

**A Importância da Atividade de Relações Públicas no Gerenciamento de Crise – Estudo de Caso da Tam Vôo 402<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao Intercom Junior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação – no NP Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Propaganda.

Aline da Silva Gil<sup>2</sup>

Aluna da Universidade Luterana do Brasil – Ulbra – Campus Canoas

---

<sup>2</sup> Estudante do 8º semestre de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. E-mail: [aline.gil@uol.com.br](mailto:aline.gil@uol.com.br)

## **Resumo**

O presente trabalho teve como objetivos a demonstração da importância da atividade de relações públicas no gerenciamento de crises e a análise da atuação do profissional de *marketing* que comandou as ações da Tam após o acidente do voo 402 em São Paulo. Visa também a diferenciação dos termos conflito e crise, e a definição dos processos de argumentação. Baseando-se que grande parte das crises começa com falhas de comunicação e falta de profissional qualificado, lembrando a falta de conhecimento organizacional sobre o tema, perceberemos que o relações públicas é indispensável em empresas modernas, pelo seu conhecimento em integrar interesses e opiniões, e em manter uma visão global do meio em que atua. A análise propiciou a confirmação de que os relações públicas estão diante de um novo e crescente mercado, o qual necessita de profissionais qualificados e atualizados.

## **Palavras-chave**

Conflitos X crise; negociação; relações públicas; relações de poder.

## **Relações públicas**

Relações públicas, apesar de não haver entendimento sobre as suas várias frentes de atuação mesmo entre os diversos autores, é definida como a atividade planejada e contínua que busca estabelecer e manter a compreensão mútua entre a instituição e os diversos públicos com que ela se relaciona direta ou indiretamente, conforme a Associação Brasileira de Relações Públicas. Em suma, o profissional busca a transparência e o entendimento das organizações com os diversos segmentos da sociedade, podendo ser considerado o agente facilitador dos interesses. Sua função é defender, proteger e reconstruir a reputação da empresa ou de sua marca. Baseado nesses dados percebemos que a prevenção e o gerenciamento de crises devem ser sempre voltados às necessidades e vontades dos públicos.

No mundo altamente interconectado da atualidade, onde tudo pode ser divulgado instantaneamente, a presença do profissional de relações públicas é cada vez mais indispensável, já que diariamente o comportamento – individual ou organizacional – afeta um maior número de públicos e também é afetado por eles.

Kunsch (2002, p.100) divide as atividades em quatro funções básicas: Função administrativa – integração dos setores da organização –; Função Estratégica – mostra quem é a organização, sua visão, missão –; Função Mediadora – é precípua, uso de técnicas para agir como o facilitador do diálogo entre interesses divergentes –; Função Política – prevenção e gerenciamento de crises, lida com as relações de poder.

Para agir com eficácia na função política, é necessário que o profissional reconheça e tenha acesso a todas as relações de poder que ocorrem na empresa, para assim mensurar seus efeitos, positivos ou negativos, no ambiente macro. Além disso, os problemas enfrentados nessa função podem ser divididos em dez níveis, conforme Simões (1995, p. 73-79). O 1º nível é o de interesses satisfeitos, tudo está em ordem de acordo com a percepção dos públicos, mas é uma etapa traiçoeira, já que qualquer deslizamento pode mudar a realidade. Caso essa alteração ocorra, entramos na fase da insatisfação (2º nível). Mudanças dentro da organização afetam os públicos, logo é necessário que este seja preparado pelo departamento de relações públicas para toda alteração, é válido lembrar que é difícil acostumar-se com o novo sem que haja aviso prévio.

É no 3º nível que aparecem os sintomas de que algo não está bem junto aos públicos, começam as fofocas, boatos, rumores e charges, levando à etapa das coligações (4º nível), já que a carga emocional transmitida faz com que as pessoas com pensamentos semelhantes se unam contra o mal comum. Essas uniões pressionam a organização de forma mais ágil e eficaz – 5º nível, pressão junto ao poder organizacional –, caso a empresa seja rígida em sua

postura, há chance de que esses descontentamentos transformem-se em conflitos (6º nível), cuja principal consequência é a perda de espaço perante o público ou o concorrente.

A forma de solução para os conflitos é a negociação (7º nível) que ocorre através da concessão das partes para chegar ao acordo. A falta de resultado aceitável a todos, leva à instalação da crise (8º nível), fase em que os canais de comunicação se fecham, e de onde a única saída é a Arbitragem (9º nível), na qual o departamento de relações públicas não tem mais amplo controle das ações, fortificando-se o poder jurídico. Todos os esforços devem ser na prevenção de que esse nível se instale, afinal é mais provável que terceiros, principalmente o Estado, tendem a defender o lado mais fraco, no caso, os públicos.

O 10º nível é naturalmente evitado tanto pela organização quanto pelos públicos, é a convulsão social, quando o público parte para a violência através de sabotagens, motins, etc. Os relações públicas, nesse caso, só atuam em ações externas ao fato.

Esta classificação proposta por Simões demonstra o quão importante é o planejamento do profissional de relações públicas para evitar adversidades.

O planejamento estratégico organizacional é uma das atividades mais abrangentes e complexas da área, já que o responsável deve ter uma visão global da organização, cujos dados levantados para sua montagem resultarão em planos, programas e projetos. A função de planejar estrategicamente a comunicação é privativa dos profissionais de relações públicas, conforme a Resolução Normativa nº 43, mas o responsável deve lembrar que não é possível agir de forma isolada, é necessário que seja uma atividade integrada com as demais áreas da comunicação, com o departamento jurídico e com a alta administração. Além disso, o planejamento deve levar em conta todos os constituintes da empresa, não somente consumidores, mas também colaboradores, acionistas, governo, imprensa, e outros com que se relaciona. A relação com a imprensa é uma das que mais deve ser valorizada e centrada na ética e na veracidade de informações, afinal, uma simples mentira, pode transformar-se em uma tragédia.

No caso de uma situação adversa, é de suma importância que o profissional de relações públicas tenha conhecimento do fato antes mesmo que ele ocorra, ele precisa prever o conflito, diferente do que ocorre na realidade do mundo corporativo atual. Conforme Kunsch: “Normalmente, a área de relações públicas é chamada para ‘consertar o problema’ ou ‘apagar o incêndio’, quando deveria fazer parte da gestão desenvolver um planejamento pró-ativo, para contornar maiores problemas e minimizar danos incontroláveis” (2003, p. 115).

O fato de que 90% das crises podem ser previstas (NEVES, 1998, p. 55), ressalta a importância do planejamento do profissional habilitado estar continuamente na empresa,

identificando possíveis ameaças, formas de evitá-las e de detê-las. Quando a crise se instala, a organização necessita de um posicionamento imediato e verdadeiro perante os públicos, e seguir oito dicas básicas (NEVES, 2002, p. 195-198): 1. A empresa deve continuar trabalhando normalmente; 2. A liderança deve ter visibilidade, demonstrar que a organização tem comando; 3. Respeitar as expectativas e os sentimentos dos públicos; 4. Dizer sempre a verdade; 5. Ser coerente no posicionamento; 6. Poupar energia; 7. Ter cuidado e paciência com possíveis especialistas que surgirão para dar sua opinião; 8. Vislumbrar sempre o pior cenário possível.

Mesmo passado o ponto crítico do conflito, a empresa ainda inspira cuidados, como um período de quarentena, logo a função do relações públicas é contínua desde o planejamento e prevenção, até a administração do caso e desse período de atenção, colocando em prática um plano de reconstrução de imagem.

Fatos negativos não são apagados da mente dos públicos, mas é possível que a adversidade enfrentada seja colocada em segundo plano frente à boa conduta e à qualidade que a organização volta a transmitir. É evidente que a mídia sempre relembrará o fato caso ocorra um novo episódio, assim a notícia terá mais destaque e sensacionalismo, portanto é importante estar preparado para essa ocasião.

O profissional de relações públicas deve demonstrar sempre sua importância para a organização e as formas como ele pode contribuir para a produtividade funcional, para que tenha mais chances de ser ouvido e ter seus pareceres analisados e aceitos.

### **Gerenciamento de Crises**

As organizações modernas estão cada vez mais propensas a enfrentar problemas com seus públicos, às vezes devido a falhas, em outras sem nenhuma culpa aparente, como um boato, por exemplo. Esses defeitos que geram o descontentamento dos constituintes podem ser apenas conflitos sem maiores conseqüências ou possuem grandes chances de transformar-se em crises, se não forem contornados de forma correta e no tempo hábil.

A principal diferença entre conflito e crise pode ser notada pela gravidade e intensidade do fato, porém ambos são formas de protesto que demonstram as divergências de interesses que afetam a imagem organizacional.

É nessa incompatibilidade de opiniões que o profissional de relações públicas deve interferir a fim de evitar a evolução a uma crise, não somente através de formas de dominar a situação, mas principalmente estipulando medidas preventivas.

Esse crescimento da probabilidade de instalação de crise se deu graças às novas necessidades e vontades dos públicos, os quais ampliaram suas formas de manifestação graças

à democracia crescente, determinando inúmeras mudanças no modo de comunicação e no comportamento das organizações.

Somado a isso, está o fato de vivermos em um ambiente altamente conectado e interligado, onde a comunicação é quase instantânea, exigindo respostas rápidas aos questionamentos.

Esta possibilidade de interação imediata trouxe inúmeras facilidades ao homem, mas trouxe pelo menos uma questão negativa ao mundo dos negócios: A possibilidade de um problema simples transformar-se em uma crise de proporções mundiais em questão de algumas horas. Logo, toda a empresa deveria pensar na forma de proteger-se de adversidades, sempre lembrando que o sucesso não é um antídoto para os conflitos, muitas vezes é como um ímã.

“Crises atingem aqueles que têm muito a perder e que antes delas ostentavam uma imagem pública inatacável” (ROSA, 2001, p. 34-36). Para evitar que estes eventos negativos atinjam uma gravidade incontrolável, é necessário que um profissional competente adote atitudes corretas, anteriormente planejadas, já que quando se está no centro do problema, fica-se transtornado, não percebendo as oportunidades que chegam junto ao caos.

Os estudos sobre crise e suas formas de prevenção e gerenciamento iniciaram há pouco tempo, restando muito a ser descoberto, mas já se sabe que as crises seguem um certo padrão, podendo-se prever, com maior ou menor grau de precisão, o seu surgimento e seus desdobramentos.

Segundo Mitroff *apud* Rosa (2001, p. 21), a diferença entre os tipos de crise é baseada em seu agente provocador, sendo ele humano, o fato ganha maior atenção e perigo. “Em princípio, falhas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem”. Quando a falha é humana, as reações são muito mais adversas, já que são situações facilmente evitadas e causam sentimentos negativos maiores do que em desastres naturais.

As crises de imagem são as mais difíceis de serem resolvidas, já que a imagem pode ser considerada um dos maiores valores de uma organização, é ela que muitas vezes determina a decisão de um impasse, seja para o bem ou para o mal. Segundo Neves (2002, p. 23): “Se tiver credibilidade, mesmo que a empresa seja culpada, vai encontrar mais tolerância por parte da mídia e dos outros públicos”.

Mesmo com toda a atenção voltada à imagem, ainda há uma forte subestimação da sua amplitude e das conseqüências de sua má gestão. De uma forma generalizada, a imagem empresarial no Brasil ainda é muito ruim, os públicos sempre pensam que as organizações

têm algo a esconder. Graças a este estereótipo, é raro quando a opinião pública julga uma organização pelos seus atos, normalmente segue a sua emoção.

Opinião pública é um tema ainda complexo e amplo, mas desde os antigos filósofos já havia preocupação com a opinião das massas. As possibilidades de manipulação e de apoio das idéias populares sempre interessaram a muita gente.

Neves (2002) dividiu a opinião pública em dois grupos: “Grande opinião pública” – coleção de indivíduos desorganizados sem uma identidade de interesses, logo a empresa não precisa preocupar-se com a sua segmentação –; “Pequena opinião pública” – são os constituintes da empresa, internos e externos, e suas opiniões são de extrema importância à rotina empresarial.

Baseado nessas idéias, notamos que a imagem perante a opinião pública é algo poderoso e de grande valor à empresa. “Imagem tanto pode enriquecer, como levar à falência” (NEVES, 1998, p. 63).

Ligada à imagem e à credibilidade está a reputação, e são consideradas as principais formas de sobrevivência de uma organização, além disso, é extremamente difícil de ser construída, mas é necessário apenas alguns dias para ser destruída.

Crises de imagem têm como forte característica o clima de comoção e a ampla difusão na mídia, cada episódio é diferente do outro, portanto não há uma fórmula mágica para extingui-las. Afinal, a administração de crises é “antes de mais nada, uma forma de pensar – e não uma simples fórmula de agir” (ROSA, 2001, p. 164).

Um plano de gerenciamento de crises deve ser elaborado em momentos de calma quando a organização não está sendo ameaçada, economizando não apenas tempo e dinheiro, mas deixando de perder posicionamento de mercado e ganhando credibilidade perante seus públicos.

Numa situação de crise, uma das primeiras atitudes que a organização deve tomar é reconhecer a sua responsabilidade pelos prejuízos causados, mesmo desconhecendo a causa do fato. Toda providência a ser tomada deve ser centrada na verdade, sanando o maior número de dúvidas de forma correta, eficiente e ágil. O porta-voz ideal é o próprio representante da organização, mas caso este não preencha os requisitos é possível que se nomeie um terceiro. “Concentrar o fluxo de informações para evitar que eventuais diferenças de tom não produzam a percepção de discórdia, incerteza ou insegurança perante a opinião pública” (ROSA, 2001, p. 139).

É importante ressaltar que existe mais de uma visão em um ambiente de crise, fazendo com que o acontecimento ganhe destaque constante e exagerado, permitindo que cada veículo

de informação torne-se único, de forma a prolongar o fato e o clima de emoção. Tragédia e comoção geram lucros às editorias, logo o objetivo da organização em relação à mídia não é demonstrar que ela está agindo errado com a empresa, mas sim que é esta quem age corretamente.

Para tentar minimizar as inúmeras versões que surgirão, e assim diminuir os efeitos dos boatos, a única solução é estabelecer uma relação de colaboração com os jornalistas, determinando coletivas periódicas, falando o que sabe e dizendo que não dispõe de alguma informação solicitada.

No trato com a mídia, dois aspectos são importantes neste convívio: “1. A imprensa não investiga, o que o jornalista faz é levar à opinião pública algo que a fonte lhe forneceu; 2. Levar em conta o modo particular com que eles pensam e expressam seus sentimentos” (ROSA, 2001, p. 160). Nessas situações é importante que a empresa disponha de um profissional com habilidades para realizar a mediação entre a organização e os públicos afetados.

### **Argumentação: Negociação, mediação e arbitragem**

Com a enorme quantidade de opiniões e divergências presentes em um momento de crise, o profissional de relações públicas deve ter estabelecidas as formas mais eficazes para equilibrar essas diferenças com os públicos, buscando localizar pontos de interesses em comum nos quais pode propor um acordo. A negociação não só previne a incidência de uma crise, mas também pretende manter a calma organizacional, através de, no mínimo, duas partes que negociarão a busca de soluções, cedendo em alguns pontos para chegar ao vantajoso para ambos.

É inquestionável que nesse pensamento do ganho mútuo algum dos lados terá de ceder mais para obter êxito, e muitas vezes é a empresa que terá que arcar com o ônus maior.

Caso a negociação não obtenha sucesso, é necessário que uma terceira pessoa entre em cena para facilitar o diálogo e encerrar o impasse. Este mediador deve ser uma pessoa neutra, com conhecimento de todas as divergências e razões de cada um dos litigantes, lembrando que ele não decide o fato, apenas mobiliza as partes para um acordo.

Quando a mediação está comprometida, um processo de arbitragem assume a frente da situação decidindo o impasse e determinando ações que se seguem ao conflito.

Em todas essas situações, o profissional de relações públicas deve ter habilidades de argumentação, pois é necessário demonstrar seus argumentos e opiniões, para assim justificar seu plano. Argumentar nada mais é do que apresentar os motivos e os pensamentos que

levaram o negociador a decidir de determinada forma, não esquecendo das questões éticas e da presença de um receptor da mensagem com suas opiniões e razões.

Portanto, a argumentação jamais deve ser feita de improviso, argumentos emitidos sem um bom planejamento prévio pode comprometer a reputação organizacional. Este plano deve ser traçado imediatamente após o fato, pois certamente os públicos lembrarão do que foi dito pela empresa nos primeiros instantes.

### **Setor aeronáutico**

O setor aeronáutico sempre despertou atenção e permanece bastante glamouroso, apesar das mudanças ocorridas ao longo dos anos. Em consequência a todos estes holofotes, quando há alguma falha em aeronaves ou aeroportos, esta é largamente publicada e criticada, gerando nas companhias aéreas a necessidade de estarem sempre prontas para o pior. Por isso, esta é uma das áreas precursoras e mais disciplinadas em relação aos planejamentos e às formas de administração de crises, mesmo sendo uma das mais seguras.

### **Tam – Análise do caso**

Na manhã de 31 de outubro de 1996 ocorreu o acidente com o jato F-100 da Tam que caiu 25 segundos após a decolagem sobre residências próximas ao aeroporto, matando 89 passageiros, seis tripulantes e quatro pessoas em terra. O caos instalou-se e, nem a empresa, nem a Infraero – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária –, estavam preparadas para um desastre de tais proporções em uma área urbana.

A empresa foi uma das primeiras a chegar ao local do acidente, através do seu vice-presidente de *marketing* – Luis Eduardo Falco – e de um funcionário, a fim de atestar a gravidade da situação. Assim que os bombeiros e a defesa civil chegaram ao local, Falco tratou de estabelecer contato na esperança de encontrar sobreviventes. Como a resposta das autoridades foi negativa, determinou que as buscas deveriam ser direcionadas às caixas pretas, para assim elucidar as causas da fatalidade o mais rápido possível.

Como responsável pelo *marketing*, ele determinou as primeiras medidas, seguindo seu instinto e bom senso, conforme declaração do próprio. Levando em conta que o presidente da organização não estava no Brasil, ordenou as primeiras providências: 1. A empresa não poderia parar; 2. Ligou aos chefes dos pilotos e dos comissários pedindo calma e ordenando a dispensa de quem não estava em condições de voar, para evitar o aumento do clima de emoção nos aeroportos; 3. Organizou um centro de atendimento às famílias com a equipe de pós-venda; 4. Abrigou os parentes das vítimas em um hotel e encaminhou funcionários do atendimento para dar algum suporte; 5. O setor de cargas utilizou seus caminhões para transportar os corpos ao Instituto Médico Legal (IML); 6. Marcou a primeira entrevista

coletiva para as 12h, e determinou que receberiam a imprensa a cada 12h; 7. Informou primeiramente as famílias sobre as mortes, e somente depois divulgou a lista de passageiros à imprensa.

Com a chegada do presidente no dia seguinte, este assumiu a função de porta-voz, aumentando a emoção nos pronunciamentos, já que este personificava a companhia.

Sem um planejamento traçado, solicitou auxílio à *American Airlines*, parceira da Tam até os dias atuais, que mandou o manual por *fax* e disponibilizou um funcionário especialista no tema para ajudar.

Checado o manual americano, perceberam que esqueceram de determinar apoio religioso no IML e no hotel. Aproveitaram a oportunidade, e acrescentaram auxílio psicológico, através do Laboratório do Luto da Puc-Sp. Nestas situações, é necessário levar em conta as diferenças culturais dos povos.

O Comandante Rolim – presidente e fundador da companhia – decidiu visitar pessoalmente as famílias, e cumpriu 80% da sua meta, pois com o passar do tempo ao chegar nas casas lá já se encontrava o advogado querendo negociar indenizações. Neste ponto que a empresa percebeu o surgimento de uma nova crise – as indenizações. A quantia paga às famílias era determinada por acordos internacionais, porém a Tam solicitou à seguradora que aumentasse o valor em dez vezes, ressaltando que seria o mesmo para todas as vítimas.

O descontentamento de algumas famílias fugiu ao controle da empresa e surgiram as “viúvas da Tam” – Associação Brasileira dos Parentes e Amigos de Vítimas de Acidentes Aéreos (Abrapavaa) – que ainda mantém 65 processos na justiça americana.

Em torno de 30 dias após o acidente, saiu o relatório preliminar elaborado pelo DAC (Departamento de Aviação Civil) que demonstrou uma falha técnica da aeronave que seria de responsabilidade da *Fokker* (fabricante da aeronave). Assim foi ordenada uma checagem em toda a fota para evitar que outra soma de pequenos defeitos na fabricação gerassem outro desastre.

Com o balanço do acidente, a empresa obteve sucesso nas ações decididas imediatamente ao acidente. Um exemplo disso, foi a queda em 22% das ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) no dia do acidente, e sua conseqüente valorização em 100% apenas dois meses após o fato.

Mesmo com a tragédia, a empresa não parou de crescer nestes quase dez anos. Em 1996, realizava uma média de 400 vôos por dia, subindo para 700 em 2000. A participação no mercado de vôos doméstico em abril de 2006 é de 44%, seguida pela Gol com 31%, de acordo com dados encontrados no site do DAC.

Apesar disso, toda crise leva a custos muito altos. A primeira consequência grave foi a queda de 10% (1000 funcionários) no número de profissionais de vôo que pediram demissão, fato que exigiu contratação e treinamento urgentes.

Financeiramente, estimativas internacionais determinam perdas de um bilhão de dólares em imagem. Não há preocupações com os custos da aeronave e das indenizações, já que a seguradora arca com esses prejuízos.

Não há como questionar que a empresa tenha tirado algum proveito desta terrível lição, pois certamente aprendeu, de forma dolorosa, que é indispensável, no mundo corporativo atual, um profissional de relações públicas acompanhando suas ações e planejando alternativas quando algo negativo ocorre.

Indiscutivelmente, o instinto seguido pelo vice-presidente de *Marketing* e sua experiência em organizações, somado ao carisma do presidente e ao amplo apoio recebido dos funcionários fizeram com que a empresa não parasse de crescer e expandir os seus mercados. Porém, todos os esforços poderiam ter um resultado mais rápido e positivo se a organização, no momento da queda, já contasse com um planejamento estratégico elaborado por um profissional de relações públicas. Vale ressaltar que este é um caso extraordinário e totalmente isolado de êxito que dificilmente tende a se repetir.

O profissional de *marketing* atuou como gestor na crise, e seguiu declaradamente seu instinto, mas depois apoiou-se num manual de crises rigorosamente traçado por uma companhia aérea estrangeira a fim de checar suas ações, mas reconheceu na obra “A era do escândalo” que deveria ter tido e seguido um plano emergencial, pois teria sido mais fácil contornar a situação.

A Tam atualmente conta com o setor de *Flight Safety* para atuar em situações de crise. Este departamento conta com profissionais de várias áreas do conhecimento para monitorar possíveis focos de conflitos e para entrar em ação caso algo saia da normalidade.

Dentre as recomendações analisadas em diversos livros sobre a imagem em momentos de crise, a Tam seguiu quase todas, seguindo a postura: Erramos, somos culpados, vamos tentar minimizar as consequências e isso não acontecerá novamente.

A empresa tirou sua marca da mídia, retornando somente após quatro anos, com a chegada das novas aeronaves da marca *Airbus* e a campanha “Mais nova e moderna frota do Brasil e do mundo”, transmitindo a idéia de segurança.

Em relação ao público interno, mesmo com os pedidos de demissão em massa, a organização tentou manter uma comunicação aberta, levando ao conhecimento os fatos dentro da empresa, transformando os funcionários em transmissores da sua mensagem.

As demissões na equipe de vôo devem ser salientadas, pois a empresa deveria ter percebido o conflito instalado no setor e, assim, determinado atenção especial ao mesmo, com treinamentos, palestras motivacionais, acompanhamento psicológico, dentre outras técnicas que poderiam ter evitado a saída de tantos profissionais que, certamente, gerou um custo elevado à organização com novas seleções e treinamentos.

Outra falha importante se deu em relação às indenizações oferecidas às famílias. Houve falhas graves na comunicação dos direitos de cada familiar, o que fez com que manifestações ocorressem e as coligações iniciassem.

Apesar de todo este desenvolvimento citado, a empresa ainda enfrenta dificuldades com alguns passageiros que rejeitam voar nos seus jatos, fato que está sendo contornado com campanhas publicitárias focando as novas aeronaves. Porém, há um relacionamento que está ainda pior: as famílias das vítimas que não aceitaram a postura da empresa com as indenizações, estas se organizaram estando sempre prontas a atacar a empresa com protestos, faixas em aeroportos – uma verdadeira “pedra no sapato” que a Tam ainda não conseguiu tirar.

A relação com essas famílias passou do nível da comunicação para as mãos do setor jurídico da empresa, em que o profissional de relações públicas dificilmente terá sucesso com suas ações. Porém, se for do desejo da companhia em tentar restabelecer a comunicação, é necessário planejar campanhas diretamente focadas a cada um dos familiares, baseando-se em suas vontades e opiniões individuais.

Dentre as recomendações imediatas que não foram postas em prática, as duas iniciais foram a convocação do comitê de crise que a definição do fato. Ambas era impossíveis de serem cumpridas já que a empresa não dispunha de um manual de gerenciamento de crises e muito menos de uma equipe destinada à adversidade, mas são etapas de suma importância. Saber o que aconteceu, a natureza da crise, quem afetou, sua extensão, sempre imaginando o pior cenário, são ações indispensáveis para saber como agir. E, com um comitê organizado, é mais fácil saber quem deverá fazer o que e quando; Sem ele as ações são decididas a esmo.

Numa visão macro, em relação ao acidente com o vôo 402, pode-se considerar a Tam uma empresa vitoriosa e competente, pois, mesmo na contrariedade, manteve seu crescimento no setor.

Além da boa gestão administrativa que fez com que a empresa mantivesse seu crescimento, não podemos esquecer do fator sorte. O setor de aviação civil enfrenta uma forte turbulência na última década, o que fez com que a agenda se deslocasse da questão segurança para a econômica. Com a quebra de duas grandes e conceituadas empresas – Transbrasil e

Vasp – e a grave situação de outra gigante – Varig – a Tam consolidou-se como a maior companhia aérea brasileira. O surgimento de novas companhias *low fare*, como a Gol, *Web Jet* e Bra, não afetou seu principal público-alvo, os executivos, que prezam pela qualidade dos serviços oferecidos desde a compra da passagem até o desembarque no destino final.

Notamos que a falta de credibilidade enfrentada pela Tam atualmente é mínima. Essa mudança no foco das notícias sobre o setor fez com que a Tam ficasse de fora da mídia negativa, transmitindo a mensagem de empresa competente e sólida. É necessário que a organização mantenha sua atenção focada nos públicos, com ações de relações públicas como sempre organizou – exemplo das campanhas feitas em aeroportos em datas festivas, como o dia de São João em Congonhas – e com campanhas publicitárias que transmitam a idéia de segurança.

Baseado em tudo o que foi citado, podemos afirmar que a atividade de relações públicas é uma força a impulsionar o desenvolvimento e o progresso de toda organização, assim é indispensável fazer-se notar, conscientizando os empresários da sua necessidade. Atualmente, é difícil para uma organização diferenciar-se dos concorrentes simplesmente pelos seus produtos, já que a maioria os fornece com a mesma qualidade e custo. Então, o que pode ser o diferencial é o serviço prestado aos seus públicos, a sua comunicação com eles. Neste ponto é que o profissional de relações públicas atua, legitimando as decisões internas e gerando a boa vontade, o que leva à colaboração mútua e a um fortalecimento das transações, através de um amplo rol de técnicas especializadas para administrar os processos organizacionais.

No caso do voo 402, a Tam saiu muito bem mesmo “voando às cegas”, mas ficou nítida a necessidade de organizar-se para casos futuros. Além disso, contou com a experiência de um de seus profissionais e com o carisma do seu presidente, o que certamente facilitou o acesso aos canais de comunicação e aos seus públicos.

Pelo que foi exposto neste trabalho, é fundamental que a Tam tente manter uma comunicação positiva com a mídia, visando minimizar as chances de que esta lembre constantemente dos acidentes e incidentes que ocorreram com a empresa. Além disso, acredito que a organização já esteja preparada para outras situações que possam trazer danos à sua imagem, mas é recomendado que todos os setores sejam monitorados periodicamente a fim de minimizar repercussões negativas dessas situações negativas, e também para evitar que “esqueletos guardados saiam do armário” (Neves, 2002, p. 55).

Os profissionais de relações públicas necessitam estar qualificados e constantemente atualizados em suas técnicas e instrumentos para que possa auxiliar positivamente as

organizações brasileiras, além de saber reconhecer a importância do trabalho integrado com os outros profissionais – administradores, advogados, publicitários, entre outros – indispensáveis para o crescimento e sucesso empresarial.

## Referências Bibliográficas

CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais**. 2001. 240 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

CHILDS, Harwood. O que é opinião pública. **Relações públicas, propaganda e opinião pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, p.44-61, 1967.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LOBOS, Julio. **O céu não é o limite: para a empresa brasileira que quer vencer**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1996.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: Como evitá-las e administrá-las**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

\_\_\_\_\_. **Imagem empresarial: Como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.

ROSA, Mario. **A era do escândalo: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

\_\_\_\_\_. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: Função política**. São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

Site do DAC com as estatísticas: Disponível em: < <http://www.dac.gov.br/download/4A-ABR2006X2005.xls> > Acesso em: 20 de maio de 2006.