaliação final acaba que não cabe ao jornalista fazer isso! Mas pode deixar claro que o que podia fazer a empresa fez. Eu acho que esse é o resumo, primeiro reconhecer o fato porque se não reconhecer a empresa vai passar por mentirosa, porque nós vamos descobrir e tem coisa que não tem como você encobrir e então é melhor que seja noticiado e junto com isso provar, a empresa tem

que provar uma empresa séria que realmente tudo o que podia ter sido feito para que aquilo não acontecesse foi feito. Um acidente não tem explicação muitas vezes, então aconteceu o fato enfim, agora o que fazer, o que está sendo feito para tentar resolver o problema da família, da vítima e assim por diante. Então eu acho que esses são as principais questões que as empresas não deveriam esperar a imprensa cutucar, acho que ela própria deveria se antecipar, dando mais valor muitas vezes, a gente enquanto jornalista dá mais valor para o fato, agora pensando na cabeça do assessor de imprensa da empresa no caso citado que teve problema, é claro que ela vai ter que valorizar no lide da vida, falando o que foi feito para a família, etc., deixando o fato principal em segundo plano, cabe a quem trabalha em veículo de comunicação inverter isso e a gente tem que saber respeitar o papel do assessor de imprensa e o assessor de imprensa tem que respeitar o papel do jornalista.

**Pergunta: Como você identifica o papel do assessor de imprensa nessa atividade e como você acha que esse profissional deve se relacionar com a mídia e com os públicos que atende?**

**Resposta:** Eu acho que o primeiro fato é o assessor de imprensa, é ele saber se colocar como uma pessoa técnica em comunicação, por isso que ele fez quatro anos de jornalismo, técnica. Ele sabe que mais ninguém dentro daquela empresa que não adianta esconder, porque quanto mais tenta esconder mais cheira mal a história, olha se o fato aconteceu não precisa se esconder, agora cabe ao assessor de imprensa agir como um defensor, um advogado da empresa, o advogado vai fazer o papel dele, o assessor vai fazer existe uma crise, foi estabelecida uma crise, vamos saber qual é o problema, agora vamos ter que noticiar o fato, alguém vai noticiar, vou procurá-lo, como a gente vai reconhecer o fato, o que está sendo feito para resolver o problema e o que foi feito para isso não acontecer, sabendo que teve alguma falha nesse, eu acho que cabe ao assessor de imprensa alertar o seu cliente das situações que ele está sujeito e para que ele viabilize dentro do seu departamento jurídico, administrativo situações que possam de alguma forma contribuir para que a imprensa noticie de uma forma pelo menos igualitária, ou seja, o fato por si só, uma morte de alguém em um brinquedo já causa uma repulsa muito grande, então cabe à empresa se preparar para fazer uma defesa à altura daquilo que acabou causando. Todos os laudos foram feitos, aconteceu um acidente,

infelizmente, tudo o serviço que a gente pode, todo o atendimento que a gente pode fazer com as vítimas ou para os familiares nós estamos fazendo, então assim chegar a ser muito transparente, então não noticie, não faça assim é o tipo de coisa que não cabe nos dias de hoje.

**Pergunta: Diante de uma crise o que a imprensa espera da empresa afetada?**

**Resposta:** Primeiro a verdade, a verdade, não escondam, fale a verdade, a melhor forma de você solucionar problema é você ser transparente, falar apenas o suficiente não precisa o assessor de imprensa falar mais do que deve, existe um fato, então a gente vai se posicionar sobre aquele fato. Agora, situações do tipo o que foi feito para resolver o problema, existe alguns elementos de segurança? Sim! Expõe isso, apresenta laudos, mostra que tinha tudo, que estava tudo adequado, e que mesmo isso acontecendo, rompimentos, acidentes acontecem, problemas mecânicos acontecem, mas minimize um pouco essa imagem de empresa relaxada, que não tem o cuidado com o seu cliente também e por fim ressaltar também o que está sendo feito com as famílias, com as pessoas que foram vítimas, eu acho que isso é outro passo que também tem que ser respondido.

**Pergunta: Quais as principais dificuldades que a imprensa possui diante de uma situação de crise em uma empresa pertencente ao segundo setor? Qual a postura que imprensa deve possuir nessa situação? Você já passou por alguma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** A gente que trabalha com comunicação 'vira e mexe' a gente trabalha com situações de crise, mas a gente está de outro lado, e vivenciar a crise lá a gente não vivência, mas eu imagino como deve acontecer, eu nunca vivenciei esse lado. Agora, toda vez que a gente faz uma matéria que coloca em cheque, a administração municipal de alguém, ou outra pessoa, uma autoridade suspeita de uma denúncia de improbidade essas coisas a gente acaba criando uma crise, e cabe a essas pessoas gerenciar e responder a altura, que na verdade o jornalista não tem que fazer nada subjetiva, o jornalista não fica analisando que está certo ou errado, jornalista vai fazer o que, uma apuração e em cima dessa apuração, ele vai dar tanto oportunidade para quem está acusando no caso as autoridades, policia, ministério publico, como também para a pessoa citada, pra ela ter direito a uma

ampla defesa e até apresentando provas ao contrário como forma de mostrar que ele também tem lá o seu lado de defesa.

**Pergunta: Como você defini o que pode se tornar notícia?**

**Resposta:** A primeira coisa é o interesse público da informação, interesse público é sempre o interesse supremo, interesse público da informação, função social do jornalista, atualidade o fato aconteceu hoje, foi conhecido hoje, então são esses os principais requisitos da notícia, então o que as pessoas têm que saber o que é de interesse público. Uma pessoa mal preparada dentro de um estabelecimento de um comércio ou no caso aí de um parque se ele faz um ato que coloca em risco a segurança a integridade não só daquela pessoa, mas em regra coloca em risco a vida das outras pessoas que vão até lá, então veja é de interesse público mesmo estando em um ambiente particular. Então a notícia não tem muito segredo, é o interesse público da informação e pode ser feito em relação ao fato se existe uma apuração adequada também e não a pura e simplesmente uma denúncia aleatória de alguém que a gente vai estampar sem a devida apuração.

**Pergunta: Qual o procedimento quando ocorre algo, leva-se em conta a rapidez, vocês tem pressa pelo furo, como vocês checam essa informação?**

**Resposta:** Existe um fato, existe, quem confirma isso, é só a família ou a polícia o ministério público, qual a autoridade pública que foi acionada para constatar o fato em questão, a partir daí que a gente tem um respaldo, uma verificação de uma autoridade, gente vai desenvolver nossas apurações paralelas, com a família, mas nunca a gente deve colocar no ar algo sem ouvir o outro lado. Claro que em uma situação de factual você não tem muitas vezes não tem o tempo a seu favor, ainda mais sendo na televisão, você está lá e tenta ouvir alguém e ninguém quer falar, você não vai ficar esperando até o momento em que alguém quer falar, e então a gente vem embora, tenta ouvir por telefone e tal, mas sempre que você acusa alguém a pessoa tem o direito de se defender, e isso é básico.

**ENTREVISTA COM LEANDRO NIGRE, 30 ANOS, (EDITOR EXECUTIVO JORNAL O IMPARCIAL) – 02/04/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como você avalia a importância do plano de gestão de crise para organizações do segundo setor?**

**Resposta:** Bom, acho que esses planos são indispensáveis, e toda empresa deveria estar preparada para enfrentá-los e acho que com uma equipe treinada para poder atravessar ai porque a gente sabe que qualquer crise pode trazer uma série de malefícios para qualquer empresa seja ela pública ou privada, então estando preparada para enfrentar isso acredito que se atravessa de uma forma mais tranquila.

**Pergunta: Como você identifica o papel do assessor de imprensa nessa atividade e como você acha que esse profissional deve se relacionar com a mídia e com os públicos que atende?**

**Resposta:** Bom, eu acho que o assessor é indispensável, essa comunicação deve ser de imediata, assim que o fato ocorre não se deve esperar ser provocado pelos veículos de comunicação para tomar alguma iniciativa para partir, para se posicionar, eu acho que é importante que a empresa já tenha essa disciplina interna para que o assessor faça esse contato imediato em seguida juntamente com a direção da empresa se defina o que exatamente vai ser pronunciado, o que vai ser colocado para os veículos.

**Pergunta: Diante de uma crise o que a imprensa espera da empresa afetada?**

**Resposta:** Então, como eu já disse na anterior, eu acredito que isso já deva ser assim que o caso se tome uma proporção que chegue ao conhecimento da imprensa a gente sabe que é tudo muito instantâneo, a gente sabe que com o avanço da internet, então muitas vezes partimos principalmente nas redes sociais isso, o boom é muito grande, em minutos, a informação acaba chegando para o

veículo de comunicação, eu acho que tem que ter esse primeiro contato da empresa, no caso do eco resort e em seguida que seja elaborado qual vai ser a postura da empresa diante do ocorrido, se vai prestar assistência, se tomou os devidos cuidados ou se isso é relativo a algum tipo de problema interno, negligência e tudo mais ou se por falta de cuidados de quem estava operando determinada situação e acabou se envolvendo em um acidente ou mesmo se abriu um procedimento administrativo para averiguar o caso, então eu acho que a gente espera é esse respaldo, a partir do momento que ela é provocada a gente espera um retorno imediato para até mesmo porque a gente nesses, no caso específico esses grupos são prestadores de serviços e então existe uma série de usuários aí que acho que precisa desse respaldo, que a população precisa dessa resposta.

**Pergunta: Quais as principais dificuldades que a imprensa possui diante de uma situação de crise em uma empresa pertencente ao segundo setor? Qual a postura que imprensa deve possuir nessa situação?**

**Resposta:** Olha é, bom primeiramente eu acho que a dificuldade é essa mesmo, muitas vezes a gente tende a encontrar profissionais não preparados, acho que falta essa preparação, essa equipe para poder ter essa resposta imediata, ou mesmo interpelado, saber o que vai ser feito, já muitas vezes o que acontece, aconteceu um acidente, aconteceu uma situação aí quando é provocada, a gente vai, não sei o que vou fazer, a gente procura o assessor de imprensa e ele não tá nem a par de qual seria a postura, então acho que essa comunicação entre a direção da empresa e a assessoria que acho que isso também vai depender muito de como a direção da empresa vai querer conduzir isso, é porque o assessor ali é mais um funcionário ali, é mais um empregado, então entre as dificuldades estariam aí o despreparo.

Acho que o que for de interesse público, no caso uma prestação de serviço, ou algo que tenha uma ligação com a comunidade, que não seja, por exemplo, que ocupou um problema interno, a gente sabe que hoje a maioria acaba ganhando espaço na mídia, a mídia ela feita principalmente nos grandes centros, de casos que gente sabe que qualquer tipo de situação aí eles acabam explorando o máximo possível, às vezes fica uma semana falando do caso x ou do caso y, é então eu acho assim que obviamente tem que levar em consideração o que é de interesse público, o que passa na peneira é isso. Se for algo que é já resolvido, ou mesmo que não seja de interesse público, o que muitas vezes acaba denegrindo a imagem desse grupo

empresarial e dessa empresa, então tem que levar em consideração essas questões também.

**Pergunta: Falando da linha editorial de vocês, quando acontece alguma coisa ruim na empresa vocês citam o nome da tal empresa seja qual for o motivo?**

**Resposta:** Isso vai depender do fato, algumas situações a gente preserva o nome, quando é assim, quando você vai expor a empresa em uma situação aonde toda a repercussão sobre ela depende de uma análise, depende de uma investigação, qualquer coisa nesse sentido eu acho que nome tem que ser preservado, agora quando se tem a conclusão de quem é algo definitivo, por exemplo, é um acidente aonde se vai checar todas as informações, primeiro onde vai averiguar, isso vai depender muito do que o repórter conseguiu apurar, mas não tem um critério por pela empresa x ou y, por ser ou não cliente, é ter relações comerciais com o jornal a gente segue uma linha totalmente independente aqui no jornalismo, mas normalmente a gente não cita os nomes, no caso um acidente ou outra situação, é a gente não cita, mas há algumas situações que já é algo definitivo que eu posso até citar um exemplo pra vocês que é uma exemplo da Andorinha em que morreram 32 pessoas, dois ônibus se chocaram, é impossível você não citar, e o caso tem repercussão nacional, e então na época foram 32 mortos, 21 feridas, e o caso se desenrolou quase em uma semana, então não tem como você ficar preservando alguns nomes porque envolve muita gente, então assim tem que se levar o bom senso de acordo com o caso, de acordo com a situação e nem com a empresa a que se refere. Se pauta pela opinião e não pela empresa que a envolve, não se é cliente ou não é cliente, enfim, mas pela apuração dos fatos mesmo, como isso está desenrolando durante o dia, mas tem situações que é mesmo diante de um processo de investigação como vai se dar ou não é impossível preservar o nome.

**Pergunta: Você já passou por alguma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** Recentemente teve um caso de vazamento de gás em um curtume aqui em Bataguassu, morreram quatro pessoas (vou confirmar) outras ficaram feridas, mas as pessoas vieram para Prudente, Bataguassu é aqui na divisa do Mato Grosso do Sul, e as pessoas vieram aqui para Prudente e tiveram esse contato imediato, a própria Santa Casa elaborou boletins, a própria empresa se posicionou sobre o caso

que estava prestando o apoio sobre o caso, então pra gente foi um caso positivo de como isso deveria, não o fato em si, mas eles trabalharam da forma que isso deveria ser feito, conseguiram contornar a situação e trabalhar da melhor forma possível, é igual a gente diz, é obvio que qualquer crise ela deixa as suas cicatrizes, isso é, nada passa despercebido os anos podem passar, muita coisa cai no esquecimento, mas as cicatrizes ficam pra uns ou poucos assim, elas acabam ficando, mas muitas vezes essa conduta diante do caso, uma conduta mais disciplinada do caso, ela pode garantir uma integridade nessa situação. Eu acho que foram, não me lembro assim especificamente de casos de crises, por exemplo, teve uma vez mas não me lembro se eles se posicionaram ou não, teve uma senhora que caiu dentro de uma piscina em uma casa de repouso e ela morreu, era uma casa de repouso para idosos alguma coisa assim e eles encontraram a mulher já morta lá, nem cita assim porque não lembro se eles se posicionaram ou não na época, obviamente devem ter se posicionado por meio de advogado coisa assim, mas normalmente toda vez que tem que solicitar a gente encontra despreparo, na maioria das vezes encontra-se equipe despreparada, assessor de imprensa despreparado para saber o que será feito, qual será a postura, é pra nesse primeiro contato falar que a empresa já está estudando o que vai ser feito a gente vai encaminhar uma nota ou a gente vai estar agendando uma coletiva pra falar sobre o assunto, é muitas vezes não se tem ideia do que fazer, né parece que da mesma forma que ela chega na imprensa ela causa toda essa complicação interna do que deve ser feito

**ENTREVISTA COM LETICIA PAIVA (TV Record)  
– 02/04/2013 – entrevista concedida a Ynaiê  
Botelho**



**Pergunta: Como você avalia a importância do plano de gestão de crise para organizações do segundo setor?**

**Resposta:** É importante a empresa se preparar para qualquer tipo de crise, independente se ela é de pouca relevância ou de muita, e é bom estar preparado para não ser pego de surpresa, é importante ter uma conscientização sobre como atender a imprensa.

**Pergunta: Como você identifica o papel do assessor de imprensa nessa atividade e como você acha que esse profissional deve se relacionar com a mídia e com os públicos que atende?**

**Resposta:** Ele deve se relacionar da melhor maneira possível, e tem que atender a gente assim, eu tenho muita dificuldade com assessor que fala que “vou retornar pra você daqui 10 minutos e nada”, então se isso é em uma matéria tranquila imagina em uma situação de crise, então tem que ser um assessor preparado para atender a imprensa, porque é a imagem da empresa que vai sair na mídia.

**Pergunta: Diante de uma crise o que a imprensa espera da empresa afetada?**

**Resposta:** Se for algo de relevância, de destaque e a imprensa procurar a empresa mesmo positivo ou negativo a empresa tem que falar, porque se não vai sair uma imagem negativa da empresa, porque querendo ou não a imprensa vai dar a notícia e se a empresa não falar ela vai se queimar, então é melhor dar um posicionamento, mesmo que seja algo como “vamos verificar o problema”, algo assim.

**Pergunta: Quais as principais dificuldades que a imprensa possui diante de uma situação de crise em uma empresa pertencente ao segundo setor? Qual a**

**postura que imprensa deve possuir nessa situação? Você já passou por alguma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** Sim, já passei por várias situações hoje mesmo teve um caso desses, o MST estava fazendo um protesto na frente de uma usina em Santo Anastácio e segundo o MST ela estava com dívidas e eles estavam reivindicando reforma agrária, que o valor dessa dívida poderia vir para a reforma agrária, e assim a empresa não se pronunciou e a gente vai dar a notícia, falar do manifesto sem citar nomes, mas a usina poderia ter se manifestado. Também já tive casos em que a empresa falou, também era uma usina e um trabalhador morreu e ela se posicionou e isso foi bom para a empresa, mesmo que tenha sido algo negativo.

**Pergunta: Como você defini o que pode se tornar notícia?**

**Resposta:** Olha aqui na Record agente trabalha muito com matéria policial, de reclamação, de denúncias e também matérias de comportamentos, se for algo no caso do resort uma pessoa que passou mal, foi atendida, esta internada e corre risco, nós vamos noticiar agora se for algo que apenas torceu o pé decorrente de alguma brincadeira isso não é notícia.

**ENTREVISTA COM OSVALDO TORINO, 57 ANOS,  
(RADIALISTA COMERCIAL AM) – 02/04/2013 – entrevista  
concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Osvaldo, como você avalia a importância do plano de gestão de crises para as empresas do segundo setor?**

**Resposta:** A melhor maneira de você solucionar um fato que ocorra o imprevisto você tem como passar a informação correta por isso que é importante o plano de gestão.

**Pergunta: Como você identifica o papel do assessor de imprensa nessa atividade e como você acha que esse profissional pode se relacionar com a mídia?**

**Resposta:** O assessor de imprensa ele tem que ter uma formação cultural suficiente para entender o outro lado, não necessariamente em minha opinião precisa ser o jornalista, o assessor de imprensa ele desempenha um papel na verdade em defesa daquilo que ele defende que é a empresa, o jornalista busca a verdade busca o fato em si e muitas vezes o assessor de imprensa ele se confunde um pouco no papel de jornalismo com o de assessoria. Por isso eu acho que tem que ser uma pessoa afinada com a empresa por interesses da empresa, mas que também tenha sensibilidade de entender o papel do jornalista do outro lado que está questionando o fato em si.

**Pergunta: Diante de uma crise o que a imprensa espera de uma empresa afetada?**

**Resposta:** A imprensa espera a verdade, como o jornalismo determina a busca da verdade sempre, sem nenhum tipo de subterfúgio que possa trazer uma verdade não tão verdadeira, como o fato apresenta.

**Pergunta: Por exemplo, um grave acidente com um turista num eco resort da região? Como que deve ser o posicionamento dessa empresa?**

**Resposta:** A empresa, primeira coisa tem que informar o que aconteceu, com todos os detalhes, desde o início até o atendimento a essa vítima, se você informar tudo o jornalista não tem que ficar preocupado em saber o que está por trás o que está acontecendo nos bastidores, e que não foi divulgado, quer dizer mata o assunto assim que a empresa se compromete a dizer a verdade, e aí traz para a empresa um respaldo muito legal que é da credibilidade do produto dela.

**Pergunta: Quais as principais dificuldades que a imprensa possui diante da situação de crise em uma empresa pertencente ao segundo setor?**

**Resposta:** Tá, aí vem um conflito, a imprensa quer divulgar tudo a empresa não quer divulgar tudo, quer divulgar só o que interessa ou pelo menos não prejudique ela, então esse conflito sempre vai existir, eu querendo divulgar tudo e a empresa não querendo que se divulgue tudo, esse conflito sempre vai existir. Seria ótimo que houvesse também o bom senso evidentemente, por a imprensa também não pode esmiuçar a empresa além do fato ocorrido, querer buscar, aproveitar o ensejo de um fato ocorrido que seja negativo para a empresa e aí fazer uma retaliação porque aí não é ético por parte da imprensa.

**Pergunta: Em sua opinião qual é a postura da imprensa?**

**Resposta:** A postura da imprensa é buscar a empresa para que ela responda aquilo que aconteceu, a empresa vai responder se o órgão imprensa não se contentar com a resposta da empresa que aquele fato realmente foi daquela maneira, a imprensa tem obrigação de continuar buscando a verdade, por isso que a imprensa tem que ter o bom senso saber até onde poderá buscar essa verdade, por que tem limites também para a imprensa, aí depende de cada setor, cada órgão.

**Pergunta: Você já passou por uma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** De crise sim, mas nesse caso, são vários acontecimentos não dá pra recordar todos, mas um fato que ficou marcante que não guardo aqui porque faz alguns anos, quer dizer há mais de 10 anos uma casa de fogos incendiou inclusive a proprietária morreu queimada por causa desses fogos, que infelizmente negligenciaram na estocagem destes fogos, aí pegou fogo, foi na Avenida Manoel Goulart próximo ao Museu Histórico de Presidente Prudente e a repórter nossa

estava abastecendo o carro dela num posto nas proximidades não estava a serviço, mas o jornalista está a serviço 24 horas não tem tempo e ela viu o fogo e entrou no ar por celular e fez a cobertura. Entrou inclusive participou acompanhando o serviço do corpo bombeiros, é claro que foi um tremendo fato negativo que ocorreu, destruiu totalmente a empresa, e inclusive matando a proprietária, a família que era proprietária veio esclareceu depois o fato, não teve nenhuma negativa porque era tão evidente era tão explícito o fato, o corpo de bombeiros também divulgou o laudo e não tive nenhum caso assim que eu pudesse dizer que fora negado pelas empresas. O que acontecesse no dia a dia é aquilo que eu acabei de citar as empresas muitas vezes não gostam de divulgar tudo e a imprensa quer tudo, então sempre há este conflito e sempre vai haver.

**ENTREVISTA COM ROGÉRIO POTINATTI, 31 ANOS, (EDITOR DE JORNALISMO SBT INTERIOR) – 02/04/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como você avalia a importância do plano de gestão de crise para organizações do segundo setor?**

**Resposta:** Eu avalio como fundamental para você conseguir manter a imagem da empresa positiva perante a sociedade e também perante aos concorrentes dela.

**Pergunta: Como você identifica o papel do assessor de imprensa nessa atividade e como você acha que esse profissional deve se relacionar com a mídia e com os públicos que atende?**

**Resposta:** O assessor de imprensa é a peça fundamental nesse caso, é fundamental a participação dele porque é dele essa responsabilidade, então o relacionamento dele com os membros da imprensa deve ser baseado na transparência, no profissionalismo, na ética e da mesma forma como o profissional em relação ao assessor.

**Pergunta: Diante de uma crise o que a imprensa espera da empresa afetada?**

**Resposta:** As informações devem ser passadas com o máximo de transparência e principalmente de rapidez possível para a imprensa, todos nós sabemos que os deadlines são muito curtos e a imprensa vai noticiar aquele fato de um jeito ou de outro, então para evitar que isso seja feito por um profissional desqualificado é importante que o assessor que esteja assessorando essa empresa, passe essas informações com o máximo de rapidez e isenção possível até mesmo para evitar uma catástrofe de informações desencontradas e de coisas que não sejam verdades.

**Pergunta: Quais as principais dificuldades que a imprensa possui diante de uma situação de crise em uma empresa pertencente ao segundo setor? Qual a**

**postura que imprensa deve possuir nessa situação? Você já passou por alguma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** Eu acho que é um pouco isso que eu já falei, a demora de atendimento, a omissão de informações são na minha opinião as duas coisas piores para quem trabalha em veículo e é importante que seja revisto isso, até porque a imprensa vai noticiar de qualquer forma.

**Pergunta: Qual a postura que imprensa deve possuir nessa situação? Você já passou por alguma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** A postura deve ser uma postura profissional, uma postura ética sempre de ouvir o lado antes de noticiar, agora isso muitas vezes não acontece por falha da empresa, a empresa não se posiciona e a imprensa acaba buscando outras alternativas de descobrir aquele fato e muitas vezes essas alternativas ai não são muito reais.

**Pergunta: Você já passou por alguma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** Já passei você quer que eu conte? Olha, eu não vou dizer quais foram as partes envolvidas até porque é uma questão de ética, mas eu tive que me posicionar e exigir meu deadline porque eu senti que não seria atendido, então eu tive que levar em consideração que a empresa teria que me passar essas informações por conta que eu teria que noticiar de qualquer forma e eu exigi esse deadline, orientei o assessor de imprensa de acordo com a demanda que eu tinha e ele me atendeu, dentro do que eu esperei, mais eu tive que me posicionar, antes eu tive que dar uma chamada nele, pra ele fazer isso.

**Pergunta: Como você defini o que pode se tornar notícia?**

**Resposta:** Olha, notícia pra mim é interesse público, tudo que é interesse público é notícia, obviamente tem um fato que chama a atenção das pessoas, chama atenção da população isso vai virar notícia, é basicamente isso interesse público algo que seja importante para todo mundo.

**Pergunta: Qual o procedimento quando ocorre algo, leva-se em conta a rapidez, vocês tem pressa pelo furo, como vocês checam essa informação?**

**Resposta:** A gente procura saber certinho o que aconteceu né, acho que o principal meio para isso é conversar com os principais representantes, se a empresa tiver uma assessoria nós vamos procurar primeiro isso, caso não tenha nós vamos procurar os diretores os responsáveis, graças a Deus assim na empresa que eu trabalho hoje a gente não faz nenhum tipo de sensacionalismo, a gente não precisa disso e então a gente segura à informação até ter tudo apurado, entendeu? A gente não fica tentando dar correndo para furar alguém, né até porque a gente pode correr em erro, no jornalismo a gente chama isso de comer barriga, a gente não come barriga aqui porque a gente espera ter certeza daquilo que agente está falando, eu acho que esse deve ser o posicionamento de todos os veículos né, não é só o furo pelo furo, acho que dar o furo é legal pra caramba, todo mundo fica super feliz, mas não é só de furo que vive o jornalismo.

**.ENTREVISTA COM THIAGO FERRI, 27 ANOS  
(COORDENADOR DE JORNALISMO IFronteira) –  
21/03/2013 – entrevista concedida a Iara Caldeira**



**Pergunta: Thiago como você avalia a importância do plano de gestão de crise para organizações do segundo setor?**

**Resposta:** O plano de gestão de crise é importante para qualquer empresa, no segundo setor principalmente porque dentro desse plano você estabelece algumas coisas, como quem vai responder o que responder em determinadas ocasiões, então ele dá um direcionamento melhor, resguarda a empresa em uma situação como essa e facilita também o acesso da imprensa.

**Pergunta: Como você identifica o papel do assessor de imprensa nessa atividade e como você acha que esse profissional deve se relacionar com a mídia e com os públicos que atende?**

**Resposta:** O assessor de imprensa na verdade ele é fundamental nesse relacionamento, principalmente na gestão de crise, ele vai ser o meio, a imprensa procura o assessor e o assessor procura o empresário, o responsável e a relação sempre tem que ser independente das situações, sendo a de crise ou não tem que ser amistosa, o assessor tem que transitar nas redações para ele poder ter acesso quando necessário e para poder ser receptivo também quando a imprensa necessitar dele, então o assessor é o elo fundamental aí, entre imprensa e empresa principalmente em um situação de crise, porque o primeiro nome que vem na cabeça, que a gente liga é o da assessoria de imprensa.

**Pergunta: Diante de uma crise o que a imprensa espera da empresa afetada?**

**Resposta:** A gente espera resposta, diante de uma crise a gente quer dar a notícia, e para dar a notícia tem que ter apuração. O mandamento do jornalismo pede apuração ouvindo as partes, então a gente precisa ouvir aí o eco resort, se ele não tem um plano de gerenciamento de crise à gente pode ligar para o diretor, presidente, para o sócio, pra qualquer um que a gente quiser e cada um pode falar

uma coisa diferente, isso pode prejudicar muito a empresa diante da informação que pode chegar pra gente. O plano de gestão de crise, de gerenciamento vai ajudar nisso e posicionamento da empresa que tem esse plano de gestão em uma situação dessa como você citou, deve ser o que, a de já ter a pessoa indicada que vai falar, vai ser o assessor, o presidente, vai ser fulano, ele deve dar as respostas porque a imprensa quer as respostas, só que o ideal é que ele seja comedido. Vamos supor que tenha esse acidente que você citou, ele vai dar as informações, o que o turista fazia quem era esse turista e como foi, o que a empresa está fazendo em relação a isso. Agora se é um negócio que vai prejudicar a

**Pergunta: Quais as principais dificuldades que a imprensa possui diante de uma situação de crise em uma empresa pertencente ao segundo setor? Qual a postura que imprensa deve possuir nessa situação? Você já passou por alguma experiência que envolveu uma situação de crise?**

**Resposta:** Olha são, as empresas nessa situação a gente espera que elas respondam, então quando a empresa não tem plano de gestão de crise, não tem gerenciamento, não tem ninguém indicado à gente fica sem ter com quem falar, fica sem ter essa informação, o que a gente passa a fazer, a gente recorre a proprietários, funcionários e muitas vezes você acaba ouvindo um funcionário do local, isso pode prejudicar muito a empresa. Situação de crise de empresa é um pouco mais difícil, mas acidentes são situações de crise. A gente teve no ano passado se não me engano um barracão que desabou no centro da cidade, essa foi uma situação de crise, foi no horário do almoço, os proprietários não são daqui, é uma loja, então foi um negócio meio complexo não tinha um plano de gerenciamento de crise por exemplo. O que a gente fez ouviu um vendedor da loja que estava no momento, à gente ouviu outro funcionário, cada um foi dando sua versão e só depois em um suíte, em outra notícia agente conseguiu falar com o dono, que ai veio com todo o comedido possível, toda aquela outra situação, então quer dizer ficou claro que faltou o gerenciamento ali.

**Pergunta: Como você defini o que pode se tornar notícia?**

**Resposta:** A notícia ela tem as características dela que são da literatura jornalística, o apelo, a importância, a proximidade, então tudo isso é levado em conta. Um acidente é notícia, é notícia, um acidente em via pública é notícia, um assalto é

notícia, então é basicamente o que interessa para ou outro, o que gostaria de ler em um noticiário, o que tem interesse público, o que tem interesse social, tudo isso é levado em conta!

**Pergunta: Qual o procedimento quando ocorre algo, leva-se em conta a rapidez, vocês tem pressa pelo furo, como vocês checam essa informação?**

**Resposta:** Principalmente a imprensa de web, o jornalismo online ele prima pela velocidade da notícia, que é nosso principal diferencial, só que ele não deixa de ser jornalismo, ele vai apurar, vai ouvir os dois lados. Voltando a situação do barracão que desabou, e gente foi lá tem as imagens, tem o bombeiro falando da queda, mas que ainda precisa ser periciado tem os vendedores falando o que aconteceu, pessoas que estavam na hora são testemunhas oculares a gente vai soltar a notícia, não vai ficar esperando o dono que está no outro estado. Depois a gente vai ouvi-lo e vai dar outra notícia, então a gente tem a necessidade da velocidade, mas não deixa de ser uma notícia que faz parte do jornalismo, que merece apuração.

**APÊNDICE B**  
**ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DO TERRA PARQUE ECO RESORT**

**ENTREVISTA COM ELIAS ALVES CORDEIRO, 35 ANOS, (RESPONSÁVEL PELA MARCENARIA TERRA PARQUE) - 21/03/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Elias como é a rotina de trabalho do pessoal da marcenaria?**

**Resposta:** A rotina de trabalho é a rotina do dia a dia, fabricando os móveis de madeira rústica, em horário normal de trabalho.

**Pergunta: Que é de qual a qual?**

**Resposta:** São das oito horas às sete horas.

**Pergunta: E esse material ele é retirado de onde?**

**Resposta:** São casas de demolição, são casas antigas, a gente desmonta e fábrica os móveis.

**Pergunta: E que tipo de móveis vocês fazem?**

**Resposta:** Todo tipo de móvel, desde porta, armário, todas as peças que tem no hotel, foi fabricado dentro do Terra.

**Pergunta: Quantos funcionários que trabalham na marcenaria?**

**Resposta:** Nós somos dois, um marceneiro e um ajudante.

**Pergunta: Além dos móveis vocês também fazem a manutenção?**

**Resposta:** É, toda manutenção também da parte de móveis.

**Pergunta: Quais são também os equipamentos de segurança que vocês utilizam?**

**Resposta:** Os equipamentos de segurança são os equipamentos básicos, seria óculos de proteção, o tapa ouvido que são de proteção, essas são os equipamentos normal né? Bota normal de proteção da marcenaria.

**Pergunta: É luvas, vocês utilizam também?**

**Resposta:** Luva quando a gente vai desmontar as casas, mas na marcenaria ele não é utilizado luva porque são ferramentas que corta mesmo sem luva ela vai cortar do mesmo jeito.

**Pergunta: Vocês tem um número específico de produção ou vai de acordo com a necessidade?**

**Resposta:** Isso ai é conforme a necessidade do hotel, agente tem uma rotina de serviço que o hotel passa e a gente fabrica para o hotel.

**ENTREVISTA COM JAYME MEDEIROS FILHO, 26 ANOS,  
(GERENTE DE ATENDIMENTO TERRA PARQUE) –  
21/03/2013 - entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como é a rotina de trabalho e os aspectos que envolvem a rotina do seu setor?**

**Resposta:** Na verdade a grande responsabilidade é manter a grande satisfação do cliente, então é feito um levantamento com todas as áreas restantes do hotel, camararia, governança, restaurante, cozinha, recreação, manutenção tudo para poder realmente garantir a melhor hospedagem possível para o cliente, para saber se vai ter gente para eu atender, qual a capacidade que o hotel vai estar recebendo, se tem criança envolvida, qual a programação que vai ser feita pelos monitores, então tem que fazer um checagem diária sobre tudo isso ai.

**Pergunta: Você tem contato direto com o cliente?**

**Resposta:** Total, contato total com cliente também, um dos papéis principais meu é esse, é verificar se essa satisfação está acontecendo de fato, então tenho contato com o cliente, téti a téti no momento das refeições, se tiver algum questionamento e a gente sempre procura nesse contato direto para realmente não perder esse lado humano e a gente considera um diferencial do hotel.

**Pergunta: É e sobre os treinamentos, em relação aos clientes que estão visitando tanto nos esportes ou se tem outra coisa que precise de treinamento? E do pessoal que trabalha aqui, vai desde os esportes radicais até a serralheria, como é feito esse treinamento desse pessoal?**

**Resposta:** Envolvendo o lado da hospedagem, assim o treinamento do segurança que nós temos é o briefing da norma da ABNT 331 d sistema de gestão de segurança que é feito essa alertação com eles, desde os comportamentos, como vão executar, como funciona os esportes tudo isso e já com os colaboradores, nós já temos ai os parceiros, é nós temos ai um o parceiro engenheiro que eu disse, o Marcos Fróes engenheiro civil que ele passa essas orientações de segurança para o

hotel diariamente também e os responsáveis de cada área do hotel estão sempre acompanhando seus colaboradores para estar verificando se está tendo esse acompanhamento realmente, se o pessoal está trabalhando de maneira correta.

**ENTREVISTA COM JULIANO GOMES DE SOUZA, 33 ANOS, (RESPONSÁVEL PELO RECURSOS HUMANOS TERRA PARQUE) - 21/03/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como é a rotina de trabalho dos recursos humanos do Terra Parque?**

**Resposta:** Olha a gente tem como rotina de trabalho, a função da gente ai é cuidar desde selecionar o pessoal, desde o processo de recrutamento que é desenvolvido hoje aqui por nós aqui na empresa seja do nível operacional, quando tem um nível assim mais de hierarquia maior dentro da empresa, a gente tem um suporte ai, a gente conta com um grupo, com uma empresa que espertiz fazendo esse trabalho também, então depende dos cargos ai são desenvolvidos, feito o trabalho por essa equipe que presta serviço para a empresa.

**Pergunta: Hoje o quadro de funcionários giram em torno de quantas pessoas?**

**Resposta:** Hoje a gente deve estar girando em torno de 80 funcionários mais ou menos

**Pergunta: Fixos?**

**Resposta:** Fixos, e na alta temporada a gente chega a ter 140 funcionários mais ou menos também, ai aumenta sempre o fluxo, então agora a gente ta saindo de uma alta temporada vindo para a média então a gente deve ter em torno de 80, 90 funcionários.

**Pergunta: Como é o perfil do relacionamento dos clientes com a diretoria da empresa?**

**Resposta:** Clientes internos ou externos, cliente com hospedagem ou funcionários?

**Pergunta: Com os clientes?**

**Resposta:** Bom, a direção está sempre muito presente aqui no hotel, estão o tempo inteiro, eles trabalham ficam aqui, chegam de manhã e vão embora bem tarde, participam de todos os processos, então tudo o que acontece no relacionamento de cada departamento, de cada coisa, de cada atividade que acontece no hotel, sempre os diretores da empresa tem conhecimento, então são pessoas bem ativas, trabalham de domingo a domingo, estão sempre dentro do hotel, as vezes tem alguma atividade eles saem correndo, porque passaram o dia todo aqui ou se tem algum compromisso no dia eles vão e acabam voltando, são sempre presentes e acompanham todo os processos de cada etapa desenvolvida aqui no hotel. Até o seu Júlio como a dona Sandra são sempre presentes, seja do administrativo, do financeiro essa parte mais organizacional também como a parte do operacional, cozinha, da construção estão sempre presente.

**Pergunta: Em caso de discussão entre clientes e funcionários eles têm alguma preparação para lidar com isso?**

**Resposta:** Na verdade todo trabalho que gente desenvolve com os nossos funcionários, toda visão que a empresa tem ou até mesmo dentro da visão do próprio Terra Parque é fazer com que, é proporcionar o máximo de lazer, de cuidado com o cliente e isso é trabalhado desde quando o funcionários entram para trabalhar na empresa e constantemente, não havia dito anteriormente, mas nós temos reunião toda quarta-feira que é discutido, que é falado, que é pautado cada pacote que vai ser desenvolvido, seja durante a semana ou no final de semana, então a gente busca trabalhar um perfil de cada grupo que vai estar vindo, se é família, se é empresarial, se é mais jovens, adolescentes, crianças. Então a gente faz um trabalho muito forte que é passado para os funcionários e a gente sempre fala que o cliente é importante, qual a importância desses hóspedes para o hotel, é ele quem de verdade acaba sendo nossos patrões, então isso é deixado muito claro para os nossos funcionários. O hotel pede para que eles atendam com presteza, com cordialidade e a gente, assim, nunca ouve discussão do tempo que eu estou aqui, de cliente com funcionários, pelo contrário nossos funcionários são bem elogiados, como sempre são uniformizados estão sempre identificados com o crachá, nas avaliações eles acabam pontuando, fazendo grandes elogios para os funcionários com nome inclusive e em caso de reclamação, caso aconteça também sempre são

pontuados por nós e em relação à discussão não, porque eles são orientados a sempre tratar com educação, presteza que o cliente é que paga nossos salários.

**Pergunta: Vocês que promovem os cursos técnicos, ou eles saem da empresa e é tudo financiado por vocês?**

**Resposta:** No caso do esporte de aventura a gente fez um investimento muito grande, no ano passado, seja em equipamento, seja no próprio arborismo que está sendo desenvolvido, tiro-lesa, a parte de arborismo infantil, o hotel ele passa sempre por reformas, por investimento que está sendo feito isso agora e no caso desses treinamentos, são treinamentos específicos, tem treinamento de primeiro socorros, outro dia até um dos nossos colaboradores escorregou e acabou que teve, machucou o braço, deslocou o braço dele e quem deu os primeiros socorros foi o Walance é um tio nosso, a gente chama sempre de tio os monitores que foi o Picolé (Anderson) e quando os bombeiros vieram e elogiaram bastante a forma como eles fizeram essa imobilização desse braço, então eles são sempre capacitados a gente sempre traz pessoa de fora, nós temos um pessoal que da consultoria pra essa parte de segurança. A empresa é responsável e sempre dá o treinamento constante para eles aí e uma vez que a gente faz a gente forma replicadores de curso, então o Wallace, por exemplo, é um deles, mais eles são sempre reciclados, são sempre refeitos constantemente seja de primeiros socorros, seja da atividade esporte aventura, ou qualquer outro que tenha que ser feito.

**Pergunta: Na serralheria, na marcenaria eles tem algum tipo de palestra, vem alguma informação de vocês aqui?**

**Resposta:** Seja nessa reunião que a gente passa pra todo mundo dos setores, nós tivemos agora no mês de novembro, então a gente estava em plena alta temporada e nós tínhamos que parar o hotel todo, eles passaram aí por um treinamento de segurança, quem fez isso foi o engenheiro Marcos Fróes que é pela empresa Jabok então a gente sempre tem esse cuidado de fazer os treinamentos específicos, treinamento de forma geral que seja envolvido, mesmo em plena alta temporada a gente sempre tinha um espaço.

**ENTREVISTA COM JULIO CÉSAR DE MORAES, 37 ANOS, (PRESIDENTE PROPRIETÁRIO TERRA PARQUE) – 21/03/13**  
– entrevista concedida a Ynaiê Botelho



**Pergunta: O Terra Parque tem código de ética?**

**Resposta:** Manual de Integração do Terra Parque – atualmente ele está passando por reformulações em algumas questões. O colaborador quando entra recebe o Manual de integração – engloba código de ética, regulamento interno. A gente vai apresentar a empresa para ele, vai falar dos nossos preceitos, o que nós acreditamos, falar dos valores que nós temos. Nossos mandamentos que estão sendo atualizados, agora já têm o 16º mandamento, tem algumas premissas que a gente trabalha aqui dentro. Ai depois nós vamos para os direitos e benefícios, administração, segurança e higiene. É um material que se a pessoa ler ela entende. Código de ética a gente vai falar um pouquinho da empresa, objetivo. Aqui a gente fala do regulamento, não fala da história. Fala mais da missão, valores, o que nós acreditamos os mandamentos que a gente tem para trabalhar e a história ela ficou fragmentada. Hoje a gente tem como premissa trabalhar a parte do romantismo, porque as pessoas querem ouvir história, ninguém quer saber das coisas muito simplificadas, criar um romance para deixar tudo isso mais atrativo.

**Pergunta: Quais os valores que vocês assumem e divulgam?**

**Resposta:** O objetivo que estamos seguindo hoje é a sustentabilidade. Sustentabilidade é uma palavra muito ampla, alinhada em pilares, economicamente viável. Nosso objetivo é tornar o hotel cada dia mais sustentável, ou seja, em todas as ações que a gente faz, tanto no reuso de materiais, como na questão social e obviamente na economia. Não adianta ser sustentável do ponto de vista social e ecológico e não ter suporte financeiro para que isso funcione. Então assim, hoje nosso alicerce é a busca da sustentabilidade, agora é muito prematuro a gente dizer, que o hotel em si, não existe nem um meio de hospedagem que eu conheça que é totalmente sustentável. Todas as ações que ele faz é um ciclo que tem começo,

termina e volta. São ações de sustentabilidade, ações do dia-a-dia que é feito tanto com a equipe, tanto com a estrutura que vai criando uma sinergia sustentável. Em 2001 a NBR15-401 preceitos mínimos para considerar hospedagem sustentável, nós estamos nos adequando a esta norma. Se fala muito em sustentabilidade mas não se tinha exatamente definido para cada segmento do mercado a vertente que cabe. A gente não consegue reciclar todo o nosso lixo, a gente recicla uma parte, há compradores para uma parte do lixo. Do ponto de vista da questão do lixo nós não estamos 100% adequados.

No Terra tudo está acontecendo ao mesmo tempo, então, não tem nenhuma árvore que está totalmente enraizada. Está caminhado dessa forma. Do ponto de vista de sustentabilidade o que é que a gente tem hoje operando, de fato, quase que 100% já resolvido, aquecimento de água, a gente acabou de fazer um investimento, parcelamos em anos, para pagar, de aquecedor a biomassa, que é um projeto que ele já tem essa característica de pegada sustentável. O que é o aquecimento de biomassa, tudo que seria depositado no meio ambiente, que é madeira de construção que não dá para reutilizar, pequenos pedaços e também a madeira que é plantada para esse fim que é para aquecimento de água ou é que é o eucalipto que é economia verde, nesse aquecedor de biomassa que pode ser utilizada para aquecer a água. Tudo que a gente descartaria para o meio ambiente, demoraria anos para se decompor, você vai incinerar esse material. Do ponto de vista de sustentabilidade ele é menos agressivo ao meio ambiente, do que o diesel, do que a própria energia elétrica. Melhor que isso só o solar, só que ele tem ainda um investimento muito alto, e ainda assim, você trabalha com um sistema que vai e passa de energia elétrica, que esse tempo que tá aqui nublado o solar não funciona. Então para manter a piscina aquecida, apartamento com água quente entra um aquecedor de energia. Então quer dizer, você tem um equipamento que não é funcional. Biomassa não, biomassa você tem ele lá aquecendo a água, você dimensiona ele, desliga uma bomba acabou. E assim é uma ação que esta praticamente funcionando com o ciclo todo fechado. Nós temos a marcenaria e a serralheria de reuso, então, todos os móveis que são feitos de madeira hoje interna é reuso, ou seja, nos não compramos madeira para fazer móvel, nos compramos madeira de demolição e utilizamos inclusive até a ripinha do telhado para fazer decoração, praticamente tudo é reutilizado da madeira de demolição. Além disso, tudo o que a gente tem no depósito, construímos um prédio e a gente demoliu, ai

sobrou ferro, entulho, madeira, se a gente não tem condição de triar inicialmente, fica depositado no aterro, que não é nada bonito ainda, precisa estar sinalizado. Então o entulho ele deixa de ser entulho no momento que a gente conseguir reciclar ele, reutilizar. Toda a parte de concreto a gente tirar para fazer reutilização, melhor o acesso até o hotel, conter erosões no solo que não dá tempo, você precisa de uma coisa bem rápida para conter aquela erosão então você vai utilizar o entulho, para dar uma compactada.

O ferro que vem no entulho dá para você reutilizar para fazer inúmeras coisas, enfim, esses dois segmentos marcenaria e serralheria a gente vai utilizar profissionais para reutilizar o que tem, e tem o que a gente traz da cidade que oferece materiais para reciclagem, madeira é uma coisa que funciona bastante.

Projeto de esporte de aventuras, um ano de adaptação, conseguimos conquistar. Só que tudo é muito trabalhoso, nos fizemos a arte, os painéis para mostrar isso, o reuso da biomassa, a gente não conseguiu terminar não deu tempo.

No final do ano nos tivemos uma pessoa de Geografia para fazer este briefing de comunicação do projeto biomassa, marcenaria, serralheria e o projeto sítio paleontológico, que vocês viram o painel aqui fora. Não tem nada a ver com sustentabilidade, e tem haver, porque fala da sustentabilidade do nosso planeta. Dentro do bairro Noite Negra, existe o sítio Tartaruguito, que é um sitio de paleontologia que foi descoberto pelo professor Pepe em 2007. Esse sítio já é objeto de estudo da UFRJ, da USP, só que a gente não divulga aonde é o sitio até para uma proteção das pessoas. Fóssil e eles estão a milhões de anos soterrados, cuidados muito grande para tirar. Construímos um painel em lona, isso também um plano que a gente tem e esta em desenvolvimento.

Do ponto de vista comercial de estrutura de trabalho não sei que tipo de análise você gostaria de detalhar mais. Esses dias eu estava num fórum internacional. A gente viu o que deu certo e o que errado. Todo um processo de trabalho é dividido as tarefas por equipe, controle do evento, alimentos e bebidas, atendimento de bar e piscina, enfim, tudo tem que funcionar. Transporte, colaboradores que vão fazer extra, atualização para emergência.

O treinamento aqui é praticamente diário, através de reuniões específicas, às vezes com um colaborador ou outro, com grupos de trabalho, ou com global. Nós temos dois tipos de reuniões aqui no hotel que é independente do que ocorre tem que acontecer. Reunião global e reunião de líderes. Hoje nós estamos passando por um

processo de consultoria para os líderes um treinamento que já vem há meses sendo oferecido pela Espertilha, empresa de consultoria de Presidente Prudente, está passando por um consultoria dos alimentos e bebidas dentro da cozinha por uma empresa de São Paulo que é a Propan, consultoria de processo produtivo de cozinha. Então assim, nós estamos passando por uma certificação de esporte de aventura que é outra consultoria de atividade de aventura que é o mestre Pedro Mora que tem a empresa Carpe Diem em Prudente, que atua com aventura então assim, neste momento a gente tem já três frentes de trabalho para treinamento, fora os treinamentos internos, que faz basicamente em todos os setores.

**Pergunta: Vocês fazem pesquisa de opinião com o público interno e vocês monitoram sempre o clima da organização?**

**Resposta:** Não tem pesquisa formalizada, o clima é meio que sentido logo de caixa, através dos líderes o que está acontecendo, vão passando para nós e vão tomando junto com o líder, com a decisão, vão poder dar a devolutiva para a equipe. É feita a sondagem do líder. São várias equipes, eu tenho um plano instalado dentro da equipe de governança que é as camareiras que não tem nada a ver com a equipe de recreação, da mesma coisa tem a equipe de recreação que não tem nada ver com a cozinha. São muitas necessidades diferentes, agora tem as coisas que são comuns, transporte, alimentação de qualidade, enfim, melhores remunerações, isso quando é, existe um problema instaurado que a gente percebe que vai afetar o clima global a reunião global é para tratar disso. Mostrar parâmetros só que é tudo assim, a gente vai trabalhar subjetivamente. Comendo pelas beiradas, fazendo a equipe raciocinar. A gente ser humano tem a mania de achar que o ambiente que a gente está inserido é sempre o pior.

Quando a gente vê que tem um problema instaurado que a gente sabe que não é isso, tá tendo tumulto à toa. A gente pode pensar uma notícia. Um exemplo, o pessoal reclama de remuneração, eu vou lá e busco no mercado uma notícia que a empresa tal não pagou certinho, o Vitapelli está com o salário atrasado faz 5 meses. A gente quer uma empresa saudável que paga direitinho ou uma empresa que prometa coisas e não consiga cumprir?

É uma forma de você mostrar uma contrapartida para controlar uma situação que pode virar uma crise interna. O objetivo da diretoria, principalmente do meu trabalho é fazer as pessoas trabalharem melhor. Vou buscar informação, vou num fórum,

lideranças do turismo nacional, inclusive, o ministro do turismo da África do Sul, eu tive o privilegio de ver o presidente da Air Bus da GOL da TAM e os ministros além de todas as cabeças do cenário nacional, conselho nacional de turismo pro comércio que eu pude dividir com a equipe hoje. Trazendo informações que foram passadas lá, para boa parte do grupo não faz sentido nenhum, para outras nossa que legal, eu representei a empresa, trouxe informações legais para a equipe. A gente tem um treinamento super legal que eh um programa do governo federal para capacitar as empresas para o turismo do futuro, quais serão as preocupações do governo federal nos próximos anos, em relação ao turismo, como tá o clima de venda, quais são as novas tendências do turismo nacional. Então assim, você traz um monte de informações enxugadas, mas que cria um prisma diferente para a organização.

**Pergunta: Como é feita a manutenção dos equipamentos e os procedimentos de segurança?**

**Resposta:** Segurança tem várias vertentes aqui dentro. Nós temos a vertente de atendimento de esportes de aventura que envolve caiaque, esportes verticais, cavalo, esportes aquáticos é uma pegada de sistema de gestão de segurança. As demais atividades são feitas através das normativas epis – equipamentos individuais de segurança, orientações, nós temos uma empresa que presta serviço para a gente que chama Jaboque que é ligada ao nosso engenheiro civil que é o Marcos Froes, empresa dele de engenharia e de segurança que presta consultoria em segurança do trabalho. Então faz todo um trabalho de conscientização de treinamento, de uma forma global e não específica.

**Pergunta: Vocês fazem acompanhamento e correção de erros das falhas detectadas de queixas ou reclamações?**

**Resposta:** Vem o tempo todo, não só para mim, mas também para os líderes, então o problema onde deve haver uma intervenção minha, se eles não conseguem resolver passa por mim, senão eles resolvem.

**Pergunta: Os funcionários, cada um tem a sua função claramente definida?**

**Resposta:** Como que funciona isso, quando uma pessoa é contratada tem uma descrição de cargo, onde ali define as responsabilidades que ele tem. Toda a definição do cargo dele, o que ele tem que fazer, pelo que ele é responsável,

inclusive volto a ser redundante, a gente está passando por um processo de reformulação do estatuto, novo organograma, a empresa estará preparada para os próximos dez anos. Definição de cargo, salário, plano de carreira, está tudo definido finalizando para a gente apresentar agora no primeiro semestre.

**Pergunta: Vocês tem algum comitê de crise ou orçamento reservado caso haja algum problema?**

**Resposta:** Não temos.

**Pergunta: Nós levantamos todas as crises possíveis, vocês têm treinamento para passar por isso?**

**Resposta:** Não temos. Nenhum pouco. Aliás, nem consigo imaginar como seria isso, mas é interessante a gente pensar nisso. Pessoa adoece aqui dentro, a gente leva para o pronto socorro. Uma crise renal a gente tem o plano de ação para conter esse tipo de situação. Cliente está com problema vai à recepção, ai a recepcionista dispara um sinal para o gerente, avaliar a situação, o cliente tem conhecimento tem como ir para hospital sozinho? Como vamos indicar o caminho ou colocar alguém para acompanhar? Se for para dirigir o carro do cliente ou com os nossos carros? Esse processo é comum.

**Pergunta: Vocês têm algum plano de emergência?**

**Resposta:** Definido plano não. Quando eu vejo a palavra planejamento, eu me recordo de ter um plano definido e treinado. Isso não existe. Existe um plano intuitivo. Sabe que tem que despertar o alarme para que esteja no comando. Ela tem autonomia para poder agir. Tudo é autodidata, a coisa aconteceu e não tem o plano. Tudo o que eu estou falando, eu não quero aparentar o que não temos. Bem simplificada, a gente não tinha intenção de fazer isso. Nós tínhamos vontade de empreender, inicialmente a ideia que se tinha quando nos fomos procurar o Sebrae era empreender em uma loja de confecção infantil, nos chegamos no Sebrae e conversando com o consultor sobre inúmeros assuntos, sobre tendência de negócios ele nos falou informalmente que existia uma propriedade rural que estava em grande dificuldade financeira, que iria ser vendida. O proprietário estava a fim de vender ela para se ver livre da propriedade rural. Então pegamos o carro no domingo e chegamos aqui, não era muito bonita, parado cheio de mato e duas

peças que tomavam conta. Enfim, a gente ficou muito entusiasmado com a possibilidade de se desenvolver um projeto de lazer aqui, tendo como premissa que o valor era muito convidativo e a gente ficou muito entusiasmado porque era o momento em que o turismo rural estava despontando no nosso país. Um movimento para poder incentivar o turismo rural. Ai a gente olhando para o espaço físico, para posição geográfica, 70 km do norte do Paraná, 90 km do MS, dentro do Estado de São Paulo, pensando em mercado local, microrregião 56 municípios ao redor, mais de um milhão de pessoas só no estado, sem contar MS e PR a gente viu que existia a possibilidade de se desenvolver qualquer coisa na área de lazer que pudesse dar certo. Ai a gente se lançou para começar a edificar o Terra Parque de Aventuras. Vamos aprender, fazemos durante os 10 anos até hoje estou aprendendo.

**Pergunta: Qual o perfil do público alvo do Terra Parque?**

**Resposta:** Vamos falar por nichos de negócios: negócio lazer voltado para a família, a gente tem perfil familiar de 25 a 55 anos, com filhos ou netos. Jovens casais. Para a escola, nós temos o produto que é voltado para formatura, então nos temos o perfil de adolescentes de 14 anos, Day - use escolar perfil muito variado que vai de sete anos a 16 anos dentro dos projetos sociais que o estado de SP oferece muitas vezes. É muito abrangente, não tenho uma coisa tão segmentada. Melhor idade que tem tanto Day - use como hospedagem, 55 a 80 anos perfil, maior número é mulher. Grupos para eventos corporativos idade variada que procura espaço físico para acoplar ao seu evento corporativo, basicamente é isso. Ai nós temos outras situações que são eventos religiosos, encontros de casais, de família.

Eu tenho um perfil, é muito abrangente, não é uma coisa que é assim segmentada, eu trabalho com esse público, não eu trabalho com diversos clientes. Melhor idade, então eu tenho perfil melhor idade que tem tanto para o Day - use como para a hospedagem por que ai nós consideramos de 55 a 80 anos, ai é o perfil entre homens e mulheres, obviamente que o maior número é de mulher. Eu tenho grupos para eventos corporativos e ai é muito variável a idade mais é outro público que procura o espaço físico para acoplar o evento corporativo, basicamente é isso e ai nós temos outras situações como os eventos religiosos, encontro de casais, encontro de famílias, ai é bem mais comum.

**Pergunta: Em relação a segurança dos clientes e funcionários que ações vocês adotam?**

**Resposta:** Depende do ponto de vista da pergunta, segurança. O procedimento é aquele de atendimento, os monitores têm uma corresponsabilidade de atender os pais das crianças, a responsabilidade é dos pais, quando tá na nossa ação e nossa responsabilidade de conduzir a criança, mas é co-participativo, os pais tem que estar presente, olha seu filho vai ficar com a gente, criança que nós trabalhamos é a partir de seis anos, menores de seis anos tem que ficar mais com os pais e é mais difícil de você conseguir alavancar de perto do pai. Quanto à segurança dos colaboradores é muito amplo isso vai desde EPI, a gente sinaliza os espaços, esporadicamente a gente treina, recicla, informatiza tudo.

**Pergunta: É obrigatório mesmo a utilização das EPI?**

**Resposta:** É obrigatório, mais tem uma situação muito difícil que o ser humano é muito complicado ele prefere não usar, ou seja, a gente faz uma ação coletiva que é o que está acontecendo agora, a gente está tendo que punir umas pessoas agora por não usar.

**Pergunta: Tem supervisão?**

**Resposta:** Tem o líder ele tem que supervisionar.

**Pergunta: Quando vêm grupos escolares os pais assinam algum papel?**

**Resposta:** Tudo é autorizado com antecipação o grupo escolar que vem pra cá tem uma ficha médica que enviado pra ele, a ficha médica tem uma lista como informações, se a criança tem uma febre o que o pai sempre ministra, se ele autoriza encaminhar para o hospital uma criança caso ocorra de passar mal por algum motivo e que a gente julgue necessário de passar para o hospital.

**Pergunta: A gente pode ter acesso a essa ficha?**

**Resposta:** Pode, pode sim!

**Pergunta: Qual é a extensão da área?**

**Resposta:** 224 mil metros quadrados

**OBS:** As meninas pedem os documentos e o Júlio explica sobre a questão dos documentos, que são atualizados constantemente. Mas que ele dispõe dos que precisarem!

**Resposta:** Depois do acidente na boate no Rio Grande do Sul houve algumas modificações no regulamento que os bombeiros estão analisando. Recebi algumas plantas que a gente vai ter que mudar algumas coisas.

**Pergunta: Qual é a área verde?**

**Resposta:** A área verde são 224 mil metros que a gente tem; 224 mil são 10 alqueires de terra, é o que nós temos aqui de propriedade rural.

**Pergunta: Sobre os prêmios que o Terra Parque já recebeu?**

**Resposta:** Nós temos o Superação Empresarial, nós temos o que a Sandra recebeu que o Mulher Empreendedora, foram esses dois prêmios que a gente recebeu em nível nacional, agora eu não me recordo de mais nenhum de ter recebido, foram só esses dois.

**Pergunta: Na parte administrativa como é a rotina da empresa?**

**Resposta:** É, eu tenho uma demanda de agenda que vai acontecendo, a minha administração ela é focada na parte comercial, administrativa e financeira, são os três pontos mais cruciais para o funcionamento do meu trabalho, eu partilho com a Sandra a parte dela que é a parte de alimentos e bebidas e na parte de extensão, cuidados com a área verde e de obras, existe uma co-participação minha nas demais, só que a responsabilidade maior é dela, então a minha é comercial, administrativa e financeira sem por cento minha, tenho que dar conta. As outras áreas que ai são a parte de a e b, área verde, obras ai já é com a Sandra, que é ela que responde, então a minha rotina se resume nisso a parte comercial, projetos de venda, projetos de verificação de resultado, resolução de problemas com clientes, gestão junto com a equipe de atendimento – o que vai ser feito, qual será o plano, como vai ser o atendimento, a parte administrativa – toda parte documental da empresa, alvarás, toda parte que estrutura a empresa e a parte financeira é justamente a entrada e a saída de recursos, autorização de compras, autorização de

pagamentos, supervisão sobre o que está sendo recebido, sobre as nossas previsões futuras, tanto de pagar e a receber.

**Pergunta: O que possui cada setor do Terra? O que eles fazem?**

**Resposta:** Produção de doce – é feito doce caseiro, com base em mamão, leite, doce de leite, queijo, frescau, nozinho, provolone é feito aqui, é toda essa parte de materiais artesanais de doces e de que queijos.

Horta – tem o seu Joaquim que cuida dela e faz a produção de algumas folhas, algumas raízes que ela não atende totalmente o hotel, ela é limitada.

**Pergunta: As certificações de segurança que o Terra possui?**

**Resposta:** Tudo em andamento, por exemplo a certificação de SGF está em andamento ainda, a do bombeiro nova ta em andamento, ta ainda para finalizar.

**Pergunta: Sobre os pacotes que o Terra oferece. Como eles são criados e quais são os mais procurados.**

**Resposta:** Hoje, a grande maioria dos pacotes são criados de acordo com a agenda anual de feriados do nosso país, de acordo com os feriados estaduais também, dos três estados que a gente atua – Mato Grosso do Sul, São Paulo, Paraná, especificamente o norte do Paraná, de acordo com feriados municipais desses três lugares onde a gente atua, ou seja, se é feriado em Londrina, e cai numa sexta ou numa segunda, opa, deu pacote, então eu vou criar um pacote para aquilo. Tudo é projetado com um ano de antecedência, entendeu? A gente tem um calendário e dentro deste calendário define-se o que vai ter, define-se preço e define-se o plano de vendas. Basicamente é discutido desta forma. É discutido entre um comitê, que é o comitê comercial, onde a gente faz os planos estratégicos destas três fases. Definição do plano de agenda, definição de tarifa e definição de plano de vendas.

**Pergunta: Sobre o corpo administrativo: direção, RH, departamento de vendas, recreação, manutenção. Quais desses funcionários representam o Terra?**

**Resposta:** Todo mundo tem a liberdade para vestir a camisa e falar “Sou do Terra Parque”. Depende o que é representação, por exemplo, eu sou um colaborador da área verde, me sinto parte integrante do corpo do Terra Parque e eu estou lá no açougue e eu sou um representante do Terra Parque. Eu fui lá comprar carne, se

alguém me perguntar alguma coisa do Terra Parque eu tenho que saber o mínimo, ou pelo menos, ser amigo de quem sabe né? Pegar o contato de uma pessoa e trazer pra empresa pra gente entrar em contato. Mas depende. Representação comercial, eu tenho dois representantes que viajam. Representação Jurídica, vai ser eu que vou fazer, por estar dentro do corpo administrativo. Por exemplo, tenho que responder juridicamente por uma questão que o Hotel precise se manifestar, quem vai responder sou eu.

**Pergunta: Quem é o diretor executivo?**

**Resposta:** Julio e Sandra

**Pergunta: Responsável pelo setor de recreação?**

**Resposta:** Nina e Roney

**Pergunta: Responsável pelo setor de vendas**

**Resposta:** Julio e uma coordenadora chamada Jennifer

**Pergunta: Quem é a pessoa responsável pelas questões jurídicas da empresa?**

**Resposta:** Eu, juntamente com um corpo de advogados. Eu analiso qualquer questão que a gente tenha aqui, são poucas, graças a Deus, é, mas ai eu só avalio e passo para o advogado, ele dá o parecer dele, ele vai montar qualquer coisa que a gente tenha que se manifestar.

**Pergunta: Qual o posicionamento de vocês perante o acidente que saiu na imprensa?**

**Resposta:** Houve um acidente num momento em que nós estávamos com 1300 pessoas aqui dentro, fazendo um evento para a Caiuá. Um rapaz se excedeu no álcool, participou de um esporte de aventura e não sei como que ele conseguiu se soltar do equipamento. A gente não consegue imaginar até hoje, pois não rompeu nada, não houve nenhum problema com o equipamento, mas infelizmente ele se soltou de lá, não sei como, nem ele mesmo sabe. Tanto é que, face a isso, ele não manifestou nem juridicamente interesse em nos condenar por isso. Ele foi socorrido pelo resgate e já no ato do sufoco, eu escalei um colaborador que é jornalista, que é

o Dirceu, que acompanhou e já ficou de prontidão no hospital. Entendeu? Pra fazer o acolhimento da família, dar as primeiras informações pra família do ocorrido.

O Dirceu mediou todo o atendimento. Porque a família queria trocar o rapaz de hospital, porque eles julgavam a Santa Casa mais preparada para acolher o menino, porque não queriam deixar pra fazer exame lá, porque tava demorando e tal. Ele foi apaziguando pra poder não deixar movimentar muito o rapaz, porque não sabia ainda a extensão do problema. E ele que conversou com a imprensa o tempo todo. Eu o monitorei o tempo todo por celular. Obviamente que ele já estava preparado aqui porque ele é envolvido com atendimento e sabe como lidar com o público, ele é um jornalista, conhece os jornalistas, apesar de não atuar como jornalista, ele já trabalhou na TV Band, na própria Fronteira, só que ele era cinegrafista, então, ele já estava preparado. Só que para ser sincero pra você, o único que distorceu os fatos, vocês já sabem quem foi: O Oeste Notícias. Eles falaram do ponto de vista da vítima só. Era desta forma que eles agiam né? Por conta disso que o jornal só sobrevive se ele tiver parceria com empresas. Ele pode ter muitos leitores, mas quem mantém o jornal não é leitor. É as empresas que patrocinam o jornal. Longe da gente querer deturpar a verdade, mas ela deve ser contada de acordo como aconteceu. Inclusive, o editor ligou pro Dirceu e aí o Dirceu falou “meu, você vai dar essa nota, problema seu, estou falando para você que não foi assim, é por conta e risco de vocês”.

**Pergunta: O Terra possui equipe de primeiros socorros? E desfibrilador?**

**Resposta:** Não, temos uma equipe treinada para primeiros socorros. Enfermeiro ainda não tem. Provavelmente no futuro sim. Não temos desfibrilador. A ambulância, as próprias empresas que realizam eventos aqui já escalam a ambulância. Dentro do croqui do evento, a gente faz a sugestão e quando não tem a ambulância, porque, a ambulância também não tem desfibrilador.

**Pergunta: O que você acha de um plano de gerenciamento de crise e como você vê a importância dessa ferramenta para a sua empresa?**

**Resposta:** Eu acho fantástico, porque percebe que você foi fazendo as perguntas que eu não tenho resposta e se tenho resposta, tenho resposta autoditada, não tem plano tem só tipo “putz, se acontecer eu sei como agir né?”, mas o grupo talvez não saiba.

Então, não tem plano de fuga, não tem plano de contenção, de ah, aconteceu um ataque cardíaco, meu, se não tiver alguém preparado aqui para socorrer, pra mediar o problema, pra socorrer mesmo de fato ou levar, vai falecer. Então assim, o plano de contenção eu acho importantíssimo. É que a gente, quando é pequenininho, a gente não tem essa visão. Ai quando a gente começa a evoluir um pouco mais, a semente começa a brotar, os primeiros galinhos se formarem ai você vai vendo que você vai tendo problemas. Não tem jeito. É natural ter outros trabalhos pra resolver, eu falei problemas, mas não são, são outros trabalhos que vão demandando e você precisa de planos pra poder desenvolver este trabalho. Ou seja, quando uma empresa cresce, ela tem um problema de, eu estava no telefone agora, falando um fornecedor nosso e eu falei de processá-lo por danos morais né? Quando uma empresa cresce, ela começa a passar por esse tipo de situação. De outras pessoas se julgarem no direito de processar “não gostei disso, vou te processar“. Antigamente a justiça aceitava bastante isso, hoje em dia não aceita tanto mais. Aceita, mas não julga em precedente.

O nosso código de defesa do consumidor é muito bom né? É muito eficiente. Com base naquele código você pode proceder de diversas formas ao seu favor. Até mesmo quando não é lícito, você pode usar ele como uma ferramenta para te trazer benefícios sem realmente merecer.

Enfim, eu acredito que o plano de crises vem justamente pra desenvolver uma melhoria do trabalho, como eu disse, essa metáfora, que nós estamos com novos trabalhos porque a empresa cresce e vai criando novas demandas e novos problemas que até então você não tinha. Quando você é pequeno, você não tem problema. Você acha que tem problema. Porque você é pequeno, você não tem dinheiro, você não tem nada, não tem gente. Agora quando você começa a se desenvolver, também tem problema. Porque você pensa “nossa, quando eu era pequeno não tinha esse tipo de problema“. Um contra censo disso, é ter ferramentas pra te minimizar a situação de trabalhos desnecessários que não precisariam ter, até prever possíveis problemas, porque o plano deve contemplar isso, a prevenção né, não só a remediação, que eu acho mais interessante prevenir e ter o plano pra remediar caso ocorra, fuja ao controle como hoje, eu estava atendendo a uma crise, por uma ignorância de um colaborador meu, uma crise está se tornando outra crise, por exemplo, passamos um cartão duas vezes. Peguei o telefone, contornei a situação e liguei pro cliente, expliquei que houve um erro e falei que ia restituir.

Passei um email para o colaborador pra explicar e ele me fala “ah, eu acabei de falar que era pra cancelar a venda”. “Putz, mas eu acabei de falar que era pra mediar de outra forma”. Criou um outro problema.

**ENTREVISTA COM LEANDRO FRANCISCO, 25 ANOS, (RESPONSÁVEL PELA SERRALHERIA TERRA PARQUE) - 21/03/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Leandro conta pra gente como é a rotina de trabalho de vocês aqui da serralheria?**

**Resposta:** Bom nós começa a trabalha a partir das oito da manhã, e ai como se diz vamos organizar para ver o que a gente vai começar a fazer durante o dia e a gente vai pregando o pau ai. Tem hora que enforca e tem que mudar de serviço, fazer outro tipo de serviço, para as seis hora da tarde, um hora de almoço.

**Pergunta: Quantos funcionários trabalham aqui?**

**Resposta:** Eu e mais um, dois funcionários.

**Pergunta: Quais equipamentos de segurança vocês utilizam?**

**Resposta:** Avental, óculos, máscara de soda, protetor auricular, sapatão tem tudo esse material ai.

**Pergunta: E a produção é feita de acordo com a necessidade do hotel?**

**Resposta:** De acordo com a necessidade do hotel, exatamente.

**ENTREVISTA COM MAYNE SANTOS, 23 ANOS E NATALIA FERRO, 26 ANOS (ASSESSORAS DA COMUNICARE AI) – 21/03/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como é feito o trabalho da assessoria no Terra Parque?**

**Resposta:** Bom, o trabalho da assessoria, a gente começa com o planejamento de todas as ações, agente faz um planejamento semestral, são vários eventos, são várias datas comemorativas e como o Terra parque trabalha com essas datas especiais de feriados a gente acredita, que é mais fácil trabalhar por semestre o planejamento, então a gente parte do planejamento de quais assuntos serão falados em todos os meses e esses assuntos são explorados desde envio de releases, sugestões de pauta até Facebook, blog, tudo isso.

**Pergunta: Quais os principais apontamentos que vocês fazem?**

**Resposta:** Por exemplo, nós fazemos o planejamento mensal, janeiro, vou dar o exemplo de janeiro. Em janeiro nós temos o pacote de férias, o pacote de carnaval, porque é sempre antes, tudo o que vai acontecer um mês antes a gente trata fazendo a divulgação de como será para chamar o público e para mostrar para a mídia, por exemplo, precisa fazer uma matéria sobre carnaval então mês que vem já vai começar a pensar, a gente aborda no Terra Parque um carnaval diferente, não é aquele carnaval agitado é para a pessoa sair da rotina, então a gente planeja tudo isso, então em janeiro nós abordamos o pacote de férias, o pacote de carnaval e trabalhamos com a recreação com as crianças e todo mês tem coisas diferentes, fevereiro nós trabalhamos, em fevereiro nós fizemos uma ação diferente, nós fizemos um diferencial a gente sempre busca em cada mês para chamar a atenção da mídia, em fevereiro dia 19 foi dia do esportista, então nós bolamos uma ação para divulgar esse dia do esportista, como que a gente pode colocar o Terra Parque dentro do dia do esportista, nós pegamos a recreação que é a equipe de monitores e levamos para as escolas, então os monitores visitaram as escolas explicando o que era o dia do esporte, o que era esporte e atividades para as crianças, então nós

visitamos duas escolas, cada escola com 100 alunos e então foi bem bacana e agente tenta promover essas ações que vai trazer mídia espontânea para o Terra Parque, em fevereiro a gente ficou mais no esporte e divulgar o pacote de páscoa, março pacote de páscoa, turismo na região, esporte de aventura e então a gente tem três tópicos para trabalhar no mês, então a agente procura desenvolver essas ações de acordo com o mês. Até porque essa questão dos pacotes a gente leva um pouco mais de tempo trabalhando em cima dos pacotes, porque a gente tem que vender e eles usam a assessoria de imprensa também para ajudar nessa divulgação, outra coisa em relação as ações que a gente promove, a gente sempre procura sempre trazer alguma coisa que vai ser útil para alguém também não só para o Terra Parque sair na mídia, mas sempre tenta pensar como essa das escolas é importante que as crianças tenham essa conscientização, então a gente aproveitou, a gente uniu o Terra Parque que pode levar essa informação para ajudar quem precisa da informação, e assim além disso existe já o pessoal que procura o Terra Parque então já é uma outra história, mesmo como todo o planejamento nós temos que ter um tempo aliado para responder as questões que vem de fora.

Deixa a gente resumir porque acho que ficou confuso.

Bom, além dos pacotes que são temas que não tem como fugir da assessoria de imprensa que são pacotes de férias, pacotes de carnaval, Páscoa, Corpus Christi, dia do trabalhador são coisas pontuais que todo ano eles trabalham e então a gente tem que dar um foco diferente para isso, fora essas ações que a gente tem que trabalhar a gente procura causar, instigar uma mídia espontânea que no caso é fazer ações, promover ações de meio-ambiente, ações de cidadania para divulgar o Terra e trazer alguma coisa de interessante para a população, deu para entender?

**Pergunta: Como que é o relacionamento de vocês com a mídia?**

**Resposta:** É a gente tem contato por telefone e por e-mail com eles, já visitar a gente foi em alguns locais, mas não todos na maioria é telefone e e-mail.

**Pergunta: Como você avalia a importância do plano de gestão de crise para organizações do segundo setor?**

**Resposta:** É importante a gestão de crise porque o Terra Parque, por exemplo, é uma empresa grande, uma empresa que trabalha com o público, que lida com o público não só o público funcionário, lida com pessoas, não só os funcionários que

são muitos, como os hóspedes é e estão sujeitos a acontecer alguma coisa e é importante vocês saber como você vai reagir como que você vai resolver aquela solução para aquilo não ficar maior, sair do controle e prejudicar a imagem da empresa.

Principalmente por ser esporte de aventura né, então assim existe a chance de acontecer, aliás, é muito pequena a chance porque eles prezam muito pela segurança em todo sistema de segurança que eles prezam tanto pela segurança quanto pelo conforto das pessoas em praticar os esportes, mas a gente tem esse risco à gente não pode descartar então essa gestão de crise ela já vai, a gente acredita que vai ser muito bom para o Terra Parque, porque já vai deixar tudo encaminhado si caso alguma coisa aconteça.

E já faz 10 anos que eles trabalham com a imagem do Terra, é a gente não pode correr o risco de um acidente acabar com toda essa credibilidade que o Terra Parque já tem.

**Pergunta: Como jornalista, qual é a importância desse plano?**

**Resposta:** Facilita nosso trabalho, digamos assim vai facilitar o nosso trabalho caso aconteça alguma coisa, porque na faculdade a gente não teve essa matéria, esse estudo a gente ainda não teve tempo de aprimorar isso, uma pós, um curso que seja Comunique-se, alguma coisa assim a gente não teve tempo, a gente teve outros cursos para fazer, então não dá pra gente ter a melhor atitude do momento, se acontecer alguma coisa a gente não vai ter a melhor atitude, a gente tem que ter um planejamento em questão até por ser verdadeiro, a gente pensa que a aconteceu alguma coisa agente tem que procurar agir da melhor forma possível sendo transparente explicando não deixar isso aumentar. É dá a informação de maneira correta, de uma postura correta para amenizar, não amenizar, mas mostrar para as pessoas que aconteceu, mas que não vai mais acontecer, que vai tentar solucionar da melhor forma possível, sempre ser transparente.

**Pergunta: Como que é a atuação do profissional, jornalista pode manchar a imagem da empresa?**

**Resposta:** Palavras ditas erradas, palavras, por exemplo, você pode na hora do nervoso ali se acontecer alguma coisa, a gente não está preparada para a situação você acaba dizendo algo e o jornalista escutar e interpretar de uma maneira

diferente ou nós sabemos que os jornais cada um tem sua postura, cada um tem seu segmento, cada um vai puxar a sardinha para um lado, então tem que tomar cuidado o jornalista tem que saber falar adequadamente para as pessoas darem duplo sentido a algo nessa situação e aumentar mais e ficar pior.

**Pergunta: Como é feito o clipping da Comunicare Ai?**

**Resposta:** Nosso clipping é semanal e também fica mais acentuado quando nós mandamos o release, nós costumamos mandar dois ou três releases mensais, nacionais que são matérias não tão locais, esses clipping nacionais, os releases nacionais a gente aborda o geral, então quando a gente manda isso, a gente fica uns 15 dias clipando sempre entrando nos veículos para saber como que está, como foi recebido e semanalmente aqui na região tanto Prudente, Oeste Paulista, como estado de São Paulo e Paraná. Web jornais, revistas e também assim já aconteceu assim de entrar matéria em revista de outros lugares e então eles mandam revistas de outros lugares, portal Uol.

**Pergunta: O Terra é procurado pelos veículos para fazer matéria?**

**Resposta:** Por veículos não, a gente não tem essa facilidade desses veículos procurarem a gente, nós temos procura para gravar, a gente pode usar o lugar para gravar uma matéria, esse tipo de procura a gente tem sim agora como fonte de uma matéria não.

**Pergunta: Vocês produzem o jornal que entregue para os visitantes, qual é o conteúdo desse material?**

**Resposta:** É o jornal Terra Parque, ele é produzido semanalmente, toda segunda-feira e mostra como foi o final de semana no Terra Parque, porque todo final semana recebemos clientes diferentes em baixa temporada no final de semana é quando eles funciona com capacidade máxima, então agente divulga como aconteceu, os hóspedes que estavam lá, que cidade eram, normalmente a gente trabalha muito com foto nesse jornal, porque o que o pessoal quer ver, eles gostam de ter a recordação depois, então a gente faz o resumo do que foi a gente coloca um monte de foto para ser bem interativo com as pessoas, tem a coluna social, a seção esporte/aventura tudo trabalhado em cima de fotos e tem, tem a seção splash das piscinas, com todos os momentos deles lá, assim essas seções agente acompanha

e elas vão mudando a cada final de semana, nem todo final de semana tem todas, as vezes é programação, você pega um grupo que não gosta de esporte/aventura mas quer ficar na piscina então você vai ter um monte de foto da piscina, tem a cobertura de eventos, semana passada nós tivemos uma empresa multinacional de elevadores eles ficaram três dias no Terra então nós acompanhamos, fazia material para eles, tem vários finais de semana que são somente voltados para empresas, então a gente faz uma cobertura especial para essas empresas, e assim quando tem hóspedes de empresas a gente faz uma parte só para o pessoal da empresa para divulgar para eles também né.

**Pergunta: Qual é o conteúdo do jornal rural?**

**Resposta:** O jornal rural ele foi criado para aproximar os funcionários, para eles se sentirem mais acolhidos no Terra Parque, então é sempre notícia, agente tenta pegar uma pessoa fazer uma entrevista especial, a pessoa vai ficar lá por uma semana, todo mundo vai saber um pouquinho sobre a vida dela, e vai acabar conhecendo um pouco do funcionário que são 130 funcionários, então a gente faz isso para as pessoas se conhecerem né Má? Pra se conhecer. Mas por exemplo quando tem essa semana que a gente teve o especial do dia da mulher porque o Júlio ele fez uma ação especial, a gente criou uma ação especial para as funcionárias, para as mulheres, esse jornal vai ser então contando para os meninos como é que foi e para as meninas se verem lá dentro um pouquinho. E para incentivar, é o perfil dos funcionários nos eventos que acontecem dentro do, internamente e quando tem uma informação importante que todos precisam saber. Como tem muitos funcionários fica difícil agradar a todos, então esse jornal acaba mexendo um pouquinho com o emocional, ele foi feito para isso, para mexer com o emocional para a pessoa se sentir mais acolhida no próprio emprego, quem trabalha no Terra Parque querendo ou não fica mais tempo lá do que na própria casa, é bem puxado a carga horária deles.

**Pergunta: Sobre as redes sociais, blog e site qual é a periodicidade das atualizações? Qual o conteúdo e como vocês agem em situação complicadas?**

**Resposta:** O Facebook a gente atualiza diariamente, no mínimo quatro posts diários, a gente procura colocar dois à tarde, à noite, twitter diário, blog uma vez por semana e site uma semana na questão de galeria de fotos e as notícias acabam

caindo mais para o blog ainda. O Facebook do Terra é bem visualizado a gente tem mais de 10 mil amigos, as pessoas compartilham, comentam e curtem as fotos, eles saem do Terra e já deixam comentário deles lá, então a gente tem um contato bem legal com os hóspedes, já aconteceu assim de ter comentários indesejáveis, pessoas falando coisas que não são legais então a gente sempre guarda os comentários dando um print da tela e deixa isso guardadinho e responde a pessoa por inboox, a gente não deixa lá por que é uma questão que outras pessoas não precisam ver, não é legal, não é um assunto agradável, não precisa ficar, constar aquilo ali. Até porque se você pegar no geral as pessoas gostam mais do que desgostam, é raro uma pessoa não gostar, sair de lá reclamando, graças a Deus, e então é desnecessário deixar esse comentário lá porque a pessoa podia não estar em um bom dia, podia não estar feliz naquele momento e ai postou, mais a gente nunca deixa sem resposta, sempre tem que avisar, passa para a direção, todos os comentários que não são legais a gente passa, porque eles tem que ter conhecimento e se for um problema detectado o Júlio e a Sandra podem tomar as providencias necessárias para resolver.

**Pergunta: Já aconteceu de alguém postar alguma coisa que gerou repercussão?**

**Resposta:** Negativo, não, sempre coisas positivas.

**Pergunta: Os 10 anos do Terra, você vão fazer uma revista!**

**Resposta:** É, nos 10 anos do Terra são diversas ações que vão acontecer o ano inteiro, nós vamos começar porque os 10 anos mesmo é no dia 13 de novembro, mas nós vamos trabalhar o ano inteiro com esses 10 anos. Então em maio nós vamos lançar os 10 anos, é a campanha de 10 anos de lançamento, então nós vamos ter uma dia reservado para atender jornalistas, agências de turismo, autoridades e demais pessoas voltadas para esse ramo e que a gente vai lançar. Esses 10 anos do Terra é para mostrar como era o Terra, como é atualmente, lançar uma promoção especial e essa revista. A revista nós vamos fazer uma recapitulação né Má? Vai contar como o Terra começou, vai divulgar algumas fotos, eles não tem muita coisa no papel, esse resgate histórico está sendo um pouquinho complicado, mas a gente tá indo, nós vamos focar como é o Terra hoje e como foi. A evolução do Terra de 10 anos atrás para hoje é quase que se fosse outro hotel, é muito

diferente e a gente quer mostrar isso e até falar um pouquinho do futuro. Posso falar as fotos da revista? (pode Ynaiê) – serão assim, é o editorial, depoimentos dos clientes porque eles tem clientes fiéis que vão todo ano, clientes que fazem sete, oito anos que continuam indo, conheça o Terra Parque, a gente vai trabalhar bastante com foto porque é visual é para divulgar o Terra, eu acho, agente acredita que o visual conta mais, chamam mais a tenção das pessoas pelas fotos, terão o Terra atualmente com todos os setores do Terra parque, ai vem o resgate histórico do Terra, depois vai tratar da gastronomia, da recreação da sustentabilidade, eventos, premiações que o Terra já recebeu, tem mais alguma coisa, hospedagem, nós vamos contar um pouco de tudo, exato. O Terra Parque tem uma vida lá dentro, é totalmente diferente e a gente vai querer mostrar um pouquinho dessa vida, porque eles tem desde tudo, desde a própria panificadora deles, a própria padaria, a própria serralheria e é tudo muito legal, então a gente assim vai colocar a questão dos eventos em que da pra fazer, assim são várias coisas legais. A gente vai fazer a linha do tempo contando como foi evoluindo e é bem legal a história; a história é bonita, vai ser surpresa, mas é bonita, é bem legal.

**Pergunta: Como é o Mailing-list de vocês?**

**Resposta:** Ó a gente tem o mailing tanto regional, Prudente e região, a gente tem o mailing nacional que envolve vários meios de comunicação desde o pessoal de São Paulo como os principais até. E a gente tem assim uns principais focados no turismo que a gente conseguiu em sites de viagens, blogs, principalmente aqui em Londrina, Maringá a gente tem bastante coisa também que é legal.

**Pergunta: Temos informação que a maior parte dos clientes é do estado do Paraná, vocês têm o contato da imprensa de lá?**

**Resposta:** Por e-mail, a gente tem dificuldade com esse mailing regional, quando sai à matéria nós temos a sorte deles avisarem a gente, porque não da para ter acesso a todos os jornais e não são todos quem tem online esses assuntos. Os que têm a gente fica de olho, a gente ainda está quebrando esses tabus, esses contatos com esses estados, eles são bem resistentes, e as pessoas pedem por ser hotel, dinheiro em troca, vocês vão anunciar aqui, anuncia que a gente faz matéria e a gente tenta, a gente não trabalha com essa linha, pediu dinheiro então a gente não vai, porque não é o nosso objetivo e os materiais que a gente produz são sempre

com interesse, com alguma informação, essas possibilidades a gente descarta, quando eles querem que a gente compre um espaço, a gente não trabalha com isso.

**Pergunta: Como é feito trabalho da Assessoria junto com o Dirceu Medeiros?**

**Resposta:** O trabalho da assessoria de imprensa ele é independente das pessoas que estão dentro do Terra Parque, para quem a gente presta informações é diretamente com o Júlio. O Terra Parque sempre tentou ter assessoria, mas nunca teve alguém que ficou tanto tempo, o Dirceu já foi assessor de imprensa, mas ele mudou de setor e hoje ele faz, ele cuida do setor de participação das escolas no Terra, ele não está ligado a parte de assessoria, somos nós mesmos que cuidamos dessa parte e as pessoas lá dentro tem um pouco de dificuldade de saber qual é o papel da assessoria de imprensa, porque a gente trabalha muito com foto então a gente vai tirar essas fotos e daí as pessoas acham que somos fotógrafas, já tivemos problemas com isso, e tivemos que sentar e conversar.

**ENTREVISTA COM RONEY DE SOUZA, 25 ANOS,  
(SUPERVISOR DE RECREAÇÃO TERRA PARQUE) –  
21/03/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Quais são as atividades oferecidas para os clientes?**

**Resposta:** Bom primeiramente se for atividades lúdicas para as crianças têm caça ao tesouro, para os adolescentes tem o mambo, força humana que são atividades mais lúdicas, para os adultos no período da manhã nós temos a tiro-lesa, arborismo, caiaque, tem os passeios de bicicleta, a pesca esportiva, temos a eco trilha, o paint-ball e também temos a noite as nossas brincadeiras noturnas, as danças, têm a brincadeira do limão entre outras muitas atividades por ai. Enfim resumindo tudo isso, temos muitas e muitas atividades para proporcionar para os clientes ai

**Pergunta: São quantos monitores por quantas pessoas? A cada quantas pessoas precisa de quantos monitores?**

**Resposta:** Temos uma equipe de oito monitores na baixa temporada, ficam sempre três para o infantil, dois para os adolescentes e também três para os adultos, correto? E na alta temporada em torno de 15 monitores, em caso de Day - use, temos também formaturas que necessita de mais monitores, no caso a alta temporada é de setembro até janeiro.

**Pergunta: E a idade que são separados as crianças, os adolescentes?**

**Resposta:** Ok, a faixa etária aqui do nosso trabalho, começa de cinco até os 11 anos que é o nosso infantil, os adolescentes de 12 a 18 anos, já de 18 anos para cima, pegamos a faixa etária dos adultos.

**ENTREVISTA COM WALLACE ALVES DA SILVA, 20 ANOS, (CONDUTOR ESPECIALISTA DE ARBORISMO) - 21/03/2013 – entrevista concedida a Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como é feito os treinamentos para as pessoas que participam das atividades e para as pessoas que ficam responsáveis pela supervisão?**

**Resposta:** Vamos dizer assim que é um sistema mais complexo, para os funcionários, cada funcionário é especialista em uma atividade, então vamos dizer assim que ele passa, ele aprende cursos em cada atividade no setor dele, então vamos dizer assim que ele tem mais conhecimento do que outros em algumas atividades, outros funcionários igual eu e o Rodrigo trabalha junto comigo, ai vamos dizer assim que nós temos que ter o curso de todas atividades caiaque, cavalo, charrete, paint-ball, eco trilha, arborismo e outras atividades, é um sistema mais complexo tá, e você tem que ta passando por, fazendo curso de primeiros-socorros, tem que ta fazendo um curso de técnica em evento vertical, de resgate em evento vertical, nisso você vai ta aprendendo caso aconteça algum acidente com a pessoa, você vai ta sabendo manusear ela em altura, como subir ela, como descer ela, em uma atividade na altura para que não aconteça riscos, é a nossa função aqui é para que evite o máximo possível em danos, e integridade física da pessoa, ao cliente, no processo o cliente não tem muito aprendizado. Na verdade, ele vai passar por uma instrução que nós chamamos de briefing, ele vai passar por uma instrução nossa do esporte de aventura, passamos alguns slides para as pessoas, ai ela vai saber o que ela vai poder fazer e o que ela não vai poder fazer durante as atividades.

**Pergunta: Tem alguma coisa se a pessoa tiver ela não pode participar dos esportes?**

**Resposta:** Assim, é pessoa com deficiente físico e mental já não tem como, gestante também, nas atividades de esporte/aventura que se encaixam na norma da ABNT que nós usamos aqui o procedimento das normas ABNT 331 que é o do turismo de aventura, vamos dizer que eles são bem rígidos em questão da faixa etária, peso e altura, é 12 anos no mínimo para fazer as atividades, um metro e

quarenta, 35 quilos e aproximadamente de segurança 110 quilos para estar fazendo as atividades, vamos dizer assim que é um sistema rigoroso mais que ajuda bastante.

**Pergunta: Sobre o termo de autorização que elas precisam assinar?**

**Resposta:** Então esse termo na verdade ele tem uma contratação de seguro caso a pessoa aconteça alguma coisa ela faz, ela vai estar segurada, é mais vamos dizer assim que é uma contratação de seguro e caso aconteça alguma coisa com o seguro é tem um documento para baixar ali na hora e para estar levando ele para o hospital e ai tem documentos mais especializados com a vida inteira da pessoa pra ela estar passando pra nós, só que nesse briefing vamos dizer que temos que ser meio rápido, em um documento editado menor para precaução, vamos dizer assim que é tudo minuciosamente verificado, conferido, equipamento estragado é retirado e dado baixa, é comprado material novo, vamos dizer assim tudo em segurança mesmo.

**Pergunta: E em caso de acidente, a gente sabe que o hospital mais próximo não está muito próximo, por exemplo, a gente ficou sabendo que teve um caso de uma pessoa que se machucou aqui, qual o procedimento? Você conhece?**

**Resposta:** Na verdade como aconteceu esse pequeno incidente o pessoal não era muito especificado para os primeiros socorros, resgate, transporte e então esse negócio assim e depois desse acidente o pessoal estamos na norma, então todos tem que ter o curso de primeiros socorros, algumas pessoas não conseguem mais manusear por falta de treinamento, mas caso aconteça alguma coisa a pessoa já está indo direto para o hospital sem precisar de um suporte avançado.

**ENTREVISTA COM ZÉLIA MELO, 59 ANOS  
(COORDENADORA DA COZINHA TERRA  
PARQUE) - 21/03/2013 – entrevista concedida a  
Ynaiê Botelho**



**Pergunta: Como que é a rotina de trabalho do pessoal da cozinha do Terra Parque?**

**Resposta:** Mas em que sentido vocês estão perguntado?

**Pergunta: Desde o momento que vocês chegam aqui, o preparo do café da manhã?**

**Resposta:** O café da manhã, o padeiro entra a cinco e meia da manhã, depois eu entro tipo 6h e aí é preparado desde o pão francês até todo o preparado dos alimentos que fazem parte do café da manhã, que são em torno de 40 itens.

**Pergunta: Quantos funcionários são?**

**Resposta:** Três funcionários, hoje são três funcionários na padaria, só que ele, o padeiro entra 5h30, eu entro as 6h e a outra funcionária entra só as 8h, o café é servido as 8h em ponto e tem todos os itens do café que são inúmeros, bastante item.

**Pergunta: E o resto das refeições, tem mais funcionários?**

**Resposta:** Isso é a padaria, 8h chega o pessoal da cozinha, aí chega os cozinheiros e os auxiliares, o pessoal da louça, pessoal que cuida do refeitório dos funcionários, então eles chegam às 8h, o horário deles se estende até as 17hs, esse pessoal trabalha das 8h às 17h, tem intervalo de 1h de almoço. Hoje nós temos em torno de umas 15 pessoas, mais ou menos isso.

**Pergunta: O pessoal da padaria eles passam por cursos ou eles já?**

O responsável pela padaria, não o coordenador, mas o padeiro tem curso de padeiro, sabe mexer com toda parte de panificação e sobremesas, a padaria faz

inclusive as sobremesas, a padaria e confeitaria, a cozinha cuida da parte de alimentação, toda parte de alimentação, saladas e as frutas.

**Pergunta: Os alimentos quais são produzidos aqui no Terra Parque?**

**Resposta:** A gente tem uma horta que tem alguns legumes praticamente todas as verduras são produzidas aqui e a gente tem suínos, a parte de suínos também tudo o que a gente usa na parte de suínos do cardápio é tem aqui, tem o criame aqui e o abatedouro também.

**Pergunta: Como que é feito o estoque dos alimentos? Eles têm uma sala separada?**

**Resposta:** Os alimentos in natura ou os alimentos, (os dois tipos) tem o almoxarifado que cuida disso, tem a armazenagem no almoxarifado, a parte de carne e laticínios isso tudo tem, é a gente tem freezer na parte de cima do almoxarifado e dentro da cozinha a gente tem uma câmara fria de congelamento e resfriamento além das geladeiras e dos produtos dentro da cozinha.

**Pergunta: O material de higiene que vocês utilizam, quais são?**

**Resposta:** Então tem todo, por isso é que te falei a respeito da nutricionista NE, por que toda essa parte de higienização é ela que sabe qual o produto específico tá? Mais tem o sanitizante, tem o hipoclorídrico nas verduras.

**Pergunta: Mais e você assim tem luvas?**

**Resposta:** Sim, tem lógico, luvas, touca, avental, mais ai não são materiais de higiene e sim de segurança né, mas tem todo, tudo que a gente precisa tem ai, avental, touca, bota, máscara, luva tudo é utilizado, a gente tem a disponibilidade e a gente usa principalmente no manuseio de alimentação.

**Pergunta: Mas a cozinha funciona só até as cinco?**

**Resposta:** Não, depois tem outro turno que entra as três e vai até a meia noite.

**Pergunta: São mais quantas pessoas?**

**Resposta:** São mais quatro pessoas lá dentro, não estou falando do restaurante que ai tem o pessoal da equipe do restaurante que trabalha aqui na parte de fora, isso só

na parte interna tá? Ai tem o pessoal da noite, eles entram as três fazem o preparo do jantar e ficam até a meia noite tá? A cozinha também faz todo o preparo de alimentação de funcionário que é servido ali no refeitório ali atrás, além do que vem pra frente tem a alimentação de funcionário.

**Pergunta: Quanto mais ou menos por dia é produzido de comida?**

**Resposta:** Em quilo você tá perguntando, a isso é difícil, depende muito da quantidade de público que a gente tem, mas em cima do que a gente tem é calculado a per capita e a gente faz a alimentação em cima do público que a gente tem.

**Pergunta: Quando tem festas aqui, alguma coisa que é contratado vocês também ficam responsáveis pela cozinha?**

**Resposta:** Sim, dificilmente todo evento que tem aqui, festa, casamento, tudo que é evento que tem aqui a cozinha sempre é nossa, a parte de alimentação é preparado aqui, ainda não foi contratado nenhum Buffet que venha aqui e faça, as vezes nas festa vem a parte decorativa só, mas a parte de alimentação é toda produzida aqui.

**APÊNDICE C**  
**MODELO DE RELEASE TERRA PARQUE ECO RESORT**



**Assessoria de Imprensa**

Natália Ferro e Mayne Santos

Tel. 18 3902 6015 / 3902 6016

E-mail: [imprensa@terraparque.com.br](mailto:imprensa@terraparque.com.br)

[www.terraparque.com.br](http://www.terraparque.com.br)

---