O gerenciamento de crises e o caso emblemático do voo JJ 3054 - TAM [1]

Suellen da Silva LIMA[2]
Sônia A. Martins LAZZARINI[3]
Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG

RESUMO

Este artigo procurou analisar as estratégias utilizadas por uma organização no momento de crise ao tentar preservar a sua imagem institucional. Neste estudo faz-se uma análise mais detalhada da crise provocada pelo acidente da TAM, voo JJ3054, ocorrido no ano de 2007, no aeroporto de Congonhas em São Paulo. Através dos estudos teóricos e do estudo empírico foi possível compreender que grande parte das organizações não está preparada para lidar com os conflitos durante a crise. Muito provavelmente o investimento contínuo em comunicação junto aos *stakeholders* pode minimizar o impacto causado por qualquer acontecimento complexo ou uma crise.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação empresarial; crise, imagem; reputação; voo da TAM.

Introdução

Empresas de todos os tipos de atuação e segmento estão sujeitas a situações complexas ou a crises. Crises que chegam sem avisar, situações críticas sem dar um sinal; que muitas vezes acabam com a reputação e a boa imagem que foram construídas ao longo de muitos anos pelas organizações no mercado. Um problema repentino de grande, médio ou pequeno porte que aconteça na empresa de forma inesperada, causado de maneira natural ou por falha humana, que provoque prejuízos negativos pode ser chamado de crise

Neste sentido Bueno (2003, p.238) afirma que qualquer empresa e a qualquer momento pode viver este momento crítico, mas é necessário estar preparado para enfrentar esta situação. Este momento conturbado foi vivido pela TAM Linhas Aéreas em outubro de 1996, por conta do acidente no Voo 402. A aeronave saiu de São Paulo com destino ao Rio de Janeiro, sofreu uma pane no ar e acabou caindo em um bairro paulista, vitimando todos a

[1] Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas. Comunicação Organizacional da Intercom Júnior – IX Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

[2] Estudante de Graduação 7º semestre do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Newton Paiva, e-mail: suellens_lima@hotmail.com

[3]Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade. E-mail:martinslazzarini@gmail.com

bordo e pessoas em terra. Naquele período a empresa viveu o seu "inferno astral", a mídia não poupou declarações acusadoras à marca e ao seu gestor Comandante Rolim. Mas a TAM soube contornar a crise, tanto que foi eleita a Empresa do Ano da edição Melhores e Maiores da revista Exame em julho de 1997, com maior taxa de rentabilidade de seu setor (VASSALO, 1997).

A trajetória da empresa se deve muito ao perfil empreendedor do Comandante Rolim, mas com a sua trágica morte em 2001, se vê em outra situação difícil, agora do próprio segmento aeroviário. Apesar de acumular prejuízos financeiros, a crise não chegou a atingir a sua reputação. Mas eis que em 2007 ocorre o emblemático acidente do Voo JJ3054. A aeronave além de colidir com o prédio da própria, vitimou todos a bordo, causou grande comoção e trouxe a tona lembranças do acidente de 96.

Assim, este estudo procurou analisar de forma mais detalhada as estratégias utilizadas pela TAM Linhas Aéreas durante a crise provocada por esse acidente, no aeroporto de Congonhas em São Paulo. Foi feito um levantamento bibliográfio para entender como as empresas devem lidar com a crise, o que deve ser feito e como sair de uma crise com a uma imagem sem muitos arranhões.

Entende-se que este tema é importante, pois os erros são cometidos e as organizações devem aprender com eles; visto que a crise é inerente a qualquer empresa. Portanto, saber lidar com o problema quando ele chegar é o que minimiza a empresa do risco de que se tenha a imagem institucional prejudicada.

Este estudo foi norteado por duas perguntas: Qual o melhor meio de gerenciar uma crise sem que a imagem institucional de uma organização fique prejudicada? Como o setor de comunicação pode se antecipar nesse momento, para que essa organização posicione de forma rápida e sem prejudicar sua imagem corporativa?

Entendendo um pouco da Comunicação Empresarial

A comunicação entre as pessoas é necessária. Pode-se fazer uma analogia com as necessidades básicas dos indivíduos, ninguém consegue ficar sem se comunicar por um longo prazo. Assim acontece nas organizações, elas precisam se comunicar e interagir com a sociedade, seja na linguagem falada, escrita, por símbolos ou por qualquer outro tipo, sempre se comunicam.

Neste contexto, Filho (2004) aborda a importância da comunicação de uma maneira quase lúdica.

> [A comunicação] é um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades, que se produz no "atrito dos corpos" (se tomarmos palavras, músicas, idéias também como corpos); ela vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles, e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar de as diferenças individuais se manterem. Ela não funde duas pessoas numa só, pois é impossível que o outro me veja a partir do meu interior, mas é o fato de ambos participarem de um mesmo e único mundo no qual entram e que neles também entra. (FILHO, 2004, p. 15)

Pode-se inferir que nas empresas a comunicação ocorre de maneira similar. Na medida que o autor cita o "[..] ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo[..]" ele refere-se ao posicionamento da empresa, a crença de seus valores e missão para que possa ocorrer um bom relacionamento com seus públicos. A comunicação dentro das instituições então é uma peça chave no processo de gerenciamento empresarial, mais que isso, a sua transparência tem que ser uma preocupação permanente.

Isto é reforçado por Schmidt (2006, p. 163) ao afirmar "[..] a comunicação empresarial é uma atividade global, multidisciplinar, com objetivos específicos, que visa estabelecer um nível de informação estável e criar um conceito próprio para a empresa do qual ela irá usufruir no mercado". Este conceito próprio pode ser desfavorável se a empresa assim permitir, caso não tenha uma política de comunicação empresarial.

Rego (1992) pontua que a comunicação empresarial é

> [...] um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido com elas. (REGO, 1992, p.92).

Portanto, as organizações precisam utilizar a comunicação também dentro dos seus setores, agindo dessa maneira a empresa unifica a sua mensagem, compartilha a mesma informação entre todos, gerando uma sinergia entre a direção até a área operacional como um todo.

Pode-se dizer que uma empresa obtém sucesso quando a sua comunicação é eficaz, usando-a como ferramenta para auxiliar nas informações com os colaboradores e clientes. Nassar (2005) pondera que

> [...] a comunicação eficaz é aquela que é pensada e operada como um processo, no qual o comunicador não é mero informador, mas educador. Esse processo educacional se inicia no envolvimento do comunicador no exercício de pensar o futuro da organização na qual trabalha, passa pela aprendizagem dos integrantes da empresa, principalmente da alta direção, em relação à administração do simbólico organizacional e se completa nas relações dos públicos diante das mensagens da empresa. (NASSAR, 2005, p.123).

O papel da comunicação empresarial é assegurar um diálogo entre o meio interno e o meio externo da organização. Ela deixa de ser uma atividade descartável, que se relega a segundo plano, assume uma função relevante na política negocial das empresas (BUENO, 2003). Assim, a comunicação empresarial tem a possibilidade de ser o eixo de ligação da organização com os diversos públicos externos, mantendo um bom relacionamento entre ambos.

Segundo Bueno (2003, p.16) a comunicação empresarial como inteligência empresarial exige uma nova postura. As empresas devem adotar esta postura até mesmo para obter uma vantagem competitiva em relação à acirrada concorrência no mundo contemporâneo. Mas precisam torná-la como um reflexo da atuação junto ao mercado e aos seus públicos. Matos reforça (2009)

> A comunicação empresarial solifica a cultura (crenças e valores), as filosofias e as estratégias de ação de uma organização. Ou seja, ela é a responsável pela formação da imagem institucional, que é considerado pelos grandes gurus do marketing como o principal patrimônio de uma empresa, uma entidade e até mesmo de um profissional. (MATOS, 2009, p. 16)

Portanto, uma estratégia de comunicação empresarial se faz necessária e está associada à própria realidade da instituição. Para Argenti (2006, p. 29) há três conjuntos de estratégias organizacionais que incluem: a determinação dos objetivos pela comunicação; quais meios estão acessíveis para atingir os objetivos e a análise a reputação da empresa.

De acordo com o autor (2006), as empresas precisam definir o que esperam dos seus targets com a ação de comunicação apresentada. Munter (*apud* Argenti, 2006, p.30) comenta que a comunicação é efetiva se ela alcançar a resposta que desejava de seu público. Bem como, para se obter essa resposta, é necessário que se planeje como será feita a comunicação, fazendo uso de objetivos claros.

De acordo com Matos (2009)

> A empresa moderna necessita estar presente junto a seus públicos, seja para divulgar o que produz, seja para fortalecer a sua imagem e firmar a sua marca no mercado. A vantagem competitiva de sua empresa está hoje diretamente relacionada à estratégia de comunicação com seus públicos. (MATOS, 2009, p.81)

A partir dos objetivos definidos fica bem mais fácil traçar quais serão as estratégias de comunicação para seus diversos públicos, uma vez que a empresa planeja as estratégias a partir do que espera alcançar com cada tipo público.

Para definir os meios de atingir os objetivos, Argenti (2006, p.32) sugere que é importante analisar o investimento disponível para desenvolver uma ação, visto que, muitas empresas erram por escolherem sempre as opções mais baratas e de curto prazo, não avaliando as consequências que podem gerar. O capital humano possui um peso grande no alcance do sucesso ou do fracasso, que por outro lado muitas vezes, possui limitação na realização de uma tarefa ou até mesmo ocorre o não entendimento das solicitações feitas. Ainda há de se verificar o tempo, que deve ser compatibilizado com a necessidade da empresa em se atingir o objetivo.

Após definir os objetivos da organização e analisar os meios acessíveis é hora de analisar a reputação da empresa. Segundo Argenti (2000, 33) a reputação é o pilar da percepção do público-alvo em relação à organização. Ele propõe que é melhor ter uma reputação limitada do que não ter credibilidade ou tê-la abalada. A reputação da empresa pode ser abalada por fatores que a empresa desconhece ou por um evento causado por agentes externos, portanto variáveis que fogem ao controle da empresa. Daí a necessidade preemente de criar uma estratégia de comunicação conexa. Margaritis (*apud* Argenti, 2006, p. 34) comenta: "Acreditamos que uma sólida reputação pode servir como salva-vidas em uma situação de crise e como um vento de popa, quando a empresa está na ofensiva".

Na perspectiva de Bueno (2013), a transparência significa que a empresa está disposta a ter um diálogo com seus públicos, ela se esforça para ouvir e para falar, estipulando canais de relacionamento constantes. Isso significa que uma empresa transparente tem grandes chances de possuir uma melhor reputação. Uma vez que a crise é inerente à qualquer empresa, na visão de Bueno (2013), logo a transparência pode ser uma atitude que minimiza uma situação crítica. O ideal é ter esta atitude antes da crise, improvisar durante também não resolve por completo, algum respingo cairá sobre a reputação da empresa.

Bueno (2013) explica que a informação está muito veloz e qualificada por conta da internet e, portanto a comunicação enviesada não tem lugar e nem vez. Portanto, a empresa que está em vantagem no mercado são aquelas que não tem o que esconder. O autor defende que as empresas precisam estar atentas para não se calarem ou falarem o que não

se deve. Não se pode deixar que a reputação da marca construída durante anos, acabe em segundos.

A Comunicação da Crise: como não perder a boa imagem

As organizações estão propensas a todos os tipos de acontecimentos, alguns deles podem prejudicá-la ou não, e em casos graves podem levá-la a uma crise. Segundo Forni (2003, p. 363) "Qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade pode se transformar em uma crise". Portanto, a empresa tem de estar atenta para que as informações de esclarecimento da crise sejam divulgadas o mais rápido possível, tanto para os públicos externos quanto para o púlico interno, evitando assim especulações. Isso muito provavelmente ajuda com que a imagem corporativa da empresa fique menos abalada.

Segundo Argenti, (2006)

> Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidae da organização ou outros danos de reputação. (ARGENTI, 2006, p.259)

Independente da origem da crise, quando elas chegam às vezes as empresas não estão preparadas para agir de forma adequada e ágil. A crise de imagem pode surgir neste momento de despreparo da organização em dar as primeiras informações. Segundo Rosa (2001)

> As crises de imagem se sucedem na rotina de nossas vidas, uma após a outra, variando de personagem para personagem, na dinâmica por vezes alucinante da vida real. Quando se está dentro de uma crise, sem saber direito como enfrentá-la, sem dispor de mecanismos para eferir sua evolução ou mensurar seus desdobramentos, é só aí, infelizmente, que muitos se dão conta de que bem melhor teria sido agir antes, muito antes, para que aquele verdadeiro inferno nao estivesse acontecendo. (ROSA, 2001, p.19)

Toda empresa deve ter um plano de ação para um momento de crise, mesmo que as situações não sejam iguais é importante ter uma base para se tomar uma atitude racional numa hora de tensão e alta pressão. "Se o plano for suficientemente abrangente, os gerentes poderão, ao menos, ter uma posição inicial sólida" afirma Argenti (2006, p.284).

A comunicação da crise é importante para minimizar uma perda de imagem positiva diante dos diversos públicos da organização. Essa comunicação tem de ser feita rápida, e jamais pode retratar uma mentira. "Você não precisa falar a verdade, mas saiba que não pode, de jeito nenhum, contar uma mentira" argumenta Rosa (2001, p.71). Ao falar uma mentira a organização perde credibilidade, a mentira pode ser descoberta mais cedo ou mais tarde.

Já que o papel da comunicação é sempre manter o seu público e a imprensa bem informados, subestimar qualquer um deles é desvantagem em dobro para a marca. Segundo Caldini (2000, p.116-118) "Não negligencie seu público, principalmente a imprensa. Respeitados e bem informados, eles podem ser seus aliados". Do contrário, a falta de informação pode levá-los a prejudicar a imagem da empresa, que leva a especulações equivocadas sobre o momento que a organização está vivendo.

> No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato. Uma grande história resumida. No segundo estágio ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, com os seus valores. Nesse momento, se não gerenciou a crise, os efeitos podem ser devastadores. (CALDINI, 2000, p.116).

Para Rosa, (2001, p.126) "A primeira resposta para a crise é olhar para si mesmo, saber quem é, como é visto e usar a força que existe dentro de você." É uma medida básica para começar a tomar as decisões, fazer os pronunciamentos para a sociedade e a imprensa. As medidas adotadas podem evitar repercussão desfavorável em seus diversos públicos de interesse.

É essencial que a empresa já defina quem será a equipe que irá gerenciar a crise, lembrando que como vários especialistas apontam, é necessário gerentes dos diversos setores para compor a equipe, e não só os funcionários de comunicação. Por isso assegura Argenti (2006, p. 279) "Problemas diferentes requerem conhecimentos diferentes e os planejadores devem avaliar quem é mais adequado para lidar com um tipo determinado de crise em oposição a outro".

Uma estratégia interessante para a comunicação é avaliar o canal de comunicação em que serão passadas as informações para os públicos, "A escolha do canal de comunicação muitas vezes reflete a sensibilidade da empresa para as necessidades e emoções de seus diversos públicos". (ARGENTI, 2006, p.279). O desafio para as organizações é definitivamente encontrar "aquele canal" mais adequado, sem improviso. A empresa tem de se mostrar sensível ao problema e principalmente sensível às vítimas, caso

tenha, e as famílias, isso com certeza transmite maior credibilidade, mostra que a empresa está interessada e preocupada.

O Plano de Gerenciamento de Crises

O Plano de Gerenciamento de Crises – PGC surgiu com o nome de planos de contingência, que buscavam antecipar todos os processos logísticos que as empresas de grande porte (governo, indústrias que lidam com matéria-prima perigosa, etc) iriam cumprir no caso de uma catástrofe (ROSA, 2003, p.70). Segundo Melo (2004, p. 15) o PGC "É um trabalho preventivo, uma vez que não se evita uma crise, visando sair dela o mais rápido possível com o mínimo possível de arranhões na sua imagem e, ainda, com um bom aprendizado".

De acordo com Rosa (2003, p.70), acredita-se que os desenvolvimentos de uma crise podem ser previstos e que a partir daí pode-se fazer um planejamento para situações mais graves. Sendo assim, começa a definição dos contornos do gerenciamento de crise já que as crises têm um padrão segundo a literatura. "Se existe um padrão, logo há determinados impasses e dilemas que se repetem de uma forma regular e, conseqüentemente, o melhor momento para encontrar as formas mais adequadas de lidar com essas dificuldades é antes que elas eclodem". (ROSA, 2003, p. 70).

Dessa forma, existe uma unanimidade na melhor forma de gerenciamento de crises, que é a prevenção destas. Exercer uma atividade preventiva não quer dizer que as crises vão deixar de acontecer, mas poder diagnosticar quais obstáculos e riscos poderão ocorrer e estabelecer algumas formas mais adequadas como soluções a serem tomadas pode ser mais seguro. "Resumindo: hora de crise é hora de reagir – e não de planejar". (ROSA, 2003, p. 70).

A partir do momento que a crise se instala é necessário que o comitê de gerenciamento de crise definido no PGC entre em ação para resolver os problemas que surgirem. As ações devem ser analisadas por todos os integrantes do comitê e executadas de forma ágil. Em seguida é necessário que se escolha um porta-voz para a empresa, que pode ser um CEO ou um diretor de algum dos setores que estão no comitê de crise. Independente quem seja, a pessoa tem que conhecer bem a empresa e saber de tudo o que está acontecendo, tem de estar preparada para falar e representar a empresa.

Alguns protocolos devem ser seguidos pelo porta-voz da empresa segundo Caldini (2000, p.116-118). Esclarecer os fatos antes de falar com a imprensa, jamais se esquivar ou tentar esconder detalhes que possam ser divulgados ou até mesmo mentir, mostrar seriedade sempre e nunca subestimar a inteligência da opinião pública são fatores primordiais. Além disso, o autor aponta que em momentos de crise, ter razão não implica que a situação está vencida, muito pelo contrário deve-se aprender com o fato.

É recomendado que o porta-voz da empresa aja de forma natural, passando segurança e confiabilibade do que ele está dizendo. O plano de gerenciamento de crise vai muito além do que apenas o porta-voz fala. Para Orduña (2012, p.5) um plano de gerenciamento de crise deve ter os seguintes passos básicos:

- o contato de todos os membros do comitê de crises (nome completo, cargo na companhia, endereço eletrônico – da companhia e outro que possa acessar desde uma conexão remota – números de telefones da empresa, da residência e dos celulares).
- Banco-de-dados de contatos com todos os interessados/afetados pela crise (bombeiros, polícia, políticos, sindicatos, fornecedores, clientes, seguradoras, meios de comunicação, associações civis, etc.).
- Variáveis de risco e fluxos de atuação.
- Relatórios de acontecimentos.
- Documentos modelo (cartas, comunicados de imprensa, etc.).

É de grande importância que esses itens já estejam organizados e prontos, faltando apenas alguns ajustes e dados a serem acrescentados, uma vez que no momento em que a crise se estalar, algumas medidas deverão ser tomadas e não há muito tempo para se pensar ou agir.

O Caso Emblemático

A Táxi Aéreo Marília, conhecida como TAM, foi inaugurada dia 21 de fevereiro de 1961, quando dez jovens pilotos de monomotores resolveram se unir e abrir a empresa. Começaram com cinco aviões 4 Cessna 180 e um simples Cessna 170, faziam transporte de cargas e passageiros pelos estados de Paraná, São Paulo e Mato Grosso. O comandante

Rolim Amaro foi a peça chave para o crescimento da empresa, homem com perfil empreendedor e grande visionário, ele foi o respnsável por transformar a TAM no que é.

Atualmente a companhia possui 42 destinos próprios nacionais e 18 destinos internacionais próprios, além de atende 92 destinos internacionais por meio de codeshare[4], a frota é de 161 aeronaves com idade média de sete anos e conta com 30.324 funcionários. A política da empresa é baseada na visão de "Trabalhar com o Espírito de Servir faz as pessoas mais felizes" e tem como missão "Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade".

Embora a empresa tenha bons resultados e um crescimento constante, já passou por momentos de crises que foram complicados, mas não se deixou abalar por eles. O primeiro momento foi em 1996, num acidente do voo TAM 402, onde uma aeronave decolou e caiu em cima de vinte casas no bairro Jabaquara- na capital paulista, 99 pessoas morreram, sendo 90 passageiros, sete tripulantes e duas pessoas que estavam em terra. Até aquele momento a empresa não tinha um manual de gerenciamento de crises, o que foi providenciado logo que a situação se controlou. Contudo, a organização contou com o profissionalismo do seu executivo, o comandante Rolim e de demais funcionários que auxiliaram no momento das decisões, levando assim ao "sucesso" da empresa em meio à crise.

No ano seguinte, em 1997 foi eleita a Empresa do Ano pela revista Exame. Essa foi a constatação de que a equipe soube reverter a situação perante a opinião pública.

Apesar do sucesso da TAM diante da crise, Rosa (2003, p.75) argumenta que, depender do talento individual de um executivo ou da intuição de um grupo num momento crítico é apenas outro nome para improvisação, que combinado com a falta de preparo, costuma ser a semente das grandes crises. O risco foi grande mas, acabou tendo saldo positivo.

Com a perda do gestor da empresa, o Comandande Rolim, a mídia especulou que a empresa poderia perder a cara do dono. O que se viu foi um período sem precedentes, abatida com a grave crise financeira, onde até a sua sobrevivência foi vista como dúvida, como afirma Lethbridge (2005). Passado o susto da morte do gestor, a empresa precisou sofrer uma completa reeestruturação e conseguiu reerguer, isso refletiu nos lucros nos anos seguintes, como pode ser observado no Quadro 1.

[4] Codeshare no trade turístico quer dizer um acordo de cooperação pelo qual uma companhia aérea transporta passageiro cujos bilhetes tenham sido emitidos por outra companhia. O objetivo é oferecer aos passageiros mais destinos do que uma companhia aérea poderia oferecer isoladamente. Disponível http://www.emirates.com/br/portuguese/help/

QUADRO 1 – Faturamento da TAM após a morte do Comandante Rolim

Crise ficou no passado	
Nos dois primeiros anos após a morte de Rolim, a TAM acumulou **Prejuízo**(1) de **662 milhões de reais**	
Nos dois anos seguintes, porém, conseguiu **lucro**(2) de **515 milhões de reais**	
E o **faturamento** aumentou (em bilhões de reais)	
2001	3
2002	3,4
2003	3,7
2004	4,7
(1) 2001 e 2002 (2) 2003 e 2004	

Fonte: Revista Exame- Caderno Negócios– edição 16 de junho de 2005

Surge o outro grande desafio para a empresa. Desta vez no ano de 2007 quando a aeronave que fazia o voo JJ 3054 com origem de Porto Alegre tenta pousar na pista do Aeroporto de Congonhas em São Paulo, derrapa, perde o controle e invade a Avenida Washington Luis. O aeroporto faz divisa entre a avenida de grande circulação e prédios de comerciais. A aeronave atingiu o prédio da TAM-Express e um posto de gasolina. Nesse acidente foram 199 vítimas, entre passageiros, tripulação e funcionários da TAM-Express que estavam no prédio. Mais uma crise se instalava na empresa e embora ela já tivesse passado por isso onze anos antes, a empresa comete inúmeros erros que poderiam ter sido evitados se efetivamente tivesse colocado em prática o Plano de Gerenciamento de Crises, que o comandante Rolim, na época do acidente TAM 402, fez um *benckmarketing* da empresa American Airlines para implementar o PGC.

Na crise provocada pelo Voo 402 o Comandante Rolim foi o centralizador de toda a informação, mas no acidente de 2007, o então presidente da empresa, Marco Antônio Bologna, teve que assumir o papel de porta voz. Mesmo com o Plano de Gerenciamento de Crise implantado na empresa, nada lhe garante uma condução dentro das recomendações do PGC.

A revista Exame[5] fez a seguinte análise: em um discurso pouco transparente, o presidente da TAM, Marco Antônio Bologna, assegura que o Airbus estava em perfeitas condições, mesmo sabendo que o avião havia apresentado algumas falhas dias antes do

[5] Disponível http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0898/noticias/uma-empresa-que-nao-aprendeu-

acidente. Três dias depois um piloto sem autorização da empresa, falou que era perigoso pousar em Congonhas em dias de chuva.

Já começa neste ponto a falhar nos desencontros de informações. Comunicação errática, pois o presidente da empresa afirmou aos meios de comunicação que a pista estava em boas condições. E outro funcionário da própria empresa emite uma opinião contrária ao do gestor e porta-voz. Isso foi o reflexo de uma equipe despreparada para a crise. Para complicar ainda mais a situação, um funcionário da empresa, responsável pela gestão de crise no Sul estava no voo e não havia ninguém que pudesse substituí-lo. Os familiares da cidade de Porto Alegre ficam expostos a "mal entendido" e sem suporte de todo tipo, tanto psicológico como estrutural.

Outro problema que aparentemente passaria despercebido foi a instalação física dos parentes das vítimas. As pessoas ficaram vulneráveis e completamente expostas á especulação e sensacionalismo da mídia. Acomodar os parentes das vítimas em um hotel onde estavam instaladas equipes fotográficas e jornalistas da mídia eletrônica e impressa, causou uma superexposição pública dos familiares das vitimas.

Além de todos esses deslizes cometidos, a empresa permitiu que os familiares das vitimas de ouvissem a divulgação dos nomes dos passageiros envolvidos no acidente por meio de um rádio instalado no local onde as famílias estavam concentradas. O despreparo com a crise foi tamanho, que foi constatado que uma senhora só recebeu o telefonema da companhia após o enterro do marido em Porto Alegre. Espera-se este contato tão logo ocorra tipo de situação.

Tinha-se a expectativa de que a TAM fosse agir de uma forma diferente, pois em 1996 ela havia enfrentado situação similar, portanto já tinha expertise para enfrentar nova crise. Mas a empresa não entendeu que "[...] alguns impasses e dilemas se repetem de uma forma regular [...]"(ROSA, 2003, p. 70). A empresa deixou as dificuldades eclodirem. A empresa mostrou uma equipe despreparada, mal informada e perdida.

Embora tenha cometido inúmeras falhas, paradoxalmente isso não abalou a imagem de uma empresa séria e comprometida, a TAM e mesmo assim, continua crescendo a cada ano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar como se instala uma crise em uma empresa somos conduzidos a entender que existem etapas similares durante o processo. Assim, se uma organização já passou por uma crise, é no aprendizado que vai ter um bom desempenho na reincidência.

Pode ser observado que a TAM teve vários problemas na primeira crise em 1996, mas com a destreza do Comandante Rolim, conseguiu-se superar o momento e controlar bem a opinião pública. Mas vários fatores contribuíram para isso. A agilidade e o contínuo investimento de comunicação com os seus públicos de interesse podem ser um dos fatores que fizeram com que a TAM não perdesse a sua credibilidade. A maior lição que se tirou foi o esclarecimento rápido da crise, com informações coesas e concisas para a imprensa, famílias e população em geral. Mas seguramente o plano de gerenciamento de crises era necessário e então foi providenciado quando a crise passou.

Como as empresas não estão inumes a crises, uma nova se instalou na TAM em 2007. Desta vez sem a carismática presença do conhecido gestor. Mas algumas etapas foram puladas e consequentemente sair da crise foi mais difícil. O aprendizado de 1996 não serviu para a nova situação. O que se observou durante a crise foi uma empresa frágil e vulnerável. Mesmo assim, o trabalho de longos anos e transparência junto à imprensa, fez com que minimizasse um dano maior à imagem da empresa.

Observa-se que dentro da organização a crise tem que ter uma grande relevância, deve ser tratada de forma prioritária e necessita-se de um acompanhamento constante e uma dedicação enorme para que se tenha sucesso.

O imprescindível é analisar a empresa e ter a percepção apurada, para diagnosticar os riscos da empresa logo no início, uma vez que a tomada de decisões rápida pode amenizar problemas para a organização e ainda solucionar possíveis danos.

O que é possível constatar que nenhuma empresa está imune a uma crise, por mais sólida e estável que ela seja. Todas correm o risco de passarem por uma situação complexa e provavelmente muitas delas ainda estarão despreparadas para vivenciar uma crise. A melhor maneira é prevenir e se preparar para o que for ocorrer, a comunicação tem que ágil, não dá para deixar o tempo passar, tem se movimentar e argumentar. Neste caso o silêncio não resolve muita coisa, pelo contrário, pode atrapalhar e muito.

Por fim, este estudo reafirma como as empresas estão propícias a passarem por uma crise, como o despreparo existe e como empresas como a TAM enfrentam problemas tão grandes. Entretanto, é possível constatar que a preocupação permanente com o investimento contínuo de comunicação da empresa TAM pode ter minimizado um “estrago” maior à sua imagem institucional. Ter um manual de administração de crises ou um plano de

gerenciamento de crise não garante à empresa sair da situação com tranquilidade. Os gestores e toda a equipe tem que estar alinhados com o mesmo discurso e isso não é fácil em uma situação normal, imagine em situação de crise.

REFERÊNCIAS:

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2006. 327p.

BITTAR, Danielle Tristão. **O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise**. Disponível em http://www.bocc.ubi.pt/pag/bittar-danielle-o-poder-da-assessoria-de-comunicacao.pdf > Acesso em 10 de junho de 2013

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003. 369 p.

BUENO, Wilson da Costa. **A transparência na Comunicação Empresarial**. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo7.php> Acesso em: 09/05/2012

CALDINI, Alexandre. **Como gerenciar a crise**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/.htm> Acesso em 25 de maio 2013

CAMARGOS, Daniella; COSTA, Melina; ONAGA, Marcelo. **Uma empresa que não aprendeu.** São Paulo, 26 de julho de 2007. Disponível em < http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0898/noticias/uma-empresa-que-nao-aprendeu > Acesso 10 junho de 2013

CARVALHO, Paula Gabriela de. **E crise caos aéreo-Caso TAM.** Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K206422.pdf> Acesso em 28 de março de 2013

FILHO, Ciro Marcondes. **Até que ponto de fato nos comunicamos?** São Paulo: Paulus, 2004.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. (Org.) **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GONÇALVES, Juliana Costa. **O Gerenciamento das Estratégias de Comunicação em Crises Empresariais:** Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Mineração Em Minas Gerais. (Tese Mestrado). Belo Horizonte: 2005

JÚNIOR, Solon Santos; TAPPARO, Matheus Luciano. **Gerenciamento de Crise**: Análise Crítica do Caso Tam 402. 2009. 12p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2006. 275 p

LETHBRIDGE, Tiago. **A Tam voa alto sem Rolim.** São Paulo, 26 de julho de 2005. Disponível em http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0848/noticias/a-tam-voa-alto-sem-rolim> acesso em 10 de junho de 2013

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. Barueri: São Paulo. Manole, 2009. 157p.

MELO, Waltemir. **Administração de crises**. Técnicas e recomendações práticas para administrar e sobreviver às crises empresariais. Apostila do curso organizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, 2004.

NASSAR, Paulo. Política e Comunicação. A comunicação com pensamento. In: NASSAR, Paulo (Org). **Comunicação Empresarial**: estratégia das organizações vencedoras. São Paulo: Aberje Editorial, 2005. 123 p.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada:** como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2 Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 275 p.

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. **A comunicação em momentos de crises.** Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf> Acesso em 25 de maio de 2013

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Cultura, poder, comunicação e imagem**. São Paulo: Pioneira, 1992. 278 p.

ROSA, Mário**. A síndrome de Aquiles:** como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2003. 247 p.

SCHMIDT, Flávio. Mercado, comunicação empresarial e assessorias. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2006. 275 p

VASSALO, Cláudia. **Façam suas malas e boa viagem**. Revista Exame. São Paulo, 8 de maio de 1998. Disponível em < http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0659/noticias/facam-suas-malas-e-boa-viagem> Acesso em 12 junho de 2013