

# O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise

Danielle Tristão Bittar\*  
Universidade Salgado de Oliveira

## Índice

Introdução . . . . .	2
1 Momentos de Crise: o que fazer? . . . . .	12
2 Cases: Vôos 402 e 3054 . . . . .	22
Conclusão . . . . .	32
Bibliografia . . . . .	39

## Resumo

Era época da Revolução Industrial. A imprensa ganhava caráter massivo, o proletariado buscava formas de expor seu descontentamento e as empresas de socializar discursos. Originavam-se, assim, os periódicos. Ivy Lee é considerado o “pai das Relações Públicas”, por ter tornado Rockefeller, um dos empresários mais odiados da época, num homem venerado. No Brasil, Getúlio Vargas instaurava o Estado Novo e os “chapas brancas” difundiam “verdades oficiais”. As assessorias de imprensa alcançavam os meios acadêmicos, ganhavam autonomia e incorporavam funções. Passavam a estabelecer relações com o público, cuidando da imagem das empresas. Mas e quando essa imagem é “arranhada”? Mudanças na sociedade interferem no modo de conduzir as crises atualmente. Exemplo disso, a tecnologia e a velocidade da informação que resultam em maior alcance. Faz-se necessário

---

\*Jornalista pós-graduada em Comunicação Empresarial.

agir com rapidez. Os consumidores também estão cada dia mais exigentes, cobram cada vez mais transparência das empresas. Daí termos como responsabilidade social, ética e a importância do conhecimento da opinião pública. Resultado disso é o que chamam de credibilidade, boa reputação. A imprensa também tem papel fundamental nesse processo. Fica mais fácil então, reconhecer a crise e saber como agir nesses momentos críticos. O trabalho ainda apresenta uma comparação de cases. Trata-se de dois acidentes da companhia aérea TAM. Um em 1996 e outro em 2007. Os dois próximos ao aeroporto de Congonhas e aparentemente pelo mesmo motivo, uma falha no reversor direito do motor. Propomos então, a análise da atuação da Assessoria de Comunicação da empresa, identificando falhas e acertos.

**Palavras-chaves:** assessoria de comunicação, crise, imagem

## Introdução

**P**RETENDEMOS, inicialmente, fazer um resgate histórico da assessoria de comunicação. Ainda existe uma certa associação de assessoria às relações públicas e ao jornalismo empresarial, pois suas origens se entrelaçam, mas é possível perceber diferenças de atividades a partir do momento em que a função adquiriu delimitações e ganhou autonomia. Ao longo dos últimos 300 anos, o desenvolvimento dos serviços de assessoria de imprensa pode ser resumido em quatro correntes fundamentais: jornalismo empresarial, de assessoramento sindical, político e cultural.

Fato é que as instituições passaram a agir pelo que dizem, pelos acontecimentos que produzem e com os quais interferem na realidade. O jornalismo virou espaço de socialização de discursos sob a lógica da competição e noticiar se tornou a forma estratégica de agir. Originavam-se, assim, os periódicos de empresa como o *Lloyd's list* (1696, Grã-Bretanha), *Lowell offering* (século 19, EUA), *The mechanic* (1847, EUA), *The triphammer* (1885).

Depois da prensa de tipos móveis<sup>1</sup>, idealizada por Johann Gutem-

---

<sup>1</sup>Processo gráfico que utilizava chumbo fundido, e portanto, eram mais duradouros e resistentes do que os fabricados em madeira, além de reutilizáveis. Inicialmente era

berg<sup>2</sup> no século 15, a imprensa ganharia contornos massivos com a invenção da rotativa<sup>3</sup> e do linotipo<sup>4</sup>. Essa modernização gerada pela Revolução Industrial favorecia o aumento da circulação de materiais informativos. Começava a ser praticado o *taylorismo*<sup>5</sup>, a ideologia da produtividade, a racionalização do trabalho, a padronização de tarefas, visando o lucro a qualquer custo. O conhecimento científico encobria a luta de classes marcada pela violência. Para conter o avanço da resistência operária, premiava-se quem produzisse mais. O proletariado não tinha acesso aos espaços de opinião, dentro dos grupos que exerciam a hegemonia do poder. Reações cívicas resultaram em pressões organizadas e no surgimento de um jornalismo mais realista, de denúncia. Jornalistas que integravam o grupo de escritores de vanguarda criticavam a injustiça e a pobreza. Ganharam espaço e importância, também, os *mackrakers*, produtores de uma literatura que explorava os escândalos sociais. Mas é somente a partir da consolidação das *trade unions*<sup>6</sup>, que a imprensa sindical e/ou partidária, passa a externar essa influência crescente. E apareceram os jornais de sindicatos de trabalhadores como *O Trabalhador* (1904, São Paulo), *O cosmopolita* (1916, Rio de Janeiro), *Tribuna do povo* (1912, Recife), *O graphico* e *A vida* (1924, Rio de Janeiro), *O syndicalista* (1919, Porto Alegre).

Entre o empresariado dos Estados Unidos ainda dominava a idéia de que “o público que se dane”, celebrizada pelo dirigente da Pensilvânia Railroad, Willian Henry Vanderbilt, um dos mais conhecidos proprietários de ferrovias no país. Em 1882, ele teria se proclamado assim, quando solicitado pelos jornalistas para que prestasse esclarecimentos pelo fechamento de um ramal ferroviário. Os usuários faziam críticas à

---

usado para produção de livros, mas a partir do século XVIII, passou a ser utilizado para imprimir jornais.

<sup>2</sup>Inventor alemão que desde jovem revelou uma forte inclinação pela leitura. Tinha sido joalheiro, conhecedor da arte da construção de moldes e da fundição de ouro e prata, por isso conseguiu fazer tipos.

<sup>3</sup>Impressora capaz de rodar 1.100 folhas por hora (uma grande quantidade para a época), criada por Friederich Koenig, em 1811.

<sup>4</sup>Criada por Otto Mergenthaler substituiu a composição manual tipo a tipo.

<sup>5</sup>Estadunidense, inicialmente operário, formou-se engenheiro mecânico. É considerado o “Pai da Administração Científica”, com foco na eficiência e eficácia da administração industrial.

<sup>6</sup>Uniões, associações de empregados, formadas em 1821, na Grã-Betanha, e em, 1827, nos Estados Unidos.

qualidade dos serviços prestados, como quebras, atrasos e pouco caso da companhia. Como forma de atenuar o descontentamento interno e a influência crescente de ideologias, setores despertaram para a necessidade de levar suas idéias e realizações ao conhecimento da opinião pública. As relações públicas surgem em circunstâncias em que os conflitos de classe se tornam mais fortes nas democracias burguesas e se explicitam como função persuasiva tentando fazer corrigir os interesses de toda a sociedade nos interesses do capital. Na verdade, elas são uma necessidade do modo de produção capitalista.

Esse tipo de comportamento tem raízes sociológicas. Após a Guerra de Secessão<sup>7</sup>, os Estados Unidos viveram um período de prosperidade, durante o qual o poder passou das mãos da aristocracia dos plantadores aos fazendeiros livres do Oeste e industriais das cidades do Leste. Num período de caçada ao dólar, os empreendedores do Norte levavam ao extremo exercício a livre concorrência. A riqueza tornou-se sinônimo de virtude e com aptidão eram eliminados os fracos e incompetentes. O cenário propiciou o surgimento de epítetos como “barões ladrões”, para identificar industriais sem escrúpulos, visando o lucro fácil.

Essa filosofia só seria mudada 1906, quando Ivy Lee abandonou o jornalismo para prestar serviços ao mais impopular homem de negócios dos Estados Unidos, John D. Rockefeller. Sua missão era conseguir que um homem acusado de aspirar ao monopólio e mover uma luta às pequenas e médias empresas, sem olhar a meios, passasse a ser venerado pela opinião pública. Uma orientação paternalista apresentaria o patrão como filantropo, interessado no bem-estar geral. Foi o que fez.

Por ocasião da greve sangrenta da “Colorado Fuel and Iron Co”, Rockefeller só saía protegido por guarda-costas. Ivy Lee dispensou todos eles, pois não poderiam haver barreiras entre a família do empresário e o público. Quando o Congresso norte-americano resolveu investigar a greve, fez com que Rockefeller comparecesse livremente, cooperando com a investigação. Ao distribuir uma Declaração de princípios, em forma de carta aos editores dos jornais, estabeleceu regras ético-morais,

---

<sup>7</sup>A imigração e intensa industrialização fizeram com que o poderio do Norte crescesse no governo. Grandes tensões políticas e sociais desenvolveram-se contra o Sul dos Estados Unidos. Abraham Lincoln venceu as eleições presidenciais, mas antes que assumisse o posto, 11 Estados escravagistas declararam secessão e criaram um novo país, os Estados Confederados da América.

em favor da confiabilidade. O documento fez sucesso e hoje, é considerado histórico:

“Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.”<sup>8</sup>

Ivy Lee conseguiu solucionar a questão e chamou a atenção dos donos de poderosas empresas para o problema. Os grandes capitalistas encontram nele o caminho para evitar denúncias e o jornalista percebe na atitude de respeito pela opinião pública a oportunidade para abrir um negócio: prestar assessoria no que confere corrigir uma imagem negativa e divulgar informações favoráveis, de interesse e importância para o público.

O jornalista foi responsável por criar fatos noticiáveis, humanizar os negócios, colocar o cargo no âmbito de alta administração e criar a escola de relações públicas. Colaborou com boas matérias jornalísticas, atuou nos processos como fonte, acumulou informações e se tornou um especialista valioso, o que explica a bem-sucedida carreira de assessor de comunicação de importantes organizações empresariais. Sem contar que sua carta é uma excelente orientação aos especialistas modernos.

Com seu projeto bem-sucedido, Ivy Lee conquistou o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa.

Já em 1772, quatro anos antes da Declaração de Independência dos Estados Unidos, o grupo de revolucionários li-

---

<sup>8</sup>Dizeres da Declaração de princípios, na qual se baseava os trabalhos de Ivy Lee prestados à Rockfeller.

derados por George Washington, preocupava-se com a divulgação de informações, nomeando Samuel Adams, um escritor e editor do Kentucky, para realizar um trabalho que misturava Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade. Mais tarde, em 1829, Amos Kendall (...) servindo ao então presidente norte-americano, Andrew Jackson, Kendall organizou o setor de Imprensa e de Relações Públicas da Casa Branca (...). (Ferrareto;Kopplin, 2001:20).

A expansão da atividade criou a ilusão de que o público estava informado. Os canais competentes dos jornais da época já estavam todos controlados. Segundo Chaparro (2003), “não se pode dizer que Lee tenha usado nessa ocasião técnicas exatas de R.P.” Os inimigos acrescentavam que Ivy Lee prestou serviços para corrigir as reações dos americanos na Alemanha de Hitler. Também fez jogo sujo com propina, favores, almoços sedutores e viagens prazerosas.

Aponta-se ainda Homero, Xenofonte, Sócrates e Luís XIV como precursores de Ivy Lee. Também é qualificada como obra de relações públicas de primeira ordem a *Guerra das Gálias*, graças à qual o Sr. César teve êxito na eleição, e *Geórgia*, programa do tipo *checklist* da agricultura, para retorno à terra. Invenções do século I antes de Cristo.

Com a tormenta econômico-financeira de 1929, a propaganda da fartura e dos altos salários foi substituída pela realidade do desemprego. Os patrões que os jornalistas conseguiram transformar em quase deuses passaram a ser hostilizados e odiados. Era preciso explicar e motivar a nação, a fim de que a crise fosse superada. A sociedade, com um nível avançado de organização democrática, deveria ser informada a qualquer custo, para que se evitassem problemas.

A importância e a influência das relações públicas cresceram vertiginosamente, transbordaram para o Canadá e entraram na Europa. Após a eleição de Juscelino Kubitscheck, para aqui convergiram multinacionais e com elas vieram as relações públicas e as assessorias de imprensa. O primeiro Departamento de Relações Públicas foi implantado em São Paulo, em 1914, por uma empresa de serviços de eletricidade. De acordo com Lima (1985), “para os planos da Light de expansão de seus serviços no Brasil, tornava-se necessário um bom relacionamento com as autoridades federais como estaduais”, principalmente no que diz

respeito à nova tendência nacionalista em torno da questão do capital estrangeiro no país.

Getúlio Vargas instaurou o Estado Novo e, deste modo, foi criado o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP). A Assessoria especial de relações públicas da Presidência da República (Aerp) coordenava a rede governamental de divulgação, criando e difundindo “verdades” oficiais. Para Barreira (2006), “na época, os textos eram carregados de propaganda e quase não tinham valor jornalístico”.

Jornalista chapa-branca é o assessor de imprensa que, disfarçado de jornalista independente, pago para isso, ou por conveniência, se utiliza de um meio de comunicação para veicular informações de interesse oficial, orientado pelo governante. O termo tem inspiração no automóvel do serviço público cuja placa de licenciamento é de cor branca.

Expandia-se a atividade que nem sempre exigia a presença física, para que viabilizasse o jogo duplo do emprego, na euforia de prosperidade do “milagre econômico”. O departamento foi extinto, mas os profissionais que exercem esta atividade ainda convivem com o epíteto “chapa branca”, usado pejorativamente para identificar quem assessorava o governo militar pós 64.

Nos anos 80, o jornalismo no Brasil desenvolveu-se, os jornais se aperfeiçoaram e a prestação de serviços à comunidade quase que impôs o fim do jornalismo chapa-branca. Os anunciantes desejam associar as suas marcas a veículos de credibilidade, mas ainda há disfarce em algumas intenções, camuflando a realidade.

O crescimento da assessoria de imprensa alcançou os meios acadêmicos. As Universidades de Yale, Harvard e Columbia começaram a formar especialistas na carreira, que ficou vinculada ao campo da Administração. Alguns anos depois, relações públicas foi inserida como carreira e área nos cursos de Comunicação. Com estudos sérios, o campo foi-se consolidando academicamente. Vale destacar o primeiro livro de relações públicas do país.

Em 1961, os jornalistas Reginaldo Finotti e Alaor José Gomes montaram o setor de Imprensa da Volkswagen do Brasil, o qual se tornou fonte de consulta para editores, pauteiros e repórteres das grandes redações. Aplicavam um conceito de transparência nas relações da empresa com a imprensa. E a experiência levou à ambição de ampliar os hori-

zontes. Dez anos mais tarde, fundaram a Unipress com nova proposta de assessoria de imprensa.

Eles foram favorecidos pela valorização das editorias de economia como alternativa ao jornalismo político danificado pela repressão. A Unipress, então, consolidou um modelo jornalístico de fazer assessoria de imprensa, de contar toda a história e deixar que os repórteres selecionem o que mais interessa.

O Brasil começou a implantar a ruptura e o Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo criou a Comissão permanente e aberta dos jornalistas em assessoria de Imprensa. Teve início um processo formal de se dar identidade jornalística à atividade. Em 1979, um decreto regulamenta o exercício da profissão e o diploma passa a ser obrigatório para a aquisição do registro.

Marlene dos Santos coordenou em 1983, o I Encontro Estadual dos Jornalistas em Assessoria de Imprensa, do qual participaram 250 profissionais de São Paulo. O encontro repetiu-se no ano seguinte com maior significado político. Logo em seguida, foi realizado em Brasília o I Encontro Nacional dos Jornalistas em Assessoria de Imprensa. O presidente da federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), Adálio Dantas, pôde então anunciar o acordo com a presidente do Conselho Nacional de Relações Públicas (Conrep), Vera Giandra, de que a área de RP aceitava ceder a reserva de mercado aos jornalistas.

Em 1984, o jornalista e coordenador da Comissão, Eduardo Cesário Ribeiro, dedicou-se à produção do primeiro manual de Assessoria de Imprensa. O texto final foi aprovado um ano depois, durante o II Encontro Nacional. Em 1986, ele foi oficialmente editado e adotado pela Federação Nacional de Jornalistas Profissionais. Estabelece o manual que nada avançava em relação à carta de princípios de Ivy Lee, mas que representava um avanço importante enquanto fato político-profissional.

Desde então, noticiar passou a ser parte do acontecimento e as fontes começaram a gerar notícias. A ocupação jornalística do segmento foi irreversível. O setor se consolidou como um dos principais campos de atuação em meio à crise; também são as atividades de comunicação que mais se expandem no Brasil, segundo Ênio Campoi<sup>9</sup>. De natureza

---

<sup>9</sup>Presidente da Associação Nacional das Empresas de Assessoria de Imprensa e Comunicação Social e diretor da Mecânica de Comunicação.

dinâmica e versátil, suas atividades desempenham papel estratégico na política de comunicação.

Uma assessoria de imprensa trabalha para um assessorado, que pode ser um cliente ou uma instituição. Além da edição de jornais, revistas, ela prepara texto de apoio, sinopses, administra as listagens referentes aos públicos de interesse e cuida para que as peculiaridades sejam respeitadas.

As atividades compreendem abastecer os veículos de comunicação social com informações relativas ao assessorado e atender às solicitações dos jornalistas. Gerar informações de interesse público é uma forma de se conquistar cobertura editorial (reportagens, notas em colunas) com apelo noticioso. O trabalho tem como objetivo tornar o cliente mais conhecido nos meios de comunicação. No entender de BRANDÃO e CARVALHO (2003), a função é legítima, pois a democracia permite às empresas difundirem suas idéias, exercerem suas defesas e levarem ao conhecimento público o trabalho que desenvolvem.

Para realizar este trabalho, é necessário que o assessor de imprensa tenha um bom relacionamento com a mídia, para facilitar o acesso e a publicação. O contato é feito buscando eliminar dúvidas, facilitando a prestação de informações, e despertar o interesse de jornalistas, com releases criativos, contendo informações precisas e corretas. A divulgação do que a empresa considera importante é feita através do interesse dos órgãos de comunicação em publicar o assunto e os resultados vêm com o reforço da imagem e da credibilidade.

Esse modelo de atuação vinculada às fontes e forte privilégio à divulgação teve como efeito somente a eficiência em lidar com os veículos de comunicação. Estabeleceram-se faixas de atuação específicas, fortalecendo uma concepção fragmentada. O nome “assessoria de imprensa” passou a ser restritivo e a divulgação jornalística permanece com a sua forma de atuação mais habitual.

Mas as assessorias de imprensa perceberam que a comunicação é algo mais amplo. Agregaram funções, passaram a estabelecer ligações entre a entidade e o público também. Criaram superestruturas chamadas de assessorias de comunicação para exercício de um modelo conhecido como comunicação integrada, prevendo a atuação conjunta de jornalistas, relações públicas, publicitários. Os profissionais se encontram sobre um mesmo comando, apoiando ações estratégicas. No enten-

der Curvello (2003), esse modelo de gestão da comunicação acaba refletindo na pesquisa e na reflexão acadêmica. O mercado exigiu uma atuação conjunta dos profissionais, algo que pudesse atender à demanda social por informação.

Neste momento, surge a necessidade de articulação da comunicação interna, mercadológica e institucional. Os produtos e serviços tornaram-se mais diversificados e a comunicação é pensada como um todo. A participação efetiva dentro de suas especialidades visa ações muito mais eficazes. Os resultados são a eficiência de custos, maximização de ações e potencialização de resultados. A execução cooperativa permite a aprendizagem individual e o compartilhamento de responsabilidades e ações.

A atuação conjunta é um caminho sem volta. As oportunidades se ampliam com a redescoberta da comunicação interna e a ênfase na comunicação mercadológica. A literatura da área tem sido renovada. Há cada vez melhores exemplos em congressos, com a vantagem de permitir a descoberta mútua. Grupos de discussão na Internet trocam informações e experiências.

No dia-a-dia da maioria das assessorias, provavelmente haverá impossibilidade de compatibilizar a estrutura (recursos humanos, financeiros e materiais) disponível com a diversidade e complexidade das tarefas propostas a seguir. As expectativas, as condições de trabalho oferecidas e o nível de profissionalismo exigido, entre outras variáveis, podem significar uma necessária limitação das ações da assessoria. Mesmo assim, acreditamos que se torna importante expor um conjunto de produtos e serviços diversificados que possam ser avaliados de uma perspectiva estratégica e, adaptados às condições e cultura locais, ajudar a organização ou assessorado atingir seus objetivos e seus públicos a serem mais bem informados. (Duarte, 2003:238).

Dessa forma, captar informações do ambiente e distribuí-las tornou-se um diferencial competitivo. E é cada vez mais crescente a preocupação com a disseminação das informações necessárias ao bom funcionamento da organização, pois através da comunicação é possível promover mudanças nas múltiplas relações de uma instituição com os

seus diversos públicos. Segundo Schuler (2004), “é através da comunicação que o know-how das organizações é adquirido e disseminado”. Isso implica em comunicar metas e objetivos para que o corpo funcional possa conhecer o texto e dar significado às informações geradas. Informar uma decisão, acontecimento, anunciar produtos, atender às solicitações de clientes, fazer encomendas para os fornecedores, efetuar transações bancárias, motivar e estimular o funcionário para a produtividade. A comunicação está presente em todos os setores, relações e fluxos de informação.

Se o que existe é o que está na mídia, tornar públicos acontecimentos passou a ser uma das mais importantes estratégias para se obter aprovação da sociedade. O campo jornalístico tornou-se centro das preocupações de todos os agentes sociais que aí investem recursos, criando acontecimentos e pressionando para gerir notícias e impor acontecimentos, em uma luta simbólica. As instituições trabalham para serem lembradas, para ampliarem sua presença nos veículos e para serem reconhecidas como referência.

As instituições têm de envolver-se com a mídia para atingir os públicos cujas opiniões orientam as políticas nacionais e ações políticas. A mídia passa, então, a ser um campo social de interesses pela conquista do apoio da opinião pública. Produzir notícias é produzir imagem, pois a informação é uma das figuras de visibilidade. Com isso, as instituições inserem-se no espaço público, construindo sua imagem e a realidade onde atuam.

A partir dos anos 1990, as indústrias da economia imaterial tiveram um crescimento inimaginável. Desde então, o conceito de imagem tornou-se o grande diferencial de competitividade. Desse cenário derivou a necessidade dos serviços de comunicação. Como sabemos, a manutenção da imagem de uma empresa é consequência de um trabalho estratégico de relacionamento com todos os seus públicos. A familiaridade e reputação é que determinam o clima de receptividade fazendo com que as mensagens sejam mais ou menos eficazes. Nesse contexto, imagem é o resultado entre as percepções positivas e negativas que a organização passa.

A responsável pela construção dessa imagem/ identidade é a comunicação, seja com as ações dirigidas ao público interno, seja com a divulgação para a opinião pública, seja

com a construção de relações frutíferas com os públicos estratégicos de uma empresa. Do que não se duvida é que a comunicação é quem manda. (Brandão; Carvalho, 2003: 193)

Bom, se de imagem sobrevive uma empresa, o que fazer quando ela é “arranhada”, prejudicada de alguma forma por fatores internos ou externos? O que fazer quando esses acontecimentos influenciam de forma negativa o modo como as pessoas enxergam seus produtos, serviços, ou sua identidade (credibilidade, segurança, etc)? Há solução mesmo quando tudo parece perdido? O que fazer e o que não fazer nesses momentos de crise? São esses, alguns dos itens que abordaremos no próximo capítulo.

## **1 Momentos de Crise: o que fazer?**

Velocidade da comunicação (informação), amplitude de alcance e uma enorme diversidade de novos canais, mídias e interlocutores. É cada vez mais difícil omitir informações. A imprensa fica sabendo dos acontecimentos antes dos interessados e o mundo inteiro toma conhecimento de um fato enquanto ele acontece. As más “novas” tendem a alcançar uma platéia cada vez maior e não há como evitar que a notícia se espalhe por todos os veículos de comunicação. A simultaneidade plural do pensamento também acontece porque nos encontramos numa aldeia tribal de escala planetária, a Aldeia Global<sup>10</sup>. Sendo assim, a mesma experiência comunicativa é compartilhada por diferentes culturas.

Os jornalistas querem incorporar demandas sociais do cidadão, fazer reportagens sobre notícias das quais falam as pessoas na rua. Se a crise envolver o público, é função da mídia descobrir tudo, acompanhar os desdobramentos e a forma de relacionar-se com os clientes atingidos. A imprensa assumiu o papel de fiscal dos que não têm voz e é raro hoje os veículos de comunicação não procurarem “o outro lado”. A verdade dos fatos é o objetivo do jornalismo e como os repórteres não gostam de ser desmentidos, analisam bem a dimensão das matérias.

---

<sup>10</sup>Conceito criado pelo sociólogo canadense Marshall McLuhan. Quer dizer que o progresso reduz o planeta à uma aldeia, possibilitando a comunicação direta com qualquer pessoa que nela vive.

Mas a versão da imprensa nem sempre é correta, trata-se de uma variante dos fatos e, como tal, ideológica e encadeada segundo valores. A mídia é competitiva, principalmente no que diz respeito ao “furo”, e, com apurações apressadas, já causou prejuízos à vida de muita gente. Como o famoso caso da Escola Base, em 1994, e as denúncias sobre a compra de bicicletas superfaturadas pelo ministro Alceney Guerra, no governo Collor.

Nesse momento, a imprensa torna-se arrogante, exigente, envolvendo principalmente quem não tem bom relacionamento com os jornalistas. Ela quer ter a iniciativa, por isso incorpora e media discursos, organizando interesses em competição. E a dimensão e o enfoque podem maximizar os efeitos de uma notícia e dar lugar ao espetáculo.

Verifica-se, com efeito, que qualquer instituição ou cidadão se torna vulnerável a esse modismo. Os danos morais e os prejuízos que esse comportamento tem provocado a instituições e pessoas é fato que precisa ser refletido pelos jornalistas. A rapidez com que profissionais da imprensa trabalham na apuração de notícias ou na feitura de reportagens de interesse público seria uma razão de ouro para aconselhar cautela quando o assunto é acusação ou denúncia. (Pinto, 1996:112).

Grandes catástrofes ou desastres que envolvem vidas humanas ficam na memória coletiva, afetam a vida de muita gente e são sempre lembrados cada vez que a imprensa recorda o fato. O estrago é incomensurável e raramente tem conserto. E a imprensa é um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado. Como se não bastasse o fato negativo, as empresas têm que administrar a versão da crise. Nesse contexto, uma publicação pode ser o estopim ou a pólvora.

Crise é qualquer coisa negativa que pode ganhar visibilidade e não pode ser contido dentro das paredes de uma organização. Com potencial explosivo ou inesperado, acaba por comprometer os negócios e ameaçar estruturas. Além é claro, de mexer com a vida de todo mundo, interferir nas condições ambientais, sociais e econômicas do planeta. Algumas chegam a custar milhões de dólares em investimento publicitário, outras são mais complicadas em seus desdobramentos. Algumas ainda surgem

de fatos insignificantes que assumem dimensões maiores do que as empresas imaginam.

A crise provoca prejuízos significativos a uma empresa, afetando diretamente o seu relacionamento com os públicos estratégicos e sua reputação. Pode, inclusive, desestruturar operações, reduzir as vendas, abalar os resultados financeiros, desmotivar os funcionários, obrigar o pagamento de indenizações e representar uma ameaça à sobrevivência da organização.

Ou seja, crise é tudo que envolve risco de vida como acidentes involuntários, contaminação do meio ambiente, como vazamento de produtos petroquímicos, problemas com produtos defeituosos. A crise pode ser resultado de erro humano em grandes proporções como má administração, denúncias, violação de produto, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, crise financeira, reclamação de cliente, programas de demissão em massa, greves, mudanças de estrutura. Falhas humanas podem ser previstas e por esse motivo, o público se sente escandalizado quando ocorrem. Pode, ainda, ter a crise origem criminosa como sabotagens, desvios de dinheiro público, incêndios, custeio de festas, dispêndios supérfluos, viagens inexplicadas, chantagens, fraudes, desmandos éticos.

Nasce de vazamentos, quando um documento não destinado à publicação chega às mãos de um jornalista, por exemplo. É uma nota plantada em coluna de grande circulação, comentário de algum âncora de TV, desafeto, cliente insatisfeito (testemunho de pessoas prejudicadas) ou concorrente. Seus impactos se propagam com a curiosidade da mídia, a mobilização da opinião pública e a conseqüente perda de controle. As crises repercutem rapidamente nos meios de comunicação, por conta do sensacionalismo que podem representar e do espetáculo que podem se transformar.

A crise passa por três estágios. No primeiro deles, acontece a simplificação do boato, pois ainda não se tem muitas informações sobre o fato. No segundo estágio, os detalhes são aumentados e a história ganha dramaticidade. No último, a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, com os seus valores. Esse é o momento mais crítico. Qualquer erro pode ter graves conseqüências.

Muitas empresas ainda não possuem essa cultura e acabam saindo muito “machucadas”. O problema é a inexperiência, precipitação e

a falta de hábito em lidar com a mídia. O que é pior, as empresas brasileiras demonstram normalmente displicência pela prevenção, apostam numa atitude reativa, o que faz a margem de manobra ser menor. E quem não se preparou não será capaz de agir com eficiência. As áreas operacionais, onde o risco de acidentes é maior, são despreparadas para gerenciar a comunicação da crise. Funcionários do segundo escalão são postos de uma hora pra outra em contato com jornalistas no momento mais delicado de uma crise.

Existem duas tendências nos dirigentes das empresas quando uma crise bate à porta. A primeira é quase entrar em pânico e imaginar ações mirabolantes para reverter o impacto na imagem: publicar nota paga (sem melhor avaliação), ligar para o diretor do veículo de imprensa, ou até mesmo fingir-se de “morto” e aguardar os acontecimentos. Outra, incorporar o espírito policial e tentar descobrir quem vazou ou quem está “por trás” da notícia ou nota. (Forni, 2003:368)

As empresas também subestimam a capacidade do público em compreender dada situação, por isso, muitas vezes sonégam informações. No entender de Forni, há casos em que a repercussão acaba tendo mais importância e se tenta esconder ou mascarar o problema. A primeira preocupação das empresas é tentar resolver o operacional e as consequências parecem não incomodar. Até porque nesse momento a ética já foi por água abaixo. Nesse aspecto, desprezar a pauta de um jornalista, deixá-lo sem retorno ou omitir-se são erros imperdoáveis. Supõe culpa e ele irá se sentir no direito de publicar o que bem entender. (FORNI, 2003)

Nenhuma empresa está totalmente preparada para enfrentar uma crise. Mas a boa notícia é que apesar de inevitáveis, as pesquisas mostram que, com planejamento, as organizações superam melhor os momentos difíceis.<sup>11</sup> O processo permanente de planejamento torna-se um diferencial, facilitando a execução das atividades. A organização e

---

<sup>11</sup>Pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje, feita em 1999, com 100 profissionais de comunicação, ligados a empresas do Sudeste do país.

avaliação evitam que até mesmo as situações mais inesperadas peguem o assessor desprevenido. Mesmo que o planejamento não preveja exatamente o caso, vai estabelecer que tipo de atitudes tomar em situações semelhantes.

Os executivos também já têm condições de avaliar eventuais repercussões negativas de algumas decisões. As ameaças passaram a fazer parte de qualquer organização e eles puderam aprender a lição com quem errou e acertou. As crises também têm um padrão e a mídia vive dando sinais de problemas potenciais, o que quer dizer que todas podem ser previstas. Uma pesquisa norte-americana mostrou que em mais de 80% das entrevistas de imprensa que acontecem na Casa Branca, os assuntos já apareceram na primeira página de um jornal.

Felizmente, a sociedade da informação tem passado por mudanças. Parece que a integração das mídias tem alterado o perfil das empresas, o relacionamento entre elas e seus públicos de interesse. Mesmo que lentamente, a comunicação passa a ter função relevante, transforma-se em insumo estratégico para fidelizar clientes, sensibilizar a opinião e interagir com a comunidade. A comunicação potencializada começa a depender da versão dos fatos, o que as anima a estabelecer políticas de comunicação de estreita afinidade com interesses mercadológicos.

Em situações de crise é preciso centralizar a gestão da comunicação nas mãos de um profissional, de forma a fazer o repasse de informações de maneira rápida e correta. Ao ser deflagrada, normalmente a empresa é colocada na condição de culpada e o desafio da comunicação é minimizar os efeitos da publicidade negativa.

Em momentos de crise, deve-se levantar todos os dados com a maior transparência e formular uma estratégia de esclarecimento. É preciso identificar os públicos que podem ser afetados e provar que já está fazendo algo. Quem deve assumir o comando da dinâmica das informações é a empresa. O êxito está em se voltar a ser fonte oficial do que aconteceu. Conte tudo rapidamente para interromper o assunto e reduzir a duração da cobertura. Outro aspecto importante é não se deixar pautar pelas especulações da mídia, mas focar esforços, oferecendo apoio para amenizar o sofrimento dos envolvidos. Em alguns casos, quando as organizações possuem várias plantas, é necessário montar uma redação. Dependendo da dimensão do problema, deve-se recorrer à parceria com

a agência de publicidade e à contratação de consultoria externa. O importante é uniformizar o discurso.

O comitê é um grupo de pessoas ligado à diretoria, com poder de decisão, acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa. Incluem poucas pessoas, conhecedoras da organização e com disposição para prestar esclarecimentos. Abrangem altos executivos (o presidente da organização), grupo de apoio (o setor envolvido diretamente com o problema, a área de operações, um consultor externo, recursos humanos, o departamento jurídico) e comunicações (atendimento ao cliente). O comitê de crise deve ter pessoas com características diferentes, pois a combinação de diversas personalidades faz com que o grupo seja completo. Todos devem saber escutar, pois qualquer ação tomada por impulso pode danificar a reputação.

O comitê deve ser treinado para diferentes situações, pois sua função é identificar os pontos vulneráveis a partir de um diagnóstico e definir objetivos para corrigir os pontos fracos. De acordo com Forni (2003), “a prática começou com os americanos, na década de 80, a partir do que aconteceu com a Exxon, no vazamento de óleo na costa do Alasca, e com a Johnson & Johnson, no caso do envenenamento do Tylenol”.<sup>12</sup>

Deve-se eleger um porta-voz que passe credibilidade, controle e conheça a empresa e o problema. Alguém experiente, que saiba ouvir e mantenha-se calmo sob pressão. Que fale com clareza, esteja acessível e diante do qual o público não se sinta diminuído. Tem que ser alguém que se sinta preparado para falar sobre qualquer tema polêmico, por mais inusitado que seja. O diretor ou gerente da área pode ser uma boa opção, mas nem sempre é o mais qualificado. No caso de se tornar fonte para uma matéria, saiba seu estágio, as fontes que o repórter já consultou e a versão que ele tem dos fatos. Reúna o máximo de informações sobre o ocorrido e cerque-se de pessoas-chaves.

Quem conhece o episódio da queda do Edifício Palace II, no Rio de Janeiro, no carnaval de 1998, certamente se lembra das declarações precipitadas e infelizes do ex-deputado

---

<sup>12</sup>O caso Tylenol aconteceu em 1982. O medicamento foi adulterado com cianeto, ou seja, alguém colocou o material nas cápsulas que já estavam nas lojas, matando sete pessoas nos Estados Unidos. A diretoria assumiu a responsabilidade, recolheu todo o produto, auxiliou as pessoas afetadas e tratou a imprensa como parceira na divulgação dos fatos.

Sérgio Naya. O empresário, todas as vezes que apareceu na imprensa, carecia de uma qualidade fundamental para que vítimas, jornalistas e opinião pública acreditassem nele: credibilidade. (Chagas, 2003: 213)

A preocupação com a opinião pública, um conjunto de crenças a respeito de temas, passa a ser fator de referência a orientar a ação de empresas. Segundo Freitas (2007), “as reivindicações deixaram de representar apenas os interesses de um grupo dominante”. A mídia, espaço de atuação e conjunto de instituições que tornam as coisas públicas e a qual todos os grupos estão expostos, é parte de uma esfera onde se vai formatá-la. De acordo com a “Teoria Hipodérmica”<sup>13</sup>, ela seria entendida como arma poderosa para moldar a consciência da massa, influenciando, assim, na formação da opinião pública. Dessa forma, os veículos de comunicação desempenham um papel importante na construção da realidade ao estruturar a imagem da realidade social e influenciar o modo como o público receptor organiza sua imagem do ambiente, formando opiniões.

No “Modelo Cascata”, a opinião pública se formaria através de pequenos grupos situados no topo da pirâmide social, a elite econômica e social. Esse agregado de opiniões predominantes viria “descendo”, passaria pelas elites políticas, pela mídia, pelos chamados formadores de opinião (jornalistas), até chegar à base, onde se encontra a maioria da população. No entender de Ferraretto e Kopplin (2001), “o trabalho do assessor de imprensa está relacionado com a formação da opinião pública, na medida em que influencia o que pensam os receptores da mensagem”. Ele organiza a informação, foca a atenção sobre aspectos particulares e seleciona um ponto de vista.

Aqui, a metáfora de uma janela vem à mente. Quem enquadrar a mensagem tem a chance de escolher o que deve ser enfatizado na mensagem, assim como a visão por meio de uma janela é dirigida pelo local onde o marceneiro enquadra ou faz a abertura. Se a janela é colocada ou enquadrada em uma parede diferente, a visão será diferente. (Molleda, 2003: 169)

---

<sup>13</sup>Teoria da bala magia, bullet theory ou teoria da seringa (1914/1919 EUA, Inglaterra).

Mas os efeitos de comunicação são limitados, segundo a “Teoria Funcionalista”<sup>14</sup>. Há uma pluralidade de fontes de canais, mídias e interlocutores e as experiências de vida fazem com que o receptor tenha um certo discernimento sobre as coisas, impedindo sua utilização com fins autoritários. No entender de DANTON (2003), a visão de que o jornalista deveria simplesmente relatar a realidade ganhou destaque, em 1856, com a declaração de um correspondente da Associated Press, demonstrando sua contraposição ao jornalismo ideológico. No final do século XIX, o jornalismo norte-americano passou a ser um negócio altamente lucrativo. Na verdade, a grande mídia nunca deixou de ser parcial e subjetiva, nem de demonstrar a diversidade de opiniões. A “Teoria do Espelho”<sup>15</sup> aparece então, como uma bússola norteadora das regras de conduta dos jornalistas.

A área de comunicação deve conhecer a fundo os públicos-alvos da empresa. O público interno deve ser o primeiro a saber para que tenha condições de rebater prontamente o que estão falando da organização. A empresa tem de conseguir o engajamento dele, pois os primeiros formadores de opinião podem ser seus mais fiéis aliados. Com a tendência à segmentação é possível buscar canais alternativos para públicos específicos e a dimensão da explicação deve ser proporcional à versão. O meio mais efetivo de atingir os clientes é dar atenção à imprensa, por isso ela deve ter tratamento diferenciado. Mas para se chegar aos veículos de comunicação, é preciso linguagem própria e muito conhecimento. E os assessores são treinados para extrair conteúdo útil e transformá-lo em linguagem acessível.

As pessoas constroem credibilidade com uma atuação transparente e ética. As reações passam a ser vistas em função desse “patrimônio”, pois é um aspecto que resiste ao tempo e aos fatos. Funciona como se fosse uma “coluna” de crédito, um ativo importante na hora de um episódio negativo. Passado e credibilidade não imunizam ninguém, mas dão amplas possibilidades de dar a volta por cima. A mídia, por exemplo, tem alta consideração na hora de julgar comportamentos e atitudes.

<sup>14</sup>Década de 30 nos EUA. Os teóricos tinham como objetivo medir o alcance dos meios de comunicação de massa.

<sup>15</sup>De acordo com essa teoria, a mídia seria imparcial e objetiva, refletiria a diversidade de opiniões da sociedade. Como se os profissionais fossem simples mediadores dos acontecimentos.

Mas o relacionamento deve ser consolidado antes dos momentos de dificuldades e basear-se na transparência e atenção aos jornalistas. A construção da credibilidade também passa pelo respeito ao meio ambiente, à comunidade, aos empregados, às leis, ou seja, tem de haver identificação com as aspirações da sociedade.

As recentes crises empresariais demonstram que a imagem corporativa é um dos ativos mais importantes no valor das companhias. Esses, intangíveis das grandes empresas, como experiência, imagem pública e posicionamento, exercem cada vez mais importância em sua cotação nos mercados.

E, pois, é na crise que os princípios éticos se sobressaem ou capitulam ante a pressão. É possível conviver com uma crise, desde que a empresa seja reconhecida por sua atuação moral, com o que propõe Ferraretto e Kopplin (2001), “servindo aos objetivos de uma sociedade que se pretende verdadeiramente justa”. Para isso, o jornalista de assessoria de imprensa deve pautar sua conduta pelo Código de Ética em vigor; o qual define o direito público à informação e estipula o compromisso com a verdade. Também observa que é dever do jornalista lutar pela liberdade de expressão e o livre exercício da profissão.

Torna-se muito mais difícil exercitar a ética quando se devem cultivar duas lealdades: à sociedade e à instituição. No entender de Lima (1985), “nesse choque entre interesses econômicos e isenção jornalística abre-se uma brecha (...) tentam influir ou persuadir a opinião pública”. O caso Tylenol aconteceu em 1982. O medicamento foi adulterado com cianeto, ou seja, alguém colocou o material nas cápsulas que já estavam nas lojas, matando sete pessoas nos Estados Unidos. A diretoria assumiu a responsabilidade, recolheu todo o produto, auxiliou as pessoas afetadas e tratou a imprensa como parceira na divulgação dos fatos.

Agora, se de sua atuação na assessoria de imprensa o jornalista tiver concluído pela existência do crime, da falha, da óbvia culpabilidade dos que deve promover, só lhe restará uma saída: afastar-se. Não será necessário que se afaste jogando lama no ventilador, revelando segredos a que teve acesso por força de suas funções. Melhor que saia calado, mas saia. Dessa forma, estará preservando a Ética no jornalismo e na assessoria de imprensa. (Lima, 1985:39)

A crise exige que a empresa se coloque ao lado do cidadão, pois é lá que a mídia vai estar. A construção de sentido se dará envolvendo os mais fortes contra os mais fracos e essa atitude expressa uma solidariedade simbólica. A empresa é também um dos componentes da estrutura social, tem seus efeitos sobre a comunidade e é a sociedade a principal responsável pelo seu lucro. Por isso, tem a obrigação prestar contas à sociedade.

Sinalizando a sensibilidade da empresa para com o problema, consegue-se reduzir o temor criado e fazer com que ela seja vista de maneira mais favorável. Isso é aceitável se existe capacidade e interesse para comunicar-se de forma transparente, continuada e próxima às pessoas. Com uma maior consciência sobre a importância da comunicação também será possível prevenir acontecimentos indesejáveis. Dessa forma, será muito mais provável que a versão e o desdobramento dos fatos não afetem os negócios, nem a imagem da empresa.

Uma vez estourada a emergência da crise e tendo se preparado, a empresa poderá responder de forma bem mais rápida e efetiva, focará suas ações na análise do fato gerador, identificando as mensagens fundamentais e alinhando as estratégias de comunicação. Com esse tipo de atitude, será possível conquistar empatia da sociedade.

As crises também podem ser uma fonte de oportunidades. Tanta exposição pública gratuita não se conseguirá nunca mais. E é nesse momento que o público está mais atento. Será possível então, lançar mensagens positivas sobre a empresa, seus produtos e serviços. A mesma facilidade de comunicar um acontecimento negativo deve ser aproveitada para informar sobre o que estão realizando a favor da solução dos problemas. As crises bem gestionadas, podem ser oportunidades para fortalecer uma marca.

Faremos a partir de agora, o estudo de casos de dois acidentes da TAM. Abordaremos quais as estratégias utilizadas pela assessoria de comunicação da empresa para tentar amenizar os danos causados à sua imagem. Veremos então, se ela foi ou não eficiente na hora de se comunicar. O estudo serve de parâmetro para analisarmos como as empresas se comportam em momentos de dificuldade.

## 2 Cases: Vôos 402 e 3054

No dia 31 de Outubro de 1996, a aeronave pertencente à TAM Linhas Aéreas se preparava no aeroporto de Congonhas para decolar com destino ao Rio de Janeiro. A aeronave caiu apenas 24 segundos depois da decolagem, no bairro do Jabaquara, zona sul de São Paulo, causando a morte de 99 pessoas. O avião colidiu com um prédio de dois andares, um outro prédio de três andares, arrancou o telhado de um sobrado e mergulhou no asfalto. Na queda, a aeronave ainda destruiu 8 casas na Rua Luís Orsini de Castro.

O plano de vôo consistia em que o avião saísse do aeroporto com cerca de 33 metros de altura e mudasse sua direção. Isso não foi possível devido à uma pane no reversor do motor direito. Ele se ligou na subida devido a perda de velocidade e impediu o recolhimento do trem de pouso. Houve rápida perda de altura na saída do aeroporto. Quando os alarmes de velocidade soaram na cabine, o comandante simplesmente os ignorou e aumentou a potência no motor, pois eles usualmente davam sinais falsos.

A TAM não tinha um plano de administração de crise. A companhia então entrou em contato com a American Airlines que enviou um manual americano e um funcionário especializado. O comandante Rolim Amaro<sup>16</sup> estava no Caribe e quem assumiu a gestão da crise até que ele voltasse foi o executivo Luís Eduardo Falco, então vice-presidente de Marketing.

A empresa não parou de operar e disponibilizou as linhas telefônicas que geralmente recebiam reclamações e sugestões. Alugou um hotel próximo ao aeroporto para acomodar as famílias das vítimas e concedeu entrevista coletiva menos de quatro horas depois do acidente. Os porta-vozes conseguiram se comunicar bem ao dar satisfação à opinião pública. Em sete dias o problema foi detectado e o resultado oficial foi publicado um mês depois. A companhia não anunciou a lista com os nomes das vítimas, sem antes confortar todos os familiares. A TAM divulgou boletins oficiais a cada 12 horas e suspendeu todas as peças publicitárias em veiculação. Em julho do ano seguinte, a companhia aérea

---

<sup>16</sup>Fundador da TAM, interlocutor que assumia a responsabilidade pelos possíveis erros da companhia. A comunicação era centrada nele. Morreu em 2001, vítima de um acidente aéreo.

recebeu o prêmio "*Melhores e Maiores*", da revista *Exame*, pela habilidade em lidar com momentos de crise, esteve em 2005 entre as 15 marcas mais valiosas do país em uma avaliação da *Isto É* e no mesmo ano conquistou *Top of Mind* da Folha. Naquela época, o comandante esperava os passageiros com o tapete vermelho estendido à frente das aeronaves, simbolizando o diferencial da empresa de tratar sempre muito bem o cliente. Nesse caso, vender a imagem de bom moço de Rolim ajudou muito. Esse sentimento é imprescindível nessas horas.

A TAM se profissionalizou e criou um plano detalhado de ação para administração de crise. Depois do acidente de 1996, o comandante Rolim decidiu pôr fim ao amadorismo e copiou o manual para que, caso houvesse uma nova tragédia, a companhia estivesse preparada para reagir de acordo. E como o Fokker-100 era o símbolo desse episódio infeliz, de uns anos pra cá a empresa decidiu substituir sua frota por aeronaves da marca Airbus.

A aeronave saiu de Porto Alegre, no dia 17 de julho desse ano, com destino ao Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Ela pousou na pista com dificuldades de frenagem e fez uma curva para esquerda. Sobrevoando a avenida Washington Luís, chocou-se contra o prédio da TAM Express. A colisão causou um grande incêndio no local e a edificação teve que ser implodida posteriormente. Foi o pior acidente aéreo da América Latina, com número total de 199 vítimas fatais.

O diretor de Segurança acionou o presidente da empresa que determinou a abertura da sala da crise. A gestão da tragédia foi deflagrada 15 minutos após o acidente e em menos de 30 minutos a sala estava cheia. Uma estrutura de apoio e informação, o Programa de Assistência às Vítimas e Familiares, foi montada. A existência dessa sala demonstra planejamento por parte da empresa e a estrutura de apoio é estratégia fundamental para dar amparo às famílias e parentes, nos momentos em que mais necessitam.

Neste momento não podemos determinar a extensão dos danos ou de possíveis lesões sofridas pelos ocupantes do avião, passageiros e tripulantes. Uma equipe da TAM já está no local e outros técnicos da companhia estão a caminho. A assistência de emergência também está sendo prestada pelo Corpo de Bombeiros, Infraero e outras autoridades aeronáuticas. A TAM já ativou seu Programa

de Assistência às Vítimas e Familiares e disponibilizou um número de chamadas gratuitas voltado para o atendimento aos familiares dos passageiros e tripulantes deste voo: 0800 117900. Qualquer outra informação relevante será comunicada imediatamente pela TAM.<sup>17</sup>

Cerca de 150 funcionários deixaram suas funções dentro da companhia para prestar apoio aos familiares, mas só depois a empresa foi atrás de ajuda especializada. Psicólogos e padres são fundamentais nesse processo. A TAM não poderia ter perdido tempo. Além de seus funcionários não serem as pessoas mais indicadas para o serviço, os parentes e amigos costumam associá-los à marca e tratá-los como responsáveis pela tragédia. Em 1996, apenas 20 funcionários deixaram suas atividades diárias para tratar do assunto.

O telefone (número de chamadas gratuitas) colocado à disposição, só dava ocupado. De acordo com a TAM, a falha seria resultado de trotes. De qualquer forma, a empresa deveria ter previsto isso e disponibilizado mais linhas telefônicas, como fez há 11 anos. Em 1996, a companhia disponibilizou as que geralmente recebiam reclamações e sugestões.

Alguns funcionários que atendem diretamente o público ficaram abalados e não conseguiram dar o atendimento devido. Houve confusão. Isso demonstra falta de treinamento, o qual deve ser disponibilizado pela empresa. As companhias aéreas têm de levar em consideração que situações críticas não são tão raras nesse setor. Em relação aos funcionários completamente transtornados com o acidente, a atitude mais acertada no momento, seria enviá-los em um táxi para casa.

Os parentes que viajaram para São Paulo no dia seguinte passaram 1 hora dentro de um Airbus da TAM à espera da decolagem, devido à checagem dos documentos dos familiares e também porque a empresa decidiu incluir passageiros regulares nas poltronas vazias. Eles foram acomodados em um hotel repleto de fotógrafos. A empresa não demonstrou sensibilidade nenhuma com o sofrimento dos parentes dos mortos.

Era obrigação da empresa informar primeiro os familiares, depois a imprensa. A TAM não queria anunciar a lista com os nomes das ví-

---

<sup>17</sup>Comunicado da TAM. [www.taminforma.com.br](http://www.taminforma.com.br).

timas, sem antes confortar todos os familiares, mas alguns parentes e amigos em Porto Alegre tiveram a confirmação pelo rádio. Faltou bom senso nesse aspecto. Não era difícil de imaginar que com a velocidade de informação a qual estamos submetidos atualmente, que os familiares teriam acesso a esses dados. As testemunhas da tragédia relatavam o que viam mesmo antes da imprensa tomar consciência do fato. Informações eram produzidas por pessoas comuns através de toda a parafernália contemporânea de comunicação. Câmeras digitais, laptops e telefones celulares registravam cada movimento da equipe de resgate. Os blogs e chats não paravam de contribuir para que a notícia chegasse a todos.

Mesmo assim, houve muito alvoroço enquanto um funcionário lia a relação de nomes pelo microfone. Algumas pessoas tinham que pedir para as outras pararem de gritar. Ainda permitiram que filmassem tudo, demonstrando total falta de respeito com quem estava ali sofrendo.

A empresa demorou a entrar em contato oferecendo ajuda. Houve descaso em um momento em que é preciso estar cada vez mais presente. Algumas famílias receberam telefonema informando sobre a morte de parentes somente após o enterro, quando todas as despesas com velório já haviam sido pagas. Consideração nesse momento era o mínimo que os parentes e amigos das vítimas esperariam da empresa.

Cerca de 15 minutos depois do acidente, o diretor de Segurança de Vôo da TAM, o comandante Marco Aurélio Castro, já tinha detalhes sobre a extensão do acidente. A empresa tudo rapidamente, assim como manda o primeiro mandamento da gestão de crise, mas demorou a divulgar informações oficiais e os veículos começaram a especular.

O presidente Marco Antonio Bologna estava nos Estados Unidos e quem comandou a gestão da crise nos primeiros momentos foi o diretor Castello Branco. A empresa só foi conceder entrevista coletiva um dia depois do acidente. O discurso foi frio, superficial e considerado pouco transparente por familiares e por especialistas em gestão de crise. Falou-se rapidamente sobre o problema, e ainda, em termos técnicos. O presidente não foi nada objetivo em seu discurso.

A existência daquelas pessoas tinha um valor incondicional para os familiares e amigos e tirá-la assim, de uma hora para hora, exige um pedido de desculpas, pelo menos. Isso leva a crer que a vida daqueles seres humanos não tinha nenhuma importância para a companhia. Es-

tavam apenas preocupados com a imagem da empresa. Como se esse tipo de comportamento não fosse levado em consideração na hora de avaliá-la. Uma grande ironia.

O responsável pela gestão de crise em Porto Alegre, de onde o avião saiu, estava no vôo e não havia ninguém para substituí-lo. Toda empresa precavida trabalha com um comitê. Uma pessoa apenas não pode deter todo esse conhecimento. A TAM enviou executivos para lá num jatinho, mas o time de gestão de crise só chegou cerca de 10 horas após a tragédia. Com isso, os familiares das vítimas acabaram submetidos à exposição pública.

O resultado oficial ainda não saiu e há várias alternativas para o tempo de duração das investigações. Algumas pessoas acreditam que nunca ficaremos sabendo realmente o que aconteceu. O andamento disso envolve uma série de interesses. Enquanto isso parece que as autoridades vêm a público somente para tentar se eximir de qualquer culpa.

Há suspeita de que a obra da pista do aeroporto, terminada quinze dias antes do acidente, teria sido entregue precocemente e sem as ranhuras<sup>18</sup>, tanto que em 16 de julho, uma outra aeronave havia derrapado, provocando o fechamento do aeroporto por vinte minutos. Numa reunião entre os representantes das empresas aéreas e autoridades do governo, teria havido acordo para liberar a pista de Congonhas, devido à alta temporada, e ninguém se manifestou contra.

Como chovia, cogita-se a hipótese de aquaplanagem<sup>19</sup>. Sendo que cinco minutos antes do acidente, foi solicitada à Infraero uma medição da camada de água na pista e os técnicos consideraram as condições adequadas. Um piloto da companhia admitiu que pousar em Congonhas é perigoso em dias de chuva. O aeroporto ainda tem pista curta, sem área de escape.

No dia seguinte ao acidente, o presidente da TAM, Marco Antonio Bologna, disse em entrevista coletiva que o Airbus estava em perfeitas condições, mesmo sabendo que um dos reversores<sup>20</sup> estava desativado. No dia 19, o Jornal Nacional denunciou um problema no componente

<sup>18</sup>Para que a água escorra, em caso de chuva, fazendo com que haja maior aderência.

<sup>19</sup>Fenômeno que ocorre quando os pneus perdem o contato com a pista, ao passar por uma lâmina de água.

<sup>20</sup>Modificação temporária no motor que gera desaceleração.

e a empresa foi obrigada a admitir que ele estava travado. Poupar o público não leva a nada e é muito pior quando a mídia descobre. Esse fato causou bastante revolta entre os parentes e amigos dos mortos. Como pode o presidente da companhia dizer uma coisa em um dia, e no outro, negar tudo?

Três dias antes do acidente, mecânicos detectaram o vazamento no reversor do motor direito, que foi travado, seguindo orientações da TAM. Este defeito teria causado, dois dias depois, dificuldades para que o mesmo avião conseguisse efetuar o pouso. Uma das hipóteses cogitadas, é que o comandante cometeu um erro motivado pelo travamento do reverso do motor direito. Um vídeo da vigilância do aeroporto ainda mostrou a aeronave em velocidade aparentemente acima do normal para o pouso. Segundo nota de esclarecimento da TAM:

A TAM reitera que o reversor direito do Airbus A320 que realizou o voo JJ 3051 foi desativado em condições previstas pelos manuais de manutenção da fabricante Airbus e aprovado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). O procedimento não configura qualquer obstáculo ao pouso da aeronave. Esta informação foi confirmada ontem em entrevista coletiva pelo presidente da empresa, Marco Antonio Bologna, e pelo vice-presidente Técnico, Ruy Amparo. Também como destacado ontem o avião não tinha registro de nenhum problema de manutenção anterior. Portanto, a empresa reafirma que não teve registro de qualquer problema mecânico neste avião no dia 16 de julho.<sup>21</sup>

O presidente da TAM também afirmou que não havia nada de errado com a pista de Congonhas, mas a companhia parou, as aeronaves não voavam mais e o aeroporto foi fechado. Quem ia pegar o avião que explodiu teve que se virar e arrumar um lugar para ficar. O comando da Aeronáutica desautorizou o funcionamento da pista principal em dias de chuva e o presidente Lula solicitou à Polícia Federal uma investigação. A própria TAM cancelou boa parte de seus vôos em Congonhas no dia 24 de julho. O fato de a empresa afirmar uma coisa e tomar atitudes contrárias também não agradou muito.

<sup>21</sup>Nota de esclarecimento da TAM. [www.taminforma.com.br](http://www.taminforma.com.br).

Algumas medidas foram tomadas para que o aeroporto passasse a operar somente como terminal direto de vôos. A idéia é redistribuí-los, diminuindo em até 40% o número de pousos e decolagens. As conseqüências dessas mudanças serão drásticas para a TAM, já que o modelo baseado no uso intensivo dos aviões pressupunha alto número de conexões. Depois do acidente de 1996, eles também pensaram em uma série de soluções, mas nenhuma delas saiu do papel. Queriam acabar com o aeroporto de Congonhas, mas aconteceu exatamente o contrário. O fluxo triplicou.

A TAM colou à disposição um site com informações sobre o acidente. Nas quinze primeiras horas, postou 15 comunicados, além de notas oficiais, pronunciamentos, etc. A companhia ainda continua disponibilizando informações sobre a tragédia. Ponto positivo para a empresa nesse aspecto.

A TAM também fez algumas alterações em seu endereço eletrônico. A logo vermelha ficava estampada na carcaça do A320. Uma semana depois, no lugar do modelo, aparecia um tipo apagado, branco com um fundo cinza claro, demonstrando tristeza com o que aconteceu e desejando que a empresa não fosse lembrada. Agora, a logo já aparece em sua cor original, mas o A 320 não está mais lá.

Engraçado como as empresas tentam a qualquer custo desassociar a marca de qualquer tragédia. Hoje, se você for procurar informações sobre o acidente no site da TAM, certamente não encontrará. Se tivesse também, não estaria tão visível. Terá que acessar um buscador se estiver realmente interessado. A companhia fez questão de criar outra página, só para isso.

O acidente agravou ainda mais a crise no setor aéreo do país<sup>22</sup>, deflagrada após o acidente da GOL<sup>23</sup>, no ano passado. Oito controladores foram afastados para investigações de possível falha operacional. E as companhias aéreas não conseguiram, por diversos motivos, entre eles problemas com manutenção e falhas de comunicação com a Infraero,

<sup>22</sup>Uma série de colapsos no transporte aéreo.

<sup>23</sup>Em 29 de setembro de 2006 um Boeing 737-800 da companhia brasileira Gol Transportes Aéreos, com 154 pessoas a bordo, desapareceu dos radares aéreos enquanto cumpria a etapa de Manaus a Brasília do vôo 1907. Os destroços do avião foram encontrados no dia seguinte, em uma área densa de floresta amazônica. Não houve sobreviventes.

absorver com eficiência a demanda da Varig, que passou por uma crise financeira. O acidente pôs em xeque a capacidade brasileira de gestão aérea e levou à troca de comando no ministério da Defesa. Os parlamentares que fazem parte da CPI<sup>24</sup> (Comissão Parlamentar de Inquérito) do apagão aéreo na Câmara dos Deputados decidiram abrir mão do recesso para investigar a tragédia. O Presidente da Infraero também foi substituído. Devido ao acúmulo de trabalho, a CPI pediu a prorrogação dos trabalhos.

A TAM não terá impacto direto sobre seus resultados financeiros, já que as despesas com perdas materiais e indenizações serão cobertas por seguro. Mas as ações da TAM recuaram no mercado financeiro. Segundo dados da Wikipédia, “já às 10h 38 min do dia seguinte ao do acidente as ações da TAM na Bovespa despencavam 7,73%, negociadas a 61,19 reais” e “no dia 18 de julho fecharam com queda de 9,08%”.

A empresa foi procurada para prestar maiores esclarecimentos sobre sua atuação nos dois acidentes. Através de email enviado ao presidente, procuramos entender porque uma empresa que se saiu tão bem da gestão da crise em 1996, cometeu tantas falhas em 2007. A companhia agradeceu o interesse em utilizá-la como objeto de estudos. Gostaria até de prestar auxílio maior, mas no momento se sente impossibilitada de fazê-lo. De qualquer forma, lembra que no ícone institucional do site podem ser consultados diversos dados sobre a TAM.

No ícone institucional, apenas encontramos informações como histórico, sobre o comandante Rolim, o código de ética da empresa e filosofia. Nesse último item, o primeiro e mais importante dos sete mandamentos da empresa nos chama a atenção: nada substitui o lucro. Em terceiro, “mais importante que o cliente é a segurança”. Parece-nos que a TAM cometeu um grande engano. Uma empresa que se preocupa com a opinião pública, de forma alguma, colocaria o lucro acima de seus clientes.

Entendemos que para esse trabalho ser completo temos de analisar as diversas versões que compõem o fato. Não basta só criticar os erros da TAM. Mas a empresa não quer mais se pronunciar sobre o assunto. Bem, já era de se esperar. A última tragédia ainda é muito recente. Além disso, vivemos na era da informação e quem a tem, detém todo o

<sup>24</sup>Investigação conduzida pelo Poder Legislativo para ouvir depoimentos.

poder. Correm o risco de que informações importantes caiam em mão erradas.

Pretendemos sim, colaborar para o aprimoramento de estratégias de comunicação em situações críticas, a partir de estudos científicos na área. Para aquelas empresas que tiveram a sorte de não passar por isso, é possível aprender com quem errou e não cometer as mesmas falhas. O aprendizado é constante e de tudo pode-se tirar uma lição.

A reação da TAM esse ano, mostra que os executivos aproveitaram pouco com o acidente de outubro de 1996. As circunstâncias são as mesmas: o local, a pista, o reversor do motor direito. Mas tem uma coisa que eles esqueceram. Mesmo que tenham usado as mesmas estratégias e ferramentas de comunicação, o desenrolar dos acontecimentos nunca seria igual. Poderiam surgir outros problemas. Os parentes e amigos poderiam reagir de outra forma. E foi o que aconteceu, pois vivemos em outra época. Muita coisa mudou desde o acidente de 1996.

A imagem da empresa de aviação também já vinham se desgastando com episódios de mau atendimento nos aeroportos. Há meses se alertava sobre a deterioração dos serviços, a arrogância, a falta de atenção com os passageiros, as equipes de bordo cada vez menos treinadas e a desatenção com cuidados básicos. Parece que a companhia não profissionalizou sua gestão. No entender de Albuquerque (2007), “o receio geral que surge após um desastre aéreo como o do voo 3054 deve diminuir qualquer chance de recuperação das margens de lucro das companhias nos próximos meses”.

A tragédia expôs uma realidade que se mantinha mascarada pelo crescimento. A companhia cresceu seduzida pela ânsia de conquistar mercado e vive dividida entre cortar custos e fazer jus à imagem criada. O bom senso leva a crer que deve haver um ponto de equilíbrio entre o lucro e as necessidades e expectativas do cliente. Se a empresa consegue satisfazer seu público alvo, certamente terá sucesso em seus negócios. Reputação é o que vale o investimento.

A imagem da empresa pode estar seriamente comprometida, caso se confirme que a causa do acidente foi um problema com o sistema de reversão na turbina do Airbus. A companhia alega que o manual permite que se voe durante alguns dias nessas condições, embora haja um procedimento especial para aterrissar.

Diante de empresas que fazem o mínimo, os clientes começam a se

perguntar se pensam na sua segurança ou se importam mais em cortar custos. Era evidente a desmontagem da empresa. Ela estava preocupada apenas em economizar vinténs em cima do bem-estar dos passageiros. No entender de BUENO (2007), uma empresa que volta as costas para aqueles que a sustentam pode ter problemas em comunicação.

Fatalidades acontecem, mas a diferença está em como lidamos com elas. Falco comandou uma operação amadora, enquanto Castello Branco dispunha de um calhamaço de centenas de páginas que mostrava, passo a passo, o que fazer. Mas não basta só agir de forma racional e correta, conforme recomenda o manual americano. O erro da companhia foi segui-lo à risca. O manual não prevê tudo. É preciso sensibilidade e bom senso em momentos de crise.

O taxista Thiago Domingos da Silva, de 23 anos, não era passageiro da TAM. Ele morreu no acidente porque estava nas proximidades do aeroporto. Seu tio Edmundo Gonçalves Santos procurou os funcionários da TAM para saber se o sobrinho tinha morrido. Santos diz ter recebido a seguinte resposta: “A prioridade da companhia é para quem estava no avião, e não para quem passava na rua”. Thiago era noivo e deixou um filho de 2 anos com a primeira mulher.<sup>25</sup>

Ficou claro que a TAM pode cometer erros incompreensíveis. A maneira de responder a esse desastre tem impacto no futuro. Confiança é uma via de mão-dupla e com certeza, os seus consumidores desrespeitados, a sociedade que acompanhou os abusos pela TV e tomou contato com as notas oficiais não deverão perdoá-la tão cedo. Resta saber até quando essa imagem negativa vai durar.

Um termômetro para o desgaste em sua imagem são as comunidades do tipo “Eu odeio...” abertas no Orkut. Não faltam clientes que chamam a companhia de arrogante, com histórias de mau atendimento, relatos emocionados de atrasos, serviço de bordo ruim, poltrona apertada e mala per-

<sup>25</sup>[www.revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,EDG78143-6009,00.html](http://www.revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,EDG78143-6009,00.html).

dida. Os problemas de comunicação ao cliente foram flagrantes.<sup>26</sup>

## Conclusão

Não há temor maior do que ter a reputação de uma empresa abalada, ou até mesmo destruída, em consequência de um desgaste na imagem. Crise é igual à reputação em risco. E é nela que desaparecem empresas que não conseguem se adaptar e outras surgem com novos paradigmas de mercado. Momentos críticos estão cada vez mais presentes nas grandes empresas, devido ao imenso volume de informação. Pequenas e médias companhias também as enfrentam, mas com muito menos preparo e recursos. A crise se propaga de forma instantânea, por isso ela é devastadora.

É uma ruptura na situação cotidiana, motivada por fatores internos ou externos, o que pressupõe dificuldades para o crescimento ou para a sobrevivência da organização. Um problema enquanto é interno é apenas um problema, mas quando chega à imprensa e ao público, torna-se uma crise. Muitas vezes, ela nem necessita de um fato, pode se iniciar com um boato mesmo.

A imagem é um patrimônio de relações que as organizações constroem, um ativo intangível. Trata-se de uma percepção que se têm sobre determinada organização e o que entra em xeque quando a crise vem. Quando a imagem é arranhada, há inúmeros prejuízos, como a perda de clientes, a queda nos preços das ações, a falta de motivação dos funcionários. A direção tem suas atenções desviadas para a eliminação do problema e muitas vezes, é obrigada a abandonar temporariamente algumas operações. O que significa perda de oportunidades.

Mas as crises não acontecem por acaso, elas existem porque as empresas têm dado permissão para que elas ocorram. Ela geralmente é precedida por sinais que, se interpretados e combatidos, podem evitar o agravamento de uma situação. Começam com uma simples chama, quase imperceptível, que vai se alastrando, alimentada pela incompetência, omissão e falta de planejamento.

<sup>26</sup>[www.arnaldorabelo.blogspot.com/2007/01/tam-desgasta-sua-marca-com-crise-area.html](http://www.arnaldorabelo.blogspot.com/2007/01/tam-desgasta-sua-marca-com-crise-area.html).

É que as empresas subestimam os riscos, mas se deparam com consumidores mais esclarecidos, mais exigentes, mais cuidadosos. Normalmente, isso acontece porque nunca acreditamos que a crise irá nos atingir. Muitas empresas também têm dificuldade para identificá-los e costumam demorar a adotar uma estratégia de recuperação. Mas todas as organizações certamente as enfrentarão um dia. Todos estão sujeitos e elas acontecem quando menos se espera. As atividades que envolvem pessoas estão sempre sujeitas a crises.

E com a ausência de uma cultura de prevenção, muito se fala, mas pouco se entende sobre a gravidade do assunto. Quem não estiver preparado deverá contar com muita sorte, pois partirá de uma base muito ruim. E, nessa hora, o caminho escolhido sempre será salvar o cofre da empresa. Quanto aos prejudicados, se transformarão em inimigos. A cultura aparece de forma gritante, na hora crítica.

O Instituto para o Gerenciamento de Crise revela que 14% das crises são inesperadas, o que significa que, em 86% dos casos, a empresa deveria estar preparada. O artigo avalia como algumas organizações se comportam durante uma emergência e se estratégias de acomodação são eficazes para a comunicação de crise.

Uma pesquisa realizada pela agência de comunicação empresarial Imagem Corporativa, mapeou no ano passado, os seis principais jornais e seis principais revistas de circulação nacional. De acordo com o levantamento, problemas de gestão, de desempenho financeiro e de origem ambiental foram os fatores que mais prejudicaram a reputação das companhias no País.

Esses assuntos foram tema na mídia 266 vezes, dos 793 casos de reportagens e notas de conteúdo prejudicial à reputação e imagem de diferentes companhias. Em seguida, com 31,5% dos casos publicados estão as suspeitas de fraudes, desvios e irregularidades. A terceira posição é ocupada por recalls, defeitos e ressarcimentos de produtos e serviços, com participação de 19,9%. Propaganda enganosa, demissões e fechamentos de fábrica também fazem parte do estudo.

Em 51,2% das vezes elas tiveram espaço para mostrar suas versões e em 56,4% delas conseguiram argumentar de forma convincente. Essas induzem ao entendimento de que não estão preparadas para agir em momentos de crises. O estudo ressalta a predominância de atitudes li-

mitadas em termos de prevenção, além de representar maiores riscos à credibilidade.

Há diversos fatores que contribuem para que ela seja bem gerida, assim como há eventos que independem da vontade ou desejo dos gestores. Uma boa política de comunicação em momentos de crise é crucial, mas não resolve. É preciso que o plano seja estudado e treinado para controlar e reduzir danos. A melhor alternativa é ser totalmente transparente.

A empresa deve eleger alguém como porta-voz e é essencial agir com rapidez, para evitar que a opinião pública pense que se está escondendo algo. É preciso tomar as rédeas do processo. A peça fundamental consiste em uma desculpa que seja crível. O plano deve apresentar algum tipo de estratégia de correção. Deve-se demonstrar em cada decisão tomada a verdadeira solidariedade por todos que foram colhidos pelo inesperado e pagaram caro por isso. Esse é o sentido da boa gestão de crise: cuidar, reparar.

É erguer uma reputação durante anos é o melhor antídoto para a crise. Se você tem uma boa reputação, terá o benefício da dúvida, mas se não, não terá esse mesmo benefício. Faz sentido para as empresas acumularem um investimento adicional em boas ações, mas o sucesso do resgate de reputação depende mesmo da imagem que a empresa passa no momento em que é atingida por uma crise.

As crises são inevitáveis, não havendo outra solução senão preveni-las. Segundo dados do Institute for Crisis Management (Instituto para Gestão de Crises), dos Estados Unidos, das crises registradas no país nos anos 90, apenas 15% foram geradas por fatores imprevisíveis. Mas os empresários geralmente não se sentem ameaçados pela iminência de eventuais dificuldades, por isso, quando a crise vem, atinge suas empresas com muita força.

Você começa a se preparar para a crise quando não há crise, o que ainda é muito incomum. Mas é preciso aprender a lidar com as crises antes que elas aconteçam. Como ela não escolhe hora para estourar, as empresas devem estar permanentemente preparadas. Quanto mais pronta estiver, menos afetada será sua imagem junto à opinião pública.

A gestão de comunicação deve ter início com um planejamento preventivo e estar alinhada ao plano de gestão da crise da companhia. Trata-se, portanto, de um ato de relacionar e avaliar informações a

serem executadas num prazo definido, visando à consecução de objetivos. Significa definir claramente planos (providências), estratégias (inesperadas), metas, objetivos, públicos-alvo e políticas de comunicação.

A companhia precavida é capaz de responder prontamente, de modo a sofrer menor prejuízo. A antecipação dá maior segurança para a tomada de decisões e permite minimização de impactos. Sobreviverá a empresa que estiver melhor preparada, pois não há espaço para improvisações. A crise terá seus efeitos em acordo com a maneira que tenha sido administrada, ou seja, o tratamento é proporcional. Uma boa imagem pode, junto aos públicos, minimizar os efeitos de uma crise.

Daí a necessidade de pensar no pior antes que ele aconteça. As empresas precisam se convencer, que a melhor solução é prevenir. O primeiro estágio busca a preparação para os “piores” cenários possíveis, o segundo passo especifica as orientações para a ação e a última etapa analisa os fatos ocorridos após a recuperação da organização. A implementação de um programa de prevenção de gestão de crises é essencial para aos negócios.

Nos últimos anos, a atividade empresarial corporativa tornou-se mais arriscada em termos de imagem do que foi há 10 ou 15 anos. Não há mais crises hoje do que sempre tivemos, mas o problema é que agora elas ganham uma dimensão planetária em poucos segundos. A tecnologia nos deixa muito mais expostos. Cada pequeno erro pode ser detectado e esconder-se já não é possível. Não há mais barreiras físicas que a tecnologia não possa ultrapassar.

As crises podem vir pela Internet, por isso é preciso monitorar esse universo, onde qualquer cidadão gera conteúdo e multiplica sua opinião. Os fundamentos continuam os mesmos, mas há um novo público e milhões de pessoas produzindo conteúdo. O que mudou é que a velocidade com que a internet e a globalização facilitaram a disseminação da informação. Para isso, deve haver também, novas maneiras de falar e de se ouvir.

A tecnologia desequilibrou a “balança do poder” e este está nas mãos de quem tem os “filtros” da informação. O avanço da democracia exige que pessoas, entidades, órgãos públicos e empresas se exponham cada vez mais. A divulgação sistemática dos fatos relevantes da vida da empresa permite que a opinião pública as conheçam e cria uma in-

terface com a imprensa, facilitando o diálogo e os esclarecimentos. A empresa que investe no relacionamento com a mídia estará preparada.

As empresas estão preocupadas em estabelecer relacionamento saudável com a mídia, mas essa construção não é feita de improviso. A tendência é pensar na imprensa somente nos momentos de crise. A cultura democrática da imprensa é uma conquista dos regimes democráticos e ela, por vezes, procura o que existe de negativo e se mostra sensacionalista. Mas a mídia também capta as oscilações de comportamento e opiniões. Por isso, as empresas devem procurar ter uma presença ativa, o que representa investimento na construção da imagem institucional. É preciso também monitorar o que a imprensa fala ou pretende falar, para adotar re-posicionamentos. Se a denúncia é procedente, pedir desculpas não é crime, mas é preciso corrigir o erro. Os principais executivos da empresa devem ser conscientizados de que conviver com a imprensa faz parte de sua agenda de trabalho. Daí a construção de fontes confiáveis, que se transformem em referência.

Mudanças profundas se fazem necessárias quando a humanidade passa por grandes transformações. As quais levam à maior necessidade de ajustamento das ações comunicativas oriundas da organização. Modernidade tem a ver com o impacto que causam sobre sua reputação e a comunicação moderna exige uma nova postura. As empresas defrontam-se com exigências de competitividade jamais vistas. É preciso adotar novos padrões de comportamento, mais ágeis, mais coerentes, mais respaldados na verdade, pois mais do que parecer, hoje é preciso ser. Na era da informação não basta informar, o desafio agora é convencer.

Uma nova forma de ver o mundo impõe uma nova forma de se expor. O diferencial competitivo agora está no grau de credibilidade. A alma do negócio é a reputação, o bem mais valioso de uma empresa, e o produto mais vendido é a confiança. Cuidar da imagem tornou-se algo fundamental, pois novos valores podem mudar velhas imagens. Responsabilidade Social, transparência e respeito ao consumidor, compromisso com o interesse público e foco na comunidade são uma necessidade. Este novo conceito é capaz de resistir às intempéries. A Filosofia Corporativa se propaga agregando valor e fidelizando pessoas.

No passado as crises eram contornadas de maneira até heróica. Hoje, administrar a comunicação de crises significa tomar a decisão es-

tratégica de como comunicar durante e depois dela, com vista em evitar estragos ainda maiores e a ter o controle da situação. Existem atitudes, princípios, normas de conduta, ações preventivas e pró-ativas para isso.

A assessoria de comunicação é então, ferramenta estratégica, à medida que se alicerça em frentes simultâneas de trabalho, mapeando todos os grupos que podem influir na satisfação e na obtenção do apoio da “opinião pública”, diferencial competitivo. Ela então reúne e administra todas as informações que possam se tornar atraentes. Divulga dados favoráveis, de interesse e importância para o público.

O primeiro passo é identificar sua existência, depois escalar uma equipe para auxiliar na busca de soluções junto a quem ‘comanda’ a organização e em um terceiro momento, planejar ações e estratégias, a fim de superar estes problemas. O que vai garantir a credibilidade é a ação dos primeiros momentos. Tomar a dianteira e antecipar-se às críticas pode ser a diferença fundamental, pois a imagem no momento de crise é decisiva. O mais importante é reagir rapidamente.

Estratégias de acomodação (pedir desculpas, tomar ações corretivas e agradecer) dão ênfase ao reparo da imagem. A capacidade de conhecer os pontos fracos de uma organização é um ponto fundamental para a proteção da imagem. Quem está do outro lado não precisa de palavras bonitas, mas sim, de informação. O ideal é transmitir uma única mensagem, que tranquilize o público e façam com que as informações relevantes sejam compartilhadas. Além disso, devemos lembrar que a sociedade é sua fonte permanente de lucro.

Segundo um estudo da consultora KRC Research e da Weber Shandwick, realizado junto de 950 executivos mundiais, em situações de crise, o caminho mais correto é dar a cara e divulgar as medidas que irá tomar. Para 76% deles, o anúncio de ações concretas e a criação de mecanismos de prevenção são os grandes trunfos na reconstrução da imagem. A esmagadora maioria acredita que a solução mais eficaz é a adoção de uma imagem transparente e pró-ativa.

No gerenciamento de crises, talvez o cuidado mais importante seja a manutenção de canais de comunicação. O diálogo deve ser aberto e constante para que garanta a compreensão dos pontos de vista da empresa. Para isso é preciso mudar a postura de profissionais, conscientizar o universo empresarial dos resultados que podem advir da cons-

trução de uma interface permanente com o cliente. E não existe nada mais previsível do que o descontentamento de um consumidor.

A história está cheia de casos em que forças externas obrigaram empresas a um re-posicionamento. Toda organização enfrenta crises, mas o diferencial está em como a instituição lida com esses momentos de dificuldades. Uma mudança radical só é possível para empresas que tenham sua estrutura montada de forma flexível. Com uma estrutura já configurada para mudar sempre terão maior facilidade de enxergar oportunidades a cada momento de crise.

De tudo deve-se e pode-se tirar o máximo proveito. Crises sempre trazem lições que podem compensar os danos causados. Elas devem ser pensadas como oportunidades de crescimento. Muitas vezes, é preciso crise para se aprender sobre o mercado, seu público alvo e também o público interno. É nessa hora que se conhece o potencial criativo dos profissionais.

Com esse gancho, a empresa pode difundir propósitos sociais, disseminar valores e alcançar a sinergia entre áreas e pessoas. Dessa forma, poderá ostentar seu bem mais precioso, a boa imagem. É possível, por exemplo, indicar a necessidade de instrumentos de monitoramento, estabelecer programas de prevenção e melhorar o relacionamento com o público externo. Uma crise bem administrada fortalece a imagem e traz visibilidade.

Uma empresa é formada por pessoas e informação é a maior arma para enfrentar a crise. E não é raro encontrar na própria empresa o melhor caminho ou as melhores idéias, desde que a direção esteja pronta a ouvir seus colaboradores. O que vemos, infelizmente, é que o meio empresarial tem dificuldades de exercitar uma democrática comunicação. O momento da crise é a prova que revela quem estava de olho no futuro.

Na verdade não existe remédio rápido, mas uma série de boas ações que deveriam existir em todas as empresas, com ou sem crise. É preciso que as empresas encare-as como forma de conquistar a clientela. Boa parte da administração da boa reputação consiste em antecipar problemas, em seguida, evitá-los e com isso uma boa reputação. As empresas que administram bem esses eventos tendem a preservar sua reputação. Isso permite que ela não seja surpreendida.

O gerenciamento de imagem não é um modismo. Na segunda metade do século passado disseminou-se a idéia de que a marca das organi-

zações tem muito mais valor que seus ativos físicos. A cultura então foi implantada nos EUA e lá ela é levada a sério. É que um problema que chega à mídia pode custar o fechamento da companhia, já que a maioria das companhias está listada nas Bolsas.

Por outro lado, aqui no Brasil, boa parte das empresas brasileiras ainda não sabem como se comportar. Não há uma percepção das companhias em relação a momentos de crise. As empresas só se dão conta do problema quando ele toma uma dimensão de difícil controle. Sendo assim, a crise deveria receber das empresas que atuam aqui, tratamento prioritário assim como seus pares no exterior fazem.

Mas há uma tendência de maior preocupação com essa questão. O mercado, a sociedade e os investidores estão exigindo que as empresas sejam socialmente responsáveis, ambientalmente corretas e que respeitem seus consumidores. É uma obrigação prestar contas à sociedade por meio dos veículos de comunicação. A empresa é um dos componentes da estrutura social, tem seus efeitos sobre a comunidade e é a sociedade a principal responsável pelo seu lucro. Também pode ser bom para a promoção de sua imagem. Parece que agora, damos nossos primeiros passos com experientes profissionais.

E os escândalos brasileiros são muito diferentes dos de outros países. Aqui, alguns fatores chamam a atenção: o poder das Comissões Parlamentares de Inquérito, de quebrar toda espécie de sigilo, a autonomia do Ministério Público para investigar, divulgar e acusar e o relacionamento nem sempre claro com a imprensa. Uma garimpagem atenta permitirá listar-se dezenas de explicações contraditórias, todas revestidas de linguajar "técnico". O uso de múltiplos canais para difusão de mensagens alternativas para semear conflito, também é um recurso em uso.

## **Bibliografia**

ABRAMO, C. (2001), *Observadores de carteirinha*, disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/es090520019.htm> [consultado a 16 de Novembro de 2007].

ALBUQUERQUE, F (2007), *Gestão da crise não foi aprendida pela*

*TAM*, disponível em: <http://gecorp.blogspot.com/2007/07/gesto-da-crise-no-foi-aprendida-pela.html> [consultado a 4 de Outubro de 2007].

*Aldeia global*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Aldeia\\_global](http://pt.wikipedia.org/wiki/Aldeia_global) [consultado a 12 de Outubro de 2007].

*Aquaplanagem*, disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Aquaplanagem> [consultado a 12 de Outubro de 2007].

BARREIRA, B., *Assessoria de imprensa privativa de jornalistas*, disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=389DAC003> [consultado a 24 de Setembro de 2007].

BRANDÃO, E.; CARVALHO, B. (2003), *Imagem corporativa: marketing da ilusão*. In: DUARTE, J. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S. A, cap. 10, p. 189-204.

BUENO, W., *A comunicação em pane e o acidente ético da TAM*, disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/irresponsabilidade/caso2.htm> [consultado a 12 de Outubro de 2007].

CHAPARRO, M. (2003), *Produtos e serviços de uma assessoria de imprensa*. In: DUARTE, J. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S. A, cap 13, p. 236-255.

CHAGAS, C. (2003), *Agir ético dentro e fora das assessorias de imprensa*. In: DUARTE, J. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S. A, cap. 11, p. 206-213.

*Comissão parlamentar de inquérito*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Comiss%C3%A3o\\_Parlamentar\\_de\\_Inqu%C3%A9rito](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comiss%C3%A3o_Parlamentar_de_Inqu%C3%A9rito) [consultado a 12 de Outubro de 2007].

*Comunicados TAM*, disponível em: <http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtml?adPagina=3&adArtigo=10742>

[consultado a : 12 de Outubro de 2007].

*Crise no setor aéreo brasileiro*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Crise\\_no\\_setor\\_a%C3%A9reo\\_brasileiro](http://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_no_setor_a%C3%A9reo_brasileiro)

[consultado a 12 de Outubro de 2007].

CURVELLO, J. (2003), *Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações*. In: DUARTE, J. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S. A., cap. 6, p. 121-137.

DUARTE, J. (2003), *Cem anos de assessoria de imprensa*. In: \_\_\_\_\_. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S. A, cap 1, p. 33-50.

FERRARETTO, L; KOPPLIN, E. (2001), *Conceitos básicos*. In: \_\_\_\_\_. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 4ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, cap. 1, p. 11-15.

\_\_\_\_\_. *A conduta ética do assessor de imprensa*. In: \_\_\_\_\_. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 4ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, cap. 4, p. 27-31.

\_\_\_\_\_. *Assessoria de imprensa e formação de opinião*. In: \_\_\_\_\_. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 4ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, cap. 3, p. 24-26.

\_\_\_\_\_. *Origem e desenvolvimento*. In: \_\_\_\_\_. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 4ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, cap. 2, p. 18-23.

FORNI, J. (2003), *Comunicação em tempo de crise*. In: DUARTE, J. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S. A, cap. 20, p. 363-387.

*Frederick Taylor*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor) [consultado a 23 de Setembro de 2007].

*Guerra civil dos Estados Unidos da América*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Guerra\\_Civil\\_Americana](http://pt.wikipedia.org/wiki/Guerra_Civil_Americana) [consultado a 22 de Setembro de 2007].

*Johannes Gutemberg*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Johannes\\_Gutenberg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Johannes_Gutenberg) [consultado a 23 de Setembro de 2007].

LIMA, G.(1985), *Os passos das Relações Públicas*. In: \_\_\_\_\_. *Release mania: uma contribuição para o estudo do press-release no Brasil*. 4ª ed. São Paulo: Summus editorial, cap 2, p. 27-33.

MOLLEDA, J. (2003), *Um modelo de diálogo com a imprensa*. In: DUARTE, J. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S. A, cap. 9, p. 167-182.

PINTO, C. (1996), *Ética e responsabilidade*. In: diversos autores. In: *Assessoria de imprensa: o papel do assessor*. Brasília: Fenaj, cap. , p. 11-113.

*Prensa móvel*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Prensa\\_m%C3%B3vel](http://pt.wikipedia.org/wiki/Prensa_m%C3%B3vel) [consultado a 23 de Setembro de 2007].

*Reversor de empuxo*, disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Reverso> [consultado a 12 de Outubro de 2007].

SALOMÃO, A; VIEIRA, E, *A TAM agiu certo?*, disponível em: <http://www.revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG78143-6009,00.html> [consultado a 12 de Outubro de 2007].

SCHULER, M. (2004), *Pequeno histórico dos modelos de comunicação*. In: \_\_\_\_\_. *Comunicação Estratégica*. São Paulo: Atlas, cap. \_\_\_\_ , p. .

*Vôo Gol 1907*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/V%C3%B4o\\_Gol\\_1907](http://pt.wikipedia.org/wiki/V%C3%B4o_Gol_1907) [consultado a 12 de Outubro de 2007].

*Vôo TAM 3054*, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/V%C3%B4o\\_TAM\\_3054](http://pt.wikipedia.org/wiki/V%C3%B4o_TAM_3054) [consultado a 4 de Outubro de 2007].