



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: JORNALISMO

CRISE? QUE CRISE?

Um estudo sobre o papel da assessoria de imprensa da Agência Nacional de Aviação Civil em meio à divulgação dos graves problemas da aviação nacional.

SUSANE DAS GRAÇAS MORAIS DE SOUSA

RA: 20364227

Brasília, maio de 2007.

SUSANE DAS GRAÇAS MORAIS DE SOUSA

CRISE? QUE CRISE?

Um estudo sobre o papel da assessoria de imprensa da Agência Nacional de Aviação Civil em meio à divulgação dos graves problemas da aviação nacional.

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação em Jornalismo do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof Orientador: Luiz Cláudio Ferreira

Brasília, maio de 2007.

SUSANE DAS GRAÇAS MORAIS DE SOUSA

CRISE? QUE CRISE?

Um estudo sobre o papel da assessoria de imprensa da Agência Nacional de Aviação Civil em meio à divulgação dos graves problemas da aviação nacional.

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação em Jornalismo do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof Orientador: Luiz Cláudio Ferreira

Banca examinadora:

Prof Luiz Cláudio Ferreira
Orientador

Prof. Marcone Gonçalves
Examinador

Prof. Beto Rocha
Examinador

Brasília, maio de 2007.

Agradeço a Deus por tudo que é em minha vida.

Aos meus pais, Izidro e Sueli, pelo apoio, amor incondicional e paciência durante esses quatro anos. Por terem acreditado em mim até mesmo quando eu já não mais acreditava.

Aos meus irmãos, Tati e Márcio, pelo companheirismo.

Aos amigos pela amizade, momentos descontraídos e compreensão por, muitas vezes, abandoná-los por causa da faculdade.

Aos colegas de classe, agradeço por me ensinarem que é possível aprender e se divertir ao mesmo tempo.

Aos professores, pelo conhecimento e por me ensinarem a amar a minha profissão.

E, ao meu orientador, Luiz Cláudio Ferreira, por compreender meus momentos de loucura, pela paciência, pelo apoio e por seus ensinamentos.

A todos que estiveram comigo nesta longa caminhada.

Muito Obrigada!

*Amanhã, e amanhã, e amanhã
Arrasta-se neste passo sorrateiro dia após dia
Até a última sílaba de tempo,
E todos os nossos dias passaram-se tolos
Caminho direto para a morte sombria. Fora, fora breve vela!
A vida não é mais do que uma sombra errante, um pobre
jogador
Que caminha e incomoda durante seus momentos sobre o
tabuleiro
E então dele nada mais se ouve. É um conto
Contado por um idiota, cheio de barulho e fúria,
Significando nada.*

RESUMO

SOUSA, Susane das Graças Morais. **Crise? Que crise? – Assessoria de Imprensa da Anac em meio à crise aérea.** 2007. f. Trabalho de conclusão de Jornalismo (graduação). Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA, Centro Universitário de Brasília-Uniceub, Brasília, 2007.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender a atuação da Assessoria de Imprensa da Anac durante a crise aérea brasileira, que se iniciou em setembro de 2006 e perdurava até o momento em que este trabalho foi concluído. Esta pesquisa aborda o trabalho da assessoria de imprensa no Brasil e no Mundo; o gerenciamento de crise, sua definição e importância para as organizações; e como a assessoria de imprensa da Anac gerenciou dois casos específicos da crise aérea brasileira: a queda do Boeing 737-800, da empresa Gol que resultou em 154 mortos, e o *overbooking* (venda de passagens aéreas acima do número de assentos) causado pela empresa TAM.

Palavras-chave: Assessoria de Imprensa, Gerenciamento de crise, Anac, crise aérea, acidente da Gol, overbooking da TAM.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
SUMÁRIO	7
INTRODUÇÃO	8
1 CAPITULO I.....	10
1.1 ASSESSORIA DE IMPRENSA	10
1.1.1 Origem histórica	10
1.1.2 Assessoria de Imprensa no Brasil.....	12
1.1.3 Estar na mídia, bom ou ruim?.....	14
1.1.4 Atribuições da Assessoria de Imprensa.....	15
1.1.5 Entrevista Coletiva	16
2. CAPITULO II.....	18
2.1 GERENCIAMENTO DE CRISE	18
2.1.1 Contexto histórico	18
2.1.2 O que é (ou pode ser) uma crise	19
2.1.3 A quem a crise atinge?	20
2.1.4 Administrar a crise.....	20
2.1.5 O que não deve ser feito	22
2.1.6 Antecipar-se à crise	23
2.1.6.1 Plano de Gerenciamento de Crise.....	25
3. CAPITULO III	27
3.1 ANAC	27
4. CAPITULO IV.....	28
4.1 ANAC E A CRISE	28
4.1.1 Conhecendo os casos	28
4.1.1.1 Vôo 1907 da GOL.....	28
4.1.1.2 Overbooking da Tam	31
4.1.2 Aprendizado	34
CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS	41

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa compreender o trabalho da assessoria de imprensa da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) durante a crise aérea, que se estende há oito meses. Dois casos específicos serão estudados: a queda do Boeing 737-800 da empresa Gol Linhas Aéreas e do *overbooking* causado pela empresa Tam Linhas Aéreas, no final de 2006. Quais os erros e acertos cometidos pela assessoria de imprensa da Anac durante a crise? E qual a experiência obtida com ela?

Na tarde de sexta-feira do dia 29 de setembro de 2006, o Boeing 737-800 da companhia Gol Linhas Aéreas que ia de Manaus para Brasília com 154 pessoas, entre 148 passageiros e seis tripulantes, desapareceu. Os destroços do avião foram encontrados no dia seguinte, 30 de setembro, em uma área densa da floresta amazônica na Serra do Cachimbo. Nenhum passageiro sobreviveu à queda do avião, o tornando o maior acidente aéreo do Brasil.

No final de dezembro de 2006, a empresa Tam Linhas Aéreas causou um grande transtorno aos usuários do serviço aéreo, devido um *overbooking*. O *overbooking* se caracteriza pela venda de passagens aéreas superior ao número de assentos. Muitas pessoas em todo o país tiveram os vôos cancelados ou atrasados devido o problema da Tam.

O primeiro capítulo tratará do surgimento da assessoria de imprensa no Brasil e no Mundo. Seguido pela importância de uma assessoria de imprensa para as organizações e o trabalho que ela desempenha. Após tal estudo será feita uma breve análise sobre as suas atribuições, características e serviços oferecidos.

No segundo capítulo, será retratado o gerenciamento de crise. Qualquer organização está sujeita a passar por uma crise e, por isso, este capítulo será iniciado com o surgimento do gerenciamento em meados de 1970, nos Estados Unidos, seu contexto histórico e a importância de um Plano de Gerenciamento de

Crise para antecipar-se aos problemas. Dando continuidade, será explicado o que é uma crise, quem pode ser atingido por ela e como administrá-la em meio ao caos. Serão citados, também, os principais erros e acertos cometidos pelas assessorias de imprensa e organizações durante a crise. Um dos erros mais comuns é evitar falar com a mídia, deixando que ela especule à vontade sobre a organização, acreditando que a crise é passageira. Um dos acertos é antecipar-se à crise, no qual será dedicado um espaço especial sobre o assunto. E, para concluir o capítulo, será discutido o Plano de Gerenciamento de Crise com tópicos importantes a serem cumpridos pelas assessorias e organizações que estão em meio à turbulência.

O terceiro capítulo será curto e fará apenas uma breve explanação sobre a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), foco desta pesquisa. Neste será dito sobre sua criação, finalidade e atribuições.

O quarto capítulo reunirá elementos dos três capítulos anteriores para falar do trabalho da assessoria de imprensa da Anac. Em forma de conto, este capítulo trará informações detalhadas do dia-a-dia da assessoria em meio à crise. Será explorado o trabalho da assessoria de imprensa para manter a credibilidade da empresa, conquistar ou preservar a confiança da população e sanar o problema.

O objetivo deste trabalho é contribuir para conscientização das organizações e mostrar a importância de se prevenir de qualquer problema de imagem que possa vir a acontecer, independente do grau de impacto da crise na mídia ou mesmo dentro da organização. É necessário mostrar a importância que um bom trabalho, feito em conjunto, para melhorar o impacto da crise, muitas vezes sem deixar seqüelas aos envolvidos. Uma boa assessoria de imprensa e um bom Plano de Gerenciamento de Crise são essenciais a qualquer organização.

1 CAPITULO I

1.1 ASSESSORIA DE IMPRENSA

Segundo Rivaldo Chinem (2003, p.11), “a modernização da sociedade trouxe ao ser humano a necessidade de obter cada vez mais informação, o que, em larga escala, levou ao desenvolvimento dos meios de comunicação de massa”. Diz Chinem:

Essa situação fez com que indivíduos e organizações passassem a vislumbrar no noticiário (...) a sua grande possibilidade de divulgar fatos e opiniões para sociedade. Para intermediar e aprimorar esse processo surgiu a Assessoria de Imprensa, que faz o contato a partir da empresa e se relaciona permanentemente com a mídia. (2003, p.11)

A construção da notícia é uma luta diária contra o tempo. Os jornalistas de redação têm um curto prazo para passar ao receptor as principais informações diárias e, até mesmo, instantâneas. Para agilizar o processo, muitas vezes é o assessor quem disponibiliza ao jornalista as informações necessárias que são de interesse do público. O assessor de imprensa, por ser na grande maioria, um jornalista, conhece a rotina do trabalho. Esse conhecimento auxilia o trabalho do jornalista e também facilita o desempenho do assessor, que objetiva que seu assessorado ou produto seja visto (e lembrado) pelo grande público.

O público em geral pouco sabe que muitas vezes, quando determinada empresa ou pessoa pública ganha espaço no noticiário, isto é resultado do trabalho do Assessor de Imprensa. É ele também quem trabalha para reverter a imagem ruim de seu assessorado perante a mídia.

1.1.1 Origem histórica

Kopplin e Ferrareto, citados por Lopes, dizem que o conceito de Assessoria de Imprensa “está relacionado a dois aspectos: a necessidade de divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas e também a

existência de um conjunto de instituições conhecidas como meios de comunicação”. (LOPES,1995, p.11)

A criação da primeira Assessoria de Imprensa governamental está relacionada aos norte-americanos que em 1829, durante o governo de Andrew Jackson, divulgaram o primeiro informativo sobre empresas públicas e privadas que noticiava, na maioria das vezes, reportagens positivas. Era o chamado *house organ*, ou “jornal da casa”, o *The Globe*. (LOPES,1995, p.11) Com o surgimento desse novo tipo de informativo se fez necessário a intermediação entre as empresas e imprensa, mas foi somente em 1868 que apareceram as expressões “agente de imprensa (*press agente*) e divulgador (*publicity agent*). (LOPES,1995, p.12)

Apenas em 1906 o jornalista Ivy Lee inventou a atividade especializada de assessoria de imprensa. Lee conseguiu recuperar a imagem de um cliente poderoso com um projeto de relações com a imprensa. Yvy Lee abandonou o jornalismo e abriu o primeiro escritório de relações públicas do mundo, em Nova Iorque. (CHAPARRO,2002, p.33-34)

O momento crucial para o sucesso de Lee como assessor foi uma declaração, em forma de carta, enviada aos editores dos jornais se comprometendo a enviar somente notícias, e não propagandas, as redações. A partir disso, Lee criou um laço estreito de confiabilidade entre assessor e imprensa. (CHAPARRO, 2002, p.36) A carta de Lee dizia:

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 muito 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 (CHAPARRO, 2002, p.36)

Manuel Chaparro, citando Chaumely e Huisman, fala sobre o surgimento da assessoria de imprensa/relações públicas em outros pontos do mundo. Depois dos Estados Unidos foi a vez do Canadá, em 1940, trabalhar com a interação assessor e mídia. Em 1946 foi a vez da França, por iniciativa da Esso Standard e da Shell. Quatro anos depois foi a vez de países como Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia. A Alemanha só teve sua primeira agência especialista em 1958, 52 anos após o surgimento nos Estados Unidos. (CHAPARRO,2002, p.40)

Lopes lembra que “no Brasil pré-industrial, a idéia de se preocupar com a imagem foi lançada pela popular *Ligth*, por meio de seu Departamento de Relações Públicas”. Em 1938, Getúlio Vargas também resolveu adotar um serviço de atendimento à imprensa, mas que o “eleitorado” conhecesse o trabalho de seu Presidente. A intenção era a de elevar a popularidade de Vargas e qualquer outro tipo de informação, principalmente negativa, era proibida pela censura. (1995, p.13)

1.1.2 Assessoria de Imprensa no Brasil

Em 1909, o Presidente Nilo Peçanha, “ao organizar a estrutura do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, cria a *Secção de Publicações e Bibliotheca* para integrar serviços de atendimento, publicações, informações e propaganda”. (DUARTE, 2003, p.82) Duarte cita informações obtidas em decretos publicados pelo Ministério no Diário Oficial entre 18-11-1909 e 4-3-1915.

O setor tinha como uma de suas finalidades reunir e distribuir informações “por meio de notas ou notícias fornecidas à imprensa ou pelo Boletim do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, publicação que fica a seu cargo”. Ao chefe da “seção” caberia o papel de “redigir notas e informações que devem ser fornecidas à imprensa sobre assumptos de interesse da lavoura, industria e commercio”. (2003, p.82)

Segundo Duarte, “todas as repartições do Ministério ficavam obrigadas a atender sem demora, aos pedidos de dados e esclarecimentos que lhes forem solicitados pelo director do mesmo Serviço”. Na década de 30 o governo passa a utilizar os meios de comunicação de massa por meio de um sistema articulado para difundir a informação governamental. A partir de 1931 o Governo Provisório cria o Departamento Oficial de Publicidade. Em seguida ele é, por duas

vezes, reestruturado se tornando o Departamento de Propaganda e Difusão Cultural (DPDC) e Departamento Nacional de Propaganda (DNP). (2003, p.83) Duarte lembra que “o ápice ocorre entre 1939 e 1945, por meio do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) e dos Departamentos estaduais de Imprensa e Propaganda (Deips)”. (2003, p.83) Amaral citado por Duarte diz que:

Era preciso coordenar a imprensa com o Estado, a fim de que a primeira cooperasse eficazmente com o segundo, tornando-se um instrumento poderoso de defesa do bem público e de propulsão do progresso nacional. (...) Redundará em uma harmonia das atividades jornalísticas com as finalidades do governo nacional,

defendendo o surgimento do DIP como instrumento para “orientação” da imprensa. (2003, p.83)

A divulgação de empresas privadas chegou ao Brasil na década de 50 pelas multinacionais, que traziam experiências de seus países de origem. A assessoria de imprensa da Volkswagen foi apontada como pioneira no Brasil. Segundo Duarte, “ela teria sido a primeira estrutura formada em uma organização privada para atuar com relacionamento planejado, sistematizado e permanente com a imprensa, numa perspectiva estratégica”. (2003, p.85)

Amaral, citado por Duarte, diz que “não muito depois de 1960 os profissionais de comunicação empresarial passaram a criar fatos que viriam a ser notícias. Foi também por volta de 1960 que Antônio De Salvo começou a visitar as redações de jornais em São Paulo, capital e interior”:

Ele fazia o trabalho ingrato de convencer os editores a dar notícias a respeito das atividades e produtos da empresa onde trabalhava. A prática de tentar inserir informações oriundas das organizações no noticiário era limitada a grandes empresas, até mesmo porque se mantinha restrição de jornalistas a cita um nome ou produto comercial. (2003, p.85)

Com o Regime Militar, a procura da imprensa por assuntos que não estavam ligados à política aumentou. Com isso as grandes agências de propaganda resolveram investir em marketing e assessoria de imprensa. Muitos jornalistas foram contratados para viajar até os jornais do interior para distribuir material das empresas e ganhar espaço nas notícias diárias. (2003, p.89)

Com o crescimento da assessoria de imprensa em todo o Brasil, na década de 80 muitas empresas passaram a contratar jornalistas especializados para estabelecer relações entre elas e a mídia, além de “produzir instrumentos de comunicação”. Esse período teve tanta relevância para os jornalistas que a “comunicação institucional tornou-se uma grande área de atuação, não apenas para egressos dos veículos, mas até para estudantes e recém-formados”. (DUARTE, 2003, p.89)

1.1.3 Estar na mídia, bom ou ruim?

Com o fluxo de informação e a importância que o público hoje dá a ela fez com que as empresas e instituições percebessem a importância de “aparecer”. Estar na mídia para mostrar um produto ou um serviço não é o mais importante para uma empresa ou instituição e sim, mostrar ao público a capacidade e a reputação da mesma. Se importar com bem-estar social, meio-ambiente e questões universais, remete ao público o interesse da empresa não está interessada somente em vender um produto ou serviço, mas sim a qualidade em benefício de toda a humanidade. Neves citado por Monteiro diz que “as questões públicas afetam tanto os negócios quanto a imagem das instituições. (...) A mídia passa a ser a arena ou campo social no qual esses interesses tornam-se visíveis na batalha pela conquista do apoio da opinião pública”. (2003, p.147)

Em busca da visibilidade gerada pela mídia, muitas empresas, públicas e privadas, utilizam estratégias diferentes conforme Corrado citado por Monteiro explica:

No setor público é tradicional a divulgação de informações com base na idéia de que, já que o público paga as contas, tem o direito de saber o que o governo faz. Já a empresa privada não tem nenhuma obrigação legal de conversar com a mídia. (2003, p.148)

Chinem (2003, p.101) explica que os empresários precisam compreender que quando a imprensa os procura é para que eles possam expressar suas opiniões sobre o fato. Chinem diz:

Mesmo quando as notícias não são favoráveis, isso não significa que os jornalistas tenham algo contra a companhia, eles estão apenas se posicionando contra os deslizes para que novos erros não seja cometidos. A troca de informações é de grande importância porque

os rumos da sociedade são os mesmos da empresa. Uma depende da outra. (2003, p.101)

A divulgação da empresa em uma matéria espontânea aumenta a credibilidade da empresa perante o público, pois a matéria por não ser paga, passa respeitabilidade e imparcialidade que a empresa de notícias tem com o público. Diferente de uma matéria paga ou de anúncio nos meios de comunicação, que passa ao público a impressão de que está sendo informado somente o que interessa a empresa ou instituição e não o que interessa ao público.

1.1.4 Atribuições da Assessoria de Imprensa

As atividades do assessor de imprensa aumentaram de acordo com a busca incessante por informação. Essas atividades foram “padronizadas” entre as agências de comunicação do Brasil, para que a informação entre assessoria, cliente e a imprensa seja transmitida adequadamente. (MAFEI, 2004, p.63)

Os termos usados pelas assessorias, na sua maioria, são em inglês, que apesar de já terem sido traduzidos para o português, continuam sendo utilizados pelos profissionais.

O mais conhecido dos termos é o *release* ou *press release*. Segundo Mafei o termo foi criado por Ivy Lee, o “pai” das relações públicas e da assessoria de imprensa, significa “informação liberada para a imprensa”. (2004, p.69)

O *release* é texto escrito de forma concisa e direta, no formato jornalístico, a ser encaminhada à imprensa como uma sugestão de pauta para aos repórteres. O objetivo do *release* é chamar a atenção da mídia para um assunto que se supõe ser público, mas com o ponto de vista da organização ou fonte. (2003, p.89)

O *follow up* serve para certificar que as redações receberam o *release*, a convocação para coletiva ou material de divulgação da empresa. Para confirmar o recebimento as assessorias de imprensa ligam para as redações pedindo a confirmação do recebimento. Muitos jornalistas não gostam dessa prática, pois acham que é uma forma da assessoria cobrar ao repórter que o seu material seja publicado. Mas o *follow up* é importante ser utilizado, pois a imprensa recebe,

diariamente, muitos materiais e releases e não tem tempo de ler todos e, assim, não percebem a importância do seu release.

O *press kit* é conjunto de informações sobre o assessorado, contidos numa pasta ou envelope, enviado as redações ou distribuídos aos jornalistas em coletivas, entrevistas individuais e demais divulgações, como material de apoio. O *press kit* é importante, pois traz informações úteis que o assessorado pretende passar a imprensa. Segundo Mafei quando ele é distribuído durante coletivas de imprensa, é um importante apoio para que as entrevistas fluam melhor. Com o *press kit* a empresa tem a certeza de que está sendo transmitida a informação correta e há poucas possibilidades de haver informações incorretas sobre ela nos meios de comunicação. (MAFEI, 2004, p.67)

O *mailing list* é um recurso importante para o assessor de imprensa, nele está contido os telefones, *e-mails*, endereços, cargos, editorias e nomes de jornalistas e veículos de comunicação do país. É importante que o assessor atualize sempre o *mailing*. O assessor deve sempre saber quem são os jornalistas e veículos responsáveis pela cobertura do assunto de interesse do seu assessorado.

O *media training* é um treinamento que os assessores de imprensa oferecem aos seus clientes para que eles saibam como atender a mídia. Durante o treinamento os assessorados aprendem como lidar com microfones e câmeras, a identificar o que é notícia, a serem objetivos, claros e diretos. (MAFEI, 2004, p.72)

O *clipping* reúne todas as notícias veiculadas na mídia durante todo o dia sobre o assessorado ou assunto de interesse do mesmo. Ele é importante para saber se as informações passadas pelo assessor estão saindo na mídia de forma correta e até mesmo para conhecer o trabalho da concorrência na mídia. Com esse trabalho é possível corrigir erros cometidos pela mídia e evitar problemas maiores.

1.1.5 Entrevista Coletiva

Kopplin e Ferraretto citam Rabaça e Barbosa sobre o que é a entrevista coletiva: “a personalidade atende à imprensa em conjunto, respondendo às perguntas de repórteres de diversos veículos de comunicação”. (2001, p.104) A

entrevista coletiva é importante para comunicar a imprensa assuntos relevantes (que já estejam ou não na mídia) e também funciona como divulgação do cliente.

Situações que justificam a convocação de coletiva, segundo Kopllin e Ferraretto:

Anúncio de medidas na área governamental; de investimentos; esclarecimentos públicos; divulgação de prêmios internacionais e inéditos; finalização de processos de fusão e aquisição; comunicado sobre desempenho financeiro e comercial de grandes conglomerados; contratação de importantes jogadores de futebol; convocação de seleções; confirmação de aguardadas manifestações culturais e artísticas. (2001, p.104-105)

Para Mafei a regra de convocação de uma entrevista coletiva é simples: apenas assuntos que chamam a atenção ou, de alguma forma, tem impacto na vida da população. (2004, p.86) As entrevistas coletivas exigem um maior preparo da assessoria e principalmente do assessorado, deve-se haver uma estratégia em todas as etapas da realização do evento, pois são vários jornalistas ao mesmo tempo mobilizados em torno de um único assunto.

Antes de organizar o evento, deve-se fazer um estudo sobre o motivo da coletiva entre assessores e assessorados. E o mais importante: treinar o porta-voz para que as informações que serão passadas aos jornalistas sejam claras e objetivas. É importante que todas as questões relacionadas ao assunto estejam contextualizadas e apuradas para que o assessorado saiba responder todas as perguntas e não cause constrangimento entre os dois.

Durante a coletiva os assessores devem estar atentos a tudo o que é dito pelo porta-voz e perguntado pelos jornalistas, para que, caso seja necessário, esclarecer dúvidas ou encaminhar informações complementares às redações para não correr o risco de que algo incorreto seja publicado pela imprensa.

No dia seguinte ao evento é importante verificar no *clipping* se não houve nenhum erro de informação divulgado pela mídia. Caso aconteça, é imprescindível comunicar a imprensa do erro e solicitar alteração.

2. CAPITULO II

2.1 GERENCIAMENTO DE CRISE

Toda e qualquer instituição ou pessoa, independente da credibilidade, experiência e da admiração, está sujeita à crise. A crise, por menor que seja, pode causar dores de cabeça e noites mal dormidas se não for gerenciada da melhor maneira.

Quando uma crise estoura o assessor de imprensa deve estar preparado para se dedicar ao problema e não fugir. Nesse momento o assessor vai encontrar a preocupação do cliente e a satisfação do jornalista por ter descoberto aquele possível escândalo. É o momento de estudar todas as maneiras possíveis para contornar a situação, pois grande parte do público tem prazer em conhecer cada vez mais os detalhes da crise.

2.1.1 Contexto histórico

Segundo Rosa (2003, p.69), “o gerenciamento ou administração de crise é um campo da comunicação que vem sendo estudado há relativamente pouco tempo, desde meados da década de 1970, inicialmente nos Estados Unidos”.

Os planos de gerenciamento de crises nasceram com outro nome – plano de contingência – e na origem sua finalidade era distinta, procurando antes de tudo prever todas as ações logísticas que as organizações de grande porte (governos, indústrias que lidam com matérias-primas perigosas, com petróleo, por exemplo, ou empresas que prestam serviços públicos amplos), precisariam realizar no caso de uma calamidade. Planos como esses continuam a ser exaustivamente dissecados e são decisivos não só quando grandes catástrofes acontecem, mas sobretudo para evitá-las. (2003, p.70-71)

Ainda, segundo Rosa: (2003, p.71)

Um Plano de Gerenciamento de Crises, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma situação adversa possa ser captado como tal. A *imagem* transmitida por uma organização ou um líder numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas *ações*. Ou seja, o importante não é apenas o *que* você faz, mas principalmente *como* você faz. Partindo, é claro, do pressuposto de que suas ações, objetivamente falando, são corretas. (...) O grande desafio do gerenciamento de imagem em situações de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva

possível. E o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo. (2003, p. -71)

2.1.2 O que é (ou pode ser) uma crise

Rosa cita a explicação de um dos maiores estudiosos e um dos precursores de crises do mundo, Ian Mitroff, para explicar o que vem a ser uma crise de imagem:

Em contraste com os desastres naturais, sobre os quais freqüentemente temos pouco controle, falhas humanas provocam crises em função de ações ou de inações impróprias. Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem. Teoricamente, podemos nos sentir ultrajados pela Mãe Natureza com a ocorrência de um terremoto ou um tufão, mas não com a mesma intensidade que nós sentimos quando contemplamos uma explosão trágica, por exemplo, como a da aeronave Challenger, que resultou na perda de sete vidas. (2001, p.23)

A explicação de Ian Mitroff, citado por Rosa, diz que as falhas humanas podem ser solucionadas, pois causam uma reação maior da população em geral, diferente dos desastres naturais que não se pode evitar.

Para Chinem, qualquer situação que saia do controle da empresa e ganhe visibilidade da mídia e da população pode ser considerada uma crise. (2003, p.86) Forni (2002, p.365) completa explicando que a crise não ocorre apenas quando acontece calamidades ou eventos de grande porte, os pequenos incidentes com fatos aparentemente simples e insignificantes, que não são conduzidos da melhor maneira, podem gerar problemas indesejáveis.

A crise ocorre em um ritmo e em uma evolução acelerada, várias notícias negativas saem na mídia e ao mesmo tempo, gerando pânico aos que estão envolvidos com o problema. O principal fator da crise é que ela atinge sempre a base do sucesso de uma empresa ou instituição: a credibilidade, a confiança e a reputação.

Por menor que seja a crise gerada à sua empresa, ela se tornará maior aos olhos do público. Os veículos de comunicação a cada dia buscarão novas

informações para se sobressair ao outro veículo, criando assim, uma espécie de duelo, para que vença aquele que tiver as melhores informações antes de todos. (2001, p.27-28) Rosa diz:

No Brasil, pesquisas de opinião feitas pelas televisões com a sua audiência mostram que, toda vez que um desmando, um ato antiético ou de corrupção é dissecado por uma emissora, o grande público agrade. Sente-se bem atendido como consumidor, com a tevê prestando um serviço de utilidade pública. Lembre-se: escândalo dá ibope. (2001, p.28)

2.1.3 A quem a crise atinge?

As crises podem atingir qualquer pessoa: os que têm ou não tem nada a perder; os que estão todos os dias na mídia ou aqueles que nunca tiveram os “15 minutos de fama”; aqueles que são destaques todos os dias por grandes feitos ou mesmo o vizinho mal-humorado; até o Papa está sujeito a uma crise de imagem. Não importa a qual nível de visibilidade hoje a empresa, instituição ou pessoa tem, quando a crise atingir ela não levará anos ou meses, mas apenas alguns dias para que uma reputação construída ao longo de anos seja destruída.

Rosa afirma:

É próprio das crises de imagem que atinjam e prejudiquem mais justamente aqueles que estão acostumados a vencer. Quem vence durante uma vida, é claro, passa a confiar mais em si mesmo do que na opinião de um gerente ou auxiliar. (...) O problema (...) é que em momentos de crise de imagem errar só uma vez é mais do que suficiente. Uma única vez basta... (2001, p.41)

2.1.4 Administrar a crise

Para administrar uma crise é necessário organizar e detectar as medidas necessárias para reverter o problema. As grandes crises precisam de ações imediatas para que, assim, sejam contornadas o mais rápido possível. Outro fator importante é que todos os envolvidos conheçam e produzam iniciativas para contornar a situação perante a opinião pública.

Um dos primeiros passos é formar uma equipe para que vai trabalhar durante todo o período da crise. Segundo Mafei (2004, p.113), as ações devem ser dirigidas para todos os públicos com os quais a organização se relaciona

e, especialmente, com aqueles que sofreram ou que estão vivenciando as conseqüências do problema.

Ao gerenciar uma crise, a empresa ou instituição, não deve entregar o problema apenas ao setor jurídico, mas também contratar uma boa assessoria de imprensa para apoiar no trabalho com a mídia. Muitas assessorias oferecem o trabalho de gerenciamento de crise, pois além de saber como funcionam os meios de comunicação, muitas delas já tem experiência no assunto. Como diz Chinem: (2003, p.86) o jornalista é um especialista em crise, pois ela é como a notícia, nunca tem hora para acontecer e pega a todos desprevenidos.

Antes de começar o trabalho de reverter a situação da crise, é necessário reconhecer que ela existe e não tentar minimizar sua importância. Mafei dá uma dica: encare-a em sua correta dimensão, ouvindo, para isso, pareceres técnicos precisos. (2004, p.113)

Mário Rosa (2001, p.106-107) explica sobre uma característica marcante durante as crises, é o chamado “diálogo de surdos”:

As organizações ou pessoas atingidas não conseguem entender como tanta bobagem sobre elas aparece em toda a imprensa, enquanto a cada contato com os “suspeitos” os jornalistas reforçam sua visão negativa, alicerçam os seus preconceitos. (2001, p.106-107).

Quem está passando por uma crise não deve brigar ou discutir com os meios de comunicação, não são eles que estão sendo “julgados” pela população e essa atitude pode piorar a situação. Calma e tranquilidade são fatores importantes quando se trata da mídia, qualquer erro pode ser “fatal”.

Para chegar a um bom plano de gerenciamento de crise é necessário reconhecer o tamanho e o grau da crise e questionar os motivos pelo qual a empresa ou instituição está passando por isso e o que pode ser feito para que a situação não se agrave e, também, o que pode ser feito para reparar o problema.

É importante criar um plano de comunicação com a mídia e definir o que será dito. Deve-se, também, escolher um porta-voz para falar com os jornalistas. O porta-voz deve estar preparado para todos os tipos de questionamentos, é

importante saber lidar com a mídia e conhecer bem a empresa. Forni (2002, p.376) cita Susskinf e Field sobre a escolha do porta-voz: “Escolha um porta-voz experiente, informado, que fale com clareza e diante do qual o público não se sinta diminuído”, e ainda completa:

O diretor ou gerente da área, que entende melhor do assunto, pode ser uma boa opção, com a premissa de que saiba lidar com os jornalistas e não venha para “esconder” nada. Nesse momento, mais do que nunca, estar sempre acessível e disponível para explicar o problema nos mínimos detalhes. (2002, p.376)

Deve-se ter cuidado para não perder o momento de se pronunciar e, também, não se adiantar e falar à imprensa sem informações confusas ou incorretas. Mas mesmo assim não deixe de atender a mídia, caso não tenha informações, diga-a que irá se informar melhor e em breve irá comunicá-la. Cumpra com o combinado o mais rápido possível. Segundo Mafei (2004, p.114) “Não espere passar o calor dos acontecimentos. O atraso pode reduzir a importância da versão que a empresa quer incluir na mídia”.

Maristela Mafei (2004, p.115) relembra que o mais importante durante a crise é falar a verdade:

A organização pode não informar determinados dados, se considerá-los estratégicos por algum motivo, mas isso será aceitável apenas se a omissão dessas informações não contrariar o esclarecimento sobre os fatos em atenção à segurança das pessoas e dos bens materiais que possuam. Mentir é a pior saída possível. A versão correta, cedo ou tarde, virá à tona. (2004, p.115)

A crise só acabará quando for resolvida por completo, a mídia só faz o papel de informar a população do que está acontecendo, apenas informar o que está sendo feito não resolve.

2.1.5 O que não deve ser feito

Quando a “bomba” da crise “explode” a vontade é de “abandonar o navio” e deixar que ele siga sozinho a “maré”, porém esse é um dos erros mais graves a ser cometido durante a crise. Deixar a crise seguir seu rumo sem alguém para tomar as “rédeas” ou tentar impedir que a mídia divulgue os fatos, é confirmar uma tragédia anunciada. (2004, p.111)

Então, ao invés de fugir do problema é imprescindível se empenhar para dar informações que são de interesse da população. Se a empresa ou instituição não tomar a frente da crise e não ser a principal fonte, alguém o fará e talvez a versão dele não será a versão correta dos fatos. (2004, p.111)

Forni (2002, p.370) explica o problema de deixar o jornalista sem retorno:

Deixar o jornalista sem retorno, quando procura alguém sobre matéria negativa, é uma atitude que não deve ser tomada. Erro capital. Ele sente-se no direito de publicar a matéria, alegando que procurou a empresa e não obteve resposta. Depois fica muito difícil corrigir e explicar ao leitor uma nova versão. (2002, p.370)

Outro problema é tentar resolver a crise depois que a imprensa já especulou várias informações e causou sérios danos a imagem da empresa ou instituição.

Calar-se diante dos questionamentos da mídia além de causar a irritação dos comunicadores, gera polêmica, também, à população, pois como diz dois ditados populares: “quem cala, consente” e “quem não deve, não teme”, se a empresa não fala é por que está em dívida com a sociedade. Forni (2002, p.370) diz:

Muitas pautas negativas, algumas que poderiam desestabilizar a diretoria de uma organização, principalmente de empresas estatais ou da administração pública, são amenizadas ou neutralizadas pela pronta ação de fontes credenciadas. Essa ação implica prestar amplos esclarecimentos. Essa culpa presumida exacerba a apuração do jornalista e transforma uma matéria, às vezes fria, em uma grande pauta. (2002, p.370)

Existe ainda o problema das versões dadas pela mídia sobre determinados fatos, nem sempre ela é correta. “A mídia, por mais poderosa que seja, não tem o dom da infalibilidade. Por isso, é necessário estar atento às apurações que redundam em deslizes”. (2002, p.370)

Quando a mídia informa determinados fatos que não condizem com a verdade, não se deve baixar a cabeça e aceitar que ela esteja sempre certa, é necessário pedir retratação sobre o ocorrido e nas mesmas proporções.

2.1.6 Antecipar-se à crise

Para se sair bem em qualquer crise é importante estar preparado para ela. Estudar os “pontos fracos” da empresa e criar um plano baseado nessas informações podem fazer com que a crise não seja tão catastrófica quanto se espera. Forni explica que pesquisas apontam que empresas que estavam preparadas para situações difíceis, conseguiram superar melhor a crise.

Todas as empresas um dia passam por uma crise e elas seguem um padrão e, por isso, podem ser estudadas, “seguindo um planejamento criterioso, um conjunto de diretrizes definidas antecipadamente e acionadas tão logo o ambiente da crise venha a se materializar”. (ROSA, 2001, p.102)

Forni (2002, p.383) cita o especialista Javier Puir:

Os meios de comunicação querem ter a iniciativa, são quem atacam. A missão da companhia é recuperar essa iniciativa da comunicação e voltar a ser a fonte oficial do que aconteceu. E é nisso que reside o fracasso ou o êxito da empresa numa situação de crise. (2002, p.383)

Sandra Castelano também é citada por Forni (2002, p.383):

Quando surge uma crise, as organizações têm períodos de rejeição, isolamento, depressão, aceitação, reconhecimento. A organização que não se preparou, não treinou, nem praticou para crises em potencial não será capaz de reagir com eficiência no ambiente de comunicações em tempo real que terá que enfrentar. (2002, p.383)

Forni (2002, p.384) cita também os cinco passos escritos por Michael W. Kempner, presidente da MWW/ Strategic Communication:

(1) Identifique crises potenciais que possam afetar sua empresa; (2) faça relatórios preliminares e respostas prováveis perguntas; (3) prepare uma lista de repórteres que fariam a cobertura do fato ocorrido; (4) organize espaço de trabalho e equipamentos para os repórteres; (5) devolva *checklists* para que detalhes não sejam esquecidos. (2002, p.384)

O importante mesmo é antecipa-se e manter um bom relacionamento com a imprensa. Quem não tem um bom relacionamento com a mídia corre maior risco durante uma crise. “Se os jornalistas não conhecem a empresa e nunca falaram com seus principais dirigentes, dificilmente conseguirão idealizar uma imagem dessa organização”. (2002, p.384)

2.1.6.1 Plano de Gerenciamento de Crise

Rosa (2003, p.71) afirma que “o gerenciamento de crise não é uma fórmula de agir, mas uma forma de pensar”.

Isso significa que a flexibilidade de adaptar preceitos teóricos à realidade prática é mais importante do que um domínio dogmático extremo, que acabe resultando em perda dessa flexibilidade. Por vezes, excesso de dogmatismo produz inércia e rigidez, quando o que se busca numa crise é agilidade e capacidade de adaptação. (2003, p. 71)

Segundo Rosa, existem seis pontos básicos a serem incorporados em um Plano de Gerenciamento de Crise: avaliação das crises mais prováveis, o comando das situações de crise, a doutrina da crise, base de dados, definição do porta-voz e auditorias de crise.

- 1. Avaliação das crises mais prováveis:** Deve-se mapear as prováveis crises que possam atingir uma organização ou um líder. Existem pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida e regulatórias. É preciso um plano para cada uma desses tipos de crise individualmente e, também, estar preparado para um “eventual ocorrência simultânea de múltiplas crises”. (ROSA, *apud* MITROFF, 2003, p. 72)
- 2. O comando das situações de crise:** Para cuidar da crise sem que a empresa pare, é necessário definir os líderes do “alto nível gerencial” que serão treinados para enfrentar o processo e, assim, a empresa poderá funcionar “normalmente” sem que paralise todo o “alto nível gerencial”.
- 3. A doutrina da crise:** Esta doutrina consiste em definir como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais ações deverão ser tomadas, que pessoas serão acionadas e o que farão. Nos planos de empresas

americanas e européias essas ações são descritas em detalhes.

4. **Base de dados:** a base de dados é a preparação antecipada de documentos de informação e a reunião de dados simples, mas importantes como telefone de pessoas que deverão ser contatadas caso seja necessário. A base de dados também pode conter pesquisas de opiniões feitas antes, durante e depois da crise; discursos previamente definidos para cada tipo de crise e etc.
5. **Definição do porta-voz:** O porta-voz é uma figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição. Ele deve ser nomeado e treinado para estar preparado para cada tipo de crise.
6. **Auditorias de crise:** Elas consistem em auditar permanentemente a organização – ou líder -, tentando descobrir potenciais focos de crises.

Outra questão importante levantada por Rosa é uma espécie de *check list* para a crise quem devem ser seguidos:

1. Identifique no mínimo dez problemas potenciais que podem afetar uma companhia;
2. questione qual seria a repercussão de cada um;
3. questione qual seria a sua primeira mensagem para cada um;
4. Diga quem participa de seu Grupo de Crise;
4. reveja a cobertura do seguro e saber exatamente o que ele cobre;
5. reveja se você mantém contato profissional com a mídia. (2003, p. 74)

O plano de gerenciamento deve oferecer, também, respostas para o que Rosa nomeia como “quatro dúvidas capitais”:

1. O que é uma crise (entendida como aquelas com C maiúsculo);
2. no que ela se diferencia das crises “normais”;
3. quais os acontecimentos desse tipo me sinto preparado para enfrentar e por quê;
4. quais os acontecimentos desse tipo que não me sinto preparado para enfrentar e por quê. (2003, p. 75)

3. CAPITULO III

3.1 ANAC

A Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) tem sua origem nas competências do Departamento de Aviação Civil (DAC) e qualificava-se como “autoridade aeronáutica”. Em 27 de setembro de 2005, por meio da Lei 11.182, a Anac se tornou uma agência reguladora independente, mas somente 20 de março de 2006 ela foi oficialmente implantada:

(...) uma autarquia especial com independência administrativa, personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprias para executar atividades típicas da Administração Pública, que requerem, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

A Anac tem como finalidade:

(...) regular e fiscalizar as atividades de aviação civil, bem como adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público. Além disso, tem como missão incentivar e desenvolver a aviação civil, a infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária do país.

Como uma agência reguladora independente a Anac é responsável por:

Outorgar concessões de serviços aéreos e de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária; regular essas concessões; representar o Brasil em convenções, acordos, tratados e atos de transporte aéreo internacional com outros países ou organizações internacionais de aviação civil; aprovar os planos diretores dos aeroportos; compor, administrativamente, conflitos de interesse entre prestadores de serviços aéreos e de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária (arbitragem administrativa); estabelecer o regime tarifário da exploração da infra-estrutura aeroportuária; contribuir para a preservação do patrimônio histórico e da memória da aviação civil e da infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária; reprimir e sancionar infrações quanto ao direito dos usuários (aplicação do Código de Defesa do Consumidor, inclusive); ampliar suas atividades na atuação em defesa do consumidor; e regular as atividades de administração e exploração de aeródromos exercida pela Empresa Brasileira de Infra -Estrutura Aeroportuária (Infraero).

4. CAPITULO IV

4.1 ANAC E A CRISE

Desde que foi criada, em março de 2006, a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) passou por diversos tipos de problemas que, muitas vezes, acarretaram em crise ou danos à imagem da empresa. Alguns dos problemas não estiveram diretamente relacionados com a Anac, mas por envolver o espaço aéreo e os passageiros, a empresa muitas vezes se viu envolvida na questão.

4.1.1 Conhecendo os casos

4.1.1.1 Vôo 1907 da GOL

Era sexta-feira, dia 29 de setembro de 2006, os funcionários da Anac, no Rio de Janeiro, se preparavam para a mudança da empresa para a nova sede, em Brasília, e para as eleições que se aproximavam. Faltavam apenas dois dias para as eleições que definiriam quem representaria o povo brasileiro no governo. Algumas pessoas, que não estavam em seus respectivos Estados, viajavam para suas cidades natais para, assim, ter a opção de escolher aqueles que estariam no poder por quatro anos. Naquela mesma tarde, 154 pessoas que iam de Manaus à Brasília, tiveram suas vidas interrompidas durante o trajeto. Era o início da crise e o maior acidente aéreo do Brasil.

Eram 18h, aproximadamente, quando o telefone tocou: informavam que uma aeronave da Gol Linhas Aéreas, desapareceu em pleno vôo. A assessoria de imprensa da Anac se deslocou ao Aeroporto Internacional de Brasília, Presidente Juscelino Kubitschek, para, juntamente com a Infraero e Ministério da Defesa, trabalhar em busca de informações.

O acidente aconteceu devido uma colisão entre o Boeing 737-800, da Gol, e o jatinho particular Legacy, a 207Km ao sul de São Félix do Xingu (PA), na região da Serra do Cachimbo.

Foi montada uma espécie de “Quartel General” da crise no aeroporto de Brasília. A Anac, Infraero e Ministério da Defesa, em conjunto, passaram a produzir notas à imprensa, com informações sobre o acidente.

Ainda na sexta-feira, as equipes de resgate passaram a noite toda em busca da aeronave e possíveis sobreviventes. Os destroços do avião foram encontrados na manhã seguinte ao acidente em uma área densa e de difícil acesso, naquele momento ainda não havia informações sobre sobreviventes.

A assessoria de imprensa da Anac organizou uma entrevista coletiva para a imprensa com a diretora da empresa, Denise Abreu, sobre o acidente envolvendo o Boeing 737-800 da Go, no final da tarde, do dia 1 de outubro, no aeroporto de Brasília. Eram 18h20, quando familiares das vítimas entraram no local da coletiva gritando e exigindo notícias oficiais sobre o acidente, constrangidos pelo que estava acontecendo, a diretora da Anac concordou em esclarecer dúvidas e questionamentos dos familiares. Para não haver problemas foi acordado que os jornalistas não participariam da reunião e aguardariam pelas informações. Durante a reunião, em meio a discussões acaloradas e protestos das famílias, soube-se as chances remotas de encontrarem corpos, eis que caiu a bomba, Abreu quando questionada pelos familiares, respondeu:

- Vocês são inteligentes... O avião caiu a 11 mil metros de altura a 400km/h, o que vocês esperavam: corpos?

Naquele momento, não havia informações oficiais de que não houve sobreviventes. Somente à noite foi confirmado, em nota à imprensa, que nenhum, das 154 pessoas, havia sobrevivido. Na aeronave estavam 148 passageiros e seis tripulantes, entre elas cinco crianças.

Somente dois dias depois da bomba ter explodido, com as informações dadas pela diretora da Anac, a assessoria de imprensa enviou esclarecimentos à imprensa sobre o ocorrido. Na nota, a assessoria nega qualquer “bate-boca” entre familiares e a diretora, e considerou infundadas as críticas dirigidas a diretora, pois Denise Abreu “representou a Anac neste difícil momento de

comoção nacional, prestando serviço público aos familiares e a população em geral”, afirmava a nota.

Na quarta-feira, 4 de outubro, o jornal Correio Braziliense noticiava “Pressão deu certo: governo aceita pedido de famílias e decide afastar Anac do contato com parentes de vítimas”. A diretora da Anac era responsável por informar aos passageiros sobre o acidente, ela foi afastada do contato por se considerada “desrespeitosa” pelas famílias das vítimas. O Correio Braziliense, no mesmo dia, fez um perfil de Denise Abreu afirmando que ela “sabe mais de números do que relações humanas”. Na mesma matéria, o jornal fez uma dura crítica sobre o controle da crise feito pela Anac. Leia a seguir:

Consultores em gestão de crise já não viam com bons olhos a atuação da Anac no controle de informações sobre o acidente. “Quem está no controle não pode deixar margem para dúvidas. É preciso ter especialistas para rebater qualquer questão que for levantada em um momento desses”, explica a sócia-diretora da TFS Comunicação, Terezinha Santos, hoje consultora da Petrobras em controle de crises. A postura da Anac, tanto com aos parentes quanto com a imprensa, seria muito mais de omitir fatos para tentar conter especulações do que esclarecer o que era possível sobre a tragédia. “Em um acidente como este, a pressão por informação é muito grande. E isso é justo. O importante é passar tudo claramente na medida do possível para evitar até mesmo um desgaste maior dos envolvidos”, reflete a analista.

As notícias sobre as declarações da diretora Denise Abreu feitas às famílias sobre a situação dos corpos das vítimas surpreenderam Terezinha. “Isso evidencia o despreparo dessa diretora para lidar com uma situação tão complexa. Acredito que deva ser a primeira vez que ela se depara com uma crise assim e faltou habilidade para lidar com o fato”, avaliou.

A também consultora em crises Mary Anne Sá, diretora da Millenium Comunicação Integrada, não tem críticas à atuação da Anac, mas estranhou o fato de a Gol ter declinado do controle da situação. “Normalmente, quem toma a frente é a companhia afetada. De certa maneira, a Gol aceitou a liderança da Anac e não sei se foi a melhor estratégia porque, afinal, a imagem mais abalada é a da companhia aérea”, comentou a especialista. Mesmo assim, a melhor atuação até o momento teria sido a da empresa, que focou no apoio às famílias, exatamente o ponto falho da agência reguladora.

No dia seguinte, em resposta as notícias que saíram na mídia, a Anac enviou uma nota pública informando que “em nenhum momento, qualquer funcionário da Anac, ou sua diretora Denise Abreu, se portaram de modo desrespeitoso ou insensível a dor causada pela tragédia”:

Além disso, a Agência Reguladora assumiu o difícil papel de comunicar as famílias de que, só com um milagre, haveria sobreviventes entre 155 passageiros e tripulantes da aeronave GOL 1907. Ao fazê-lo, a diretoria da ANAC tinha consciência de que a revolta e desabafo dos familiares certamente seriam dirigidos a quem levasse a triste informação.

A ANAC esclarece que - diferentemente dos boatos que circularam na imprensa - não houve ingerência ou afastamento da ANAC das ações e procedimentos adotados no desenrolar dos acontecimentos. Ao contrário, a Agência Reguladora colaborou desde o início do acidente com o Comando da Aeronáutica e com o Ministério da Defesa, dentro de suas competências legais e continua cumprindo integralmente sua missão institucional. Neste caso específico, trata-se de acompanhar o trabalho de atendimento da GOL aos familiares e garantir que se cumpra a Instrução de Aviação Civil (IAC) 200-1001, que trata do Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a seus Familiares. Ressalta-se que as ações de busca e resgate são da atribuição exclusiva do Comando da Aeronáutica e a interlocução sobre este tema deve ocorrer diretamente entre os familiares das vítimas e os responsáveis pelas ações de resgate.

Com essa situação, a Anac sofreu um desgaste terrível, mostrando a imagem de incapaz. De acordo com a assessora da Anac, Cosette Castro, em termos de comunicação, a Anac não precisaria ter se metido em um problema que dizia respeito ao Controle de Tráfego e ao Comando da Aeronáutica, mas em termos humanos, a decisão de informar às famílias que não havia sobreviventes, foi a decisão correta. E negou desrespeito por parte de Denise Abreu.

Na segunda-feira, 9 de outubro, o Correio Braziliense noticiou: “Caminhos para a indenização: resultado da investigação definirá quem irá ressarcir as famílias dos prejuízos causados pela tragédia”. Na matéria secundária “Anac obriga atendimento”, trata de uma instrução dada pela Anac às empresas aéreas sobre a assistência a ser prestada aos parentes das vítimas de acidentes aéreos, entre elas o atendimento psicológico e religioso.

Após o ocorrido, em termos de comunicação, a Anac se responsabilizou, apenas, em enviar informações à imprensa.

4.1.1.2 Overbooking da Tam

Faltavam apenas cinco dias para o Natal, várias pessoas se preparavam para passar esta data especial com os parentes e amigos. Muitos deles

teriam que viajar por horas para estar com a família. Alguns haviam planejado a viagem com meses de antecedência para que nada desse errado nesse momento de confraternização. Porém, quase três meses depois do acidente do Boeing 737-800 da Gol, em Manaus, uma nova crise tomou conta dos aeroportos no Brasil: vôos com horas de atraso e longas filas de passageiros se formavam. O motivo: overbooking da TAM Linhas Aéreas.

No início de dezembro ouviam-se rumores de que os controladores de vôo iriam parar, aproveitando do ocorrido, a TAM vendeu passagens além da capacidade de seus aviões e para complicar ainda mais a situação dos passageiros, seis aviões da empresa foram encaminhados à manutenção no mesmo dia. Outro fator foi a chuva intensa no Sudeste, fazendo com que os pousos e decolagens fossem paralisados em todo o país, especialmente no de Congonhas, principal aeroporto do país. Resultado: há cinco dias do natal, caos e transtornos para os passageiros.

Os funcionários da TAM, que fazem atendimentos nos balcões, foram agredidos verbalmente por muitos passageiros inconformados sem informação. A TAM cometeu o equívoco de não informar seus funcionários e, também, os passageiros sobre o ocorrido e possíveis medidas para contornar a situação.

A primeira atitude da assessoria de imprensa da Anac foi enviar à imprensa uma nota informando as decorrências dos problemas nos aeroportos. Aos passageiros foram enviadas informações através das televisões de plasma, localizadas em todos os aeroportos do Brasil, avisando que os pousos e decolagens estariam normalizados em poucas. O que de fato não ocorreu.

Na sexta-feira, 22, oito aviões da Força Aérea Brasília (FAB) foram disponibilizados pelo governo para transportar passageiros da TAM para desafogar os aeroportos brasileiros. Outras setes aeronaves das empresas BRA, OceanA ir e Nova Varig ajudaram a minimizar os atrasos e cancelamentos dos vôos da TAM.

O Correio Braziliense, na manhã do dia 23, noticiara: “Confusão nas operações da TAM: empresa aérea perde o controle no atendimento público e

transforma em pesadelo a rotina dos principais aeroportos do país. Em Brasília, um grupo de passageiros furiosos decide invadir a pista de decolagem”. Diferente do prometido pela Anac, o caos continuava. Foram registrados, neste dia, 583 atrasos de mais de uma hora e 40 cancelamentos de um total de 1.214 vôos. Segundo a assessoria de imprensa da Anac, este foi um dos momentos mais críticos durante os problemas causados pela TAM, pois eles informaram que tudo seria normalizado em oito horas, o que não aconteceu. Esta situação causou uma imagem ruim à Anac, pois ela, como órgão regulador, deveria fiscalizar as empresas aéreas e impedir que *overbooking* aconteça.

Novamente as assessorias da Anac, Infraero, Comando da Aeronáutica e Ministério da Defesa, trabalharam em conjunto para evitar mais transtornos. As equipes de comunicação passaram a fazer reuniões para definir quem fazia ou respondia o que.

A assessoria de imprensa da Anac organizou uma entrevista coletiva com seu Diretor-presidente, Milton Zuanazzi, na manhã do sábado (23). Zuanazzi afirmou que a situação já começava a se normalizar em todo o país, apesar do grande número de passageiros nos aeroportos. E disse, ainda, que o apoio das aeronaves do governo e das empresas aéreas foram importantes para minimizar o problema. E informou que a Anac irá fiscalizar as centrais de reservas das empresas aéreas para evitar transtornos.

No domingo, 24 de dezembro, o Correio Braziliense noticiou: “Anac vai fiscalizar empresas: para evitar a prática de *overbooking* e garantir um reveillon tranqüilo para os passageiros, agência decide monitorar as centrais de reservas”.

No quarto dia de problemas nos aeroportos, principalmente com os vôos da TAM, lotados além da capacidade, a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) finalmente decidiu apertar o cerco às companhias aéreas. O presidente da Anac, Milton Zuannazzi, anunciou ontem que, a partir da segunda-feira, a agência vai vistoriar as centrais de reserva de todas as empresas. A medida tem como objetivo checar se as companhias aéreas estão vendendo passagens além do número de poltronas nos vôos, o chamado *overbooking*. A medida, segundo Zuannazzi, tem como objetivo assegurar um *réveillon* dentro da normalidade. “Esse problema não ocorrerá mais”, afirmou, como em tantas outras ocasiões anteriores.

Apesar dos transtornos causados pelo *overbooking* e a afirmação da Anac de que será instaurada uma auditoria para apurar as práticas utilizadas pela TAM, a venda de bilhetes acima do limite está no *Guia do Passageiro* e não fixa penalidade. Este assunto foi tema da matéria “Desrespeito regulamentado” do Correio Braziliense, no dia 31 de dezembro.

4.1.2 Aprendizado

Durante a crise a assessoria de imprensa da Anac trabalhou intensamente para o problema e em média 12 horas por dia. A Anac tem um sistema de plantão: ela funciona, também, ao meio-dia, tem plantão na redação e os telefones estão disponíveis aos jornalistas a qualquer hora e, também, aos fins de semana.

A assessoria recebe cerca de 60 telefonemas diários de jornalistas em busca de informações. Quando ocorrem problemas este número oscila entre 80 e 100. Em momentos de crise chega a 120 ligações diárias. Segundo a assessoria, este número não é maior por causa do portal da empresa que está sempre informando as atividades e também pelo atendimento via e-mail.

Durante o período crítico da crise, a partir do dia do acidente até o dia 19 de outubro de 2006, a Anac enviou 20 notas à imprensa com informações sobre o acidente. Após o problema com a diretora da empresa, a Anac só enviou quatro notas. No *overbooking* da TAM, foram enviadas, no período de 20 a 31 de dezembro, 11 notas à imprensa. Em alguns momentos foram enviados até três notas à mídia em um único dia.

Foram realizadas, em média, duas e três entrevistas coletivas dependendo da crise. No caso da Gol, foi uma entrevista por dia. A assessoria de imprensa também é responsável por escrever discursos e respostas à imprensa.

Com o acidente da gol a assessoria passou a colocar notícias diárias no portal, para atender a procura por informações de parentes das vítimas e jornalistas. E, também, passaram a atender os correspondentes estrangeiros e enviar notícias para diferentes agências de notícias do mundo, algo que nunca havia sido feito pela assessoria de Anac.

Já com o *overbooking* da TAM a assessoria passou a fazer contato com todas as assessorias de empresas aéreas e, também, com o Sindicato das Empresas, para que informassem a população sobre os atrasos. Esta experiência mostrou a empresa à importância de contar ao público o que estão fazendo ou planejam fazer em caso de atrasos. O caso da TAM ajudou a melhorar a relação da empresa com o público ao cobrar dos donos das empresas aéreas uma atitude para acabar com o caos às vésperas do Natal.

Segundo a assessoria da Anac a maior dificuldade em mostrar que esses problemas não eram exclusivos do Brasil, mas que se repetiam em vários países, como por exemplo, na Bélgica e Espanha. Nesses dois países duas empresas faliram, mas não houve o mesmo estardalhaço. A mídia mostrar apenas os erros da Anac, mas não mostra que a agência ajudou a enviar os espanhóis que estavam no Brasil de volta ao seu país. Foram poucos os que noticiaram.

No início de 2007, o Diretor-presidente da Anac, Milton Zuanazzi, afirmou que não existia crise no setor aéreo brasileiro, e, minutos antes, o Ministro da Defesa, Waldir Pires, admitiu haver uma crise decorrente de vários fatores. A assessoria de imprensa teve que contornar a situação enviando à mídia um e-mail reposicionando o discurso dele. Esta alternativa, não obteve resultado positivo perante a mídia e a sociedade.

Outro erro apontado pela assessoria foi que dar entrevistas coletivas nem sempre é a melhor solução. Às vezes, é menos democrático falar por boletins, mas é mais seguro, principalmente se não há informações completas para a mídia.

Para a assessoria, hoje, elas fariam diferente em relação à crise: primeiro assumir apenas as responsabilidades que competem a Anac e segundo, sempre manter os jornalistas e a população informada.

A crise aérea ensinou a assessoria de imprensa da Anac que é preciso manter o público bem informado, pois eles são multiplicadores de informação; que todos devem saber das ações da agência, pois trabalhos individualizados, em uma Diretoria Colegiada, gera desconfiança e podem ocorrer

discursos diferenciados, comprometendo a imagem da agência; que os jornalistas devem receber explicações claras e simples e não técnicas como havia sido feito em alguns momentos; e que o trabalho em grupo, com diferentes instituições, dá ótimos resultados.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa foi um estudo do papel da assessoria de imprensa da Agência Nacional de Aviação Civil em meio à divulgação dos graves problemas da aviação nacional. Foram analisados dois casos importantes da crise: o acidente do Boeing 737-800 da empresa Gol e o *overbooking* da TAM. Ambos os casos foram de destaque nacional e influenciaram, de alguma maneira, no cotidiano do povo brasileiro.

O assessor de imprensa é o responsável por mediar o contato entre seu assessorado e os meios de comunicação e, assim, torná-lo conhecido entre a mídia. Também é responsabilidade do assessor treinar seu assessorado para que este saiba lidar com a imprensa. É ele também quem trabalha para reverter a imagem de seu assessorado diante de uma crise.

A crise pode atingir qualquer instituição ou pessoa, independente da credibilidade, experiência e da admiração. O principal fator da crise é que ela atinge sempre a base do sucesso de uma empresa ou instituição: a credibilidade, a confiança e a reputação. Como diz Chinem, para contornar uma situação de crise perante a mídia, nada melhor que um jornalista: (2003, p.86) “o jornalista é um especialista em crise, pois ela é como a notícia, nunca tem hora para acontecer e pega a todos desprevenidos”.

É importante criar um plano de comunicação com a mídia e definir o que será dito. Deve-se, também, escolher um porta-voz para falar com os jornalistas. O porta-voz deve estar preparado para todos os tipos de questionamentos, é importante saber lidar com a mídia e conhecer bem a empresa.

Para se sair bem em qualquer crise é importante estar preparado para ela. Estudar os “pontos fracos” da empresa e criar um plano baseado nessas informações podem fazer com que a crise não seja tão catastrófica quanto se espera. Um plano de gerenciamento de crise é essencial em um momento contundente.

Estar preparado para enfrentar a crise é uma obrigação de todas as empresas, pois ela surge quando menos se espera. Os dois casos estudados nesta pesquisa são bons exemplos de que se antecipar é o melhor caminho para contornar a crise.

A queda do avião da Gol exemplificou o erro que nunca deve cometido: vários porta-vozes e pouca informação. Centralizar a informação em apenas um porta-voz que entenda sobre o assunto é essencial para controlar a situação e não prejudicar a imagem dos envolvidos. Os vários porta-vozes da Anac deram entrevistas sem conhecer a fundo o assunto, deram informações incompletas e demonstrando nervosismo e incapacidade para tal tarefa. A assessoria de imprensa da Anac informou que não havia como estar preparado para uma situação como essa, mas um porta-voz deve sempre estar preparado para qualquer tipo de pergunta ou situação. É dever da assessoria de imprensa treinar aquele que irá conversar com a mídia.

A Anac cometeu o grave erro ao informar aos familiares das vítimas que não havia sobreviventes, mesmo sem informações concretas sobre o assunto. Essa atitude gerou a irritação dos familiares das vítimas e motivou o afastamento da Diretora da Anac, Denise Abreu, a qual foi responsável pela notícia, considerada pelos familiares como desrespeitosa e arrogante.

No caso do *overbooking* da TAM o erro mais grave cometido pela assessoria de imprensa da Anac foi informar aos jornalistas e passageiros que tudo seria normalizado em oito horas, o que não aconteceu. O caos nos aeroportos só foi resolvido sete dias depois do prometido. Novamente a assessoria falhou em afirmar sem ter a certeza de que seria resolvido.

Mas acertou em informar o que estava sendo feito para contornar a situação e, também, que ao afirmar que estaria fiscalizando as vendas de passagens pelas empresas, para que não ocorresse novamente no Ano Novo. E, de fato, não houve grandes transtornos no final do ano.

Para administrar uma crise deve-se estar preparado para tal. A experiência e aprendizado mostraram que é importante antecipar-se e ter em mãos

um plano de gerenciamento de crise para qualquer tipo de crise. Achar que tudo pode ser resolvido com “um passe de mágicas”, é fazer com que a crise tome proporções maiores do que o esperado.

Conclui-se que é necessário um bom trabalho em equipe, para que, assim, seja possível melhorar o impacto da crise. Uma boa assessoria de imprensa e um bom Plano de Gerenciamento de Crise são essenciais a qualquer organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. História. Brasília, 2007. Disponível em www.anac.gov.br, acessado entre os dias 15 e 18 de maio de 2007.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Assessoria. Brasília, 2007. Disponível em www.anac.gov.br, acessado entre os dias 10 e 18 de maio de 2007.

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Cem anos de assessoria de imprensa.** In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: Como fazer.** 1.ed. São Paulo: Summus, 2003

CORREIO BRAZILIENSE. Correio Web. Brasília, 2007. Disponível em www.correioweb.com.br, acessado entre os dias 10 e 18 de maio de 2007.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica.** São Paulo: Atlas, 2003.

FERRARETTO, Luiz Artur; KOPPLIN, Elisa. **Assessoria de imprensa: teoria e prática.** Porto Alegre: Luzzatto, 2001

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de Crise.** In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Boanerges. **O que é Assessoria de Imprensa.** 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: Como se relacionar com a mídia.** 1.ed. São Paulo: Contexto, 2004.

MONTEIRO, Graça França. **A Notícia Institucional.** In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.** 1.ed. São Paulo: Geração, 2003.

_____. **A Síndrome de Aquiles: Como lidar com as crises de imagem.** 1.ed. São Paulo: Gente, 2001

ANEXOS