



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
JORNALISMO

COMUNICAÇÃO DE CRISE: O CASO TAM 402

BRUNA CANTANHÊDE DE ABREU

**RIO DE JANEIRO
2016**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
HUMANAS
JORNALISMO

COMUNICAÇÃO DE CRISE: O CASO TAM 402

Monografia submetida à Banca de Graduação como
requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social/ Jornalismo.

BRUNA CANTANHÊDE DE ABREU

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini

RIO DE JANEIRO

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia Comunicação de crise: o caso TAM 402, elaborada por Bruna Cantanhêde de Abreu.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini
Doutora em Comunicação e Cultura Universidade Federal do Rio de Janeiro
Departamento de Comunicação – UFRJ

Profª. Marialva Carlos Barbosa
Doutora em História pela Universidade Federal Fluminense
Departamento de Comunicação – UFRJ

Prof. Fernando Ewerton Fernandez Júnior
Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
Departamento de Comunicação – UFRJ

RIO DE JANEIRO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

ABREU, Bruna Cantanhêde.

Comunicação de crise: o caso TAM 402. Rio de Janeiro, 2016.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação
– ECO.

Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini

ABREU, Bruna Cantanhêde. **Comunicação de crise: caso TAM 402**. Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar os principais conceitos e reflexões relacionados às crises de imagem, e suas consequências e efeitos na comunicação organizacional de uma empresa. Para isso, foi estudada a importância dos boatos para a disseminação das crises, como age a mídia em uma crise e, mais importante, como a internet mudou e continua mudando a forma como crises de imagem acontecem e são gerenciadas. O caso do voo TAM 402, que caiu em 1996 em São Paulo, e gerou a maior crise de imagem da aviação civil brasileira. O caso, considerado um sucesso de gerenciamento de crise será analisado através do vice-presidente da companhia e porta-voz do gerenciamento, Luís Eduardo de Falco, em depoimento ao pesquisador Mário Rosa, em seu livro “A Era do Escândalo”. Através desse caso, será feita, então, uma comparação com casos de gerenciamento de crises atuais, para se entender quais foram as mudanças que ocorreram na comunicação de crise nos últimos vinte anos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, a todos os professores da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que me transmitiram o conhecimento e inspiração necessários para que esse estudo se tornasse realidade. Sei que tenho ainda um longo caminho a frente, mas cada um de meus professores teve participação na pessoa que sou hoje e que serei no futuro. Muito obrigada por permitirem que eu possa expandir meus horizontes e compreender um pouquinho mais desse mundo enorme que me aguarda lá fora.

Agradeço, principalmente, à minha professora orientadora, Gabriela Nóra, que desde o início me manteve positiva e acreditou no meu esforço. Monografias são difíceis, mas quando você tem uma pessoa que te apoia e te ajuda a crescer, fica tudo mais fácil. A trajetória foi longa, mas com toda a assistência e atenção, foi divertida e prazerosa. Agradeço muito a todos os meus amigos e à minha família, que desde sempre acreditaram que minha formação seria possível. Isso aqui tem um pouquinho de cada um de vocês, e não seria possível sem cada pedacinho. Muito obrigada por me ouvirem, me darem carinho e atenção quando eu precisava - e chamar minha atenção também!

Não tenho uma religião específica, mas agradeço a Deus e a todas as forças divinas que iluminaram meu caminho e me ajudaram a enxergar o que estava à frente. Ainda tenho muito o que percorrer, mas chegar até aqui já é uma vitória muito grande.

Por último, agradeço às duas pessoas mais importantes de minha vida: meus pais. Nunca, em nenhum momento de minha trajetória, me senti desamparada e perdida, pois sempre soube que teria um lugar para onde retornar. Vocês me deram todo amor, toda a compreensão e toda a liberdade que eu preciso para seguir minha vida, e o cumprimento dessa etapa só foi possível por causa de vocês. Muito obrigada, mamãe, por todos os conselhos. Muito obrigada, papai, por sempre me impulsionar no caminho certo. Vocês são minha vida.

Muito obrigada ao passado, por me trazer até aqui. E que venha o futuro!

“Um problema ignorado é uma crise convidada a entrar”

Henry Kissinger, ex-Secretário de Estado dos Estados Unidos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. CONTEXTUALIZAÇÃO: A TAM E OS DESASTRES AÉREOS	5
2.1. A história da TAM	5
2.2. Hoje: a LATAM.....	7
2.3. Posicionamento de marca	8
3. O QUE É CRISE?	10
3.1. Afinal, o que é uma crise de imagem?	11
3.2. Identidade, imagem e reputação	14
3.2.1. O que é a identidade de uma organização?	14
3.2.2. O que é a imagem de uma organização?	15
3.2.3. O que é a reputação de uma organização?	17
3.3. De quem as crises gostam?	19
3.4. Prevenção e gestão dos riscos	22
4. AS CRISES E OS BOATOS	24
4.1. Por que a mídia gosta tanto de crise?.....	24
4.2. Os boatos e a mídia	26
4.2.1. Por que as pessoas acreditam em boatos?	27
4.2.2. Os boatos, a mídia e a credibilidade da informação.....	29
4.3. “O antídoto contra as especulações é a informação”	31
4.3.1. Os problemas de comunicação interna.....	35
4.3.2. Como a comunicação pode ajudar a evitar esses problemas?	36
5. AS CRISES E A INTERNET	38
5.1. Como a internet influencia as crises de imagem?.....	38
5.2. As novas fontes da internet	42
5.3. De que forma a internet altera a imagem e a reputação de uma organização?	44
5.4. A internet pode ser uma aliada?.....	45
6. O CASO TAM 402	48
6.1. O gerenciamento da crise.....	48
6.1.1. Os primeiros passos.....	49
6.1.2. Cadê o manual?	51
6.1.3. O desfecho.....	52

6.2. Como foi feito 20 anos depois?	54
6.2.1. O caso Germanwings	54
6.2.2. Um gerenciamento conectado	55
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
8. BIBLIOGRAFIA	62

INTRODUÇÃO

Uma empresa de reputação sólida e em pleno crescimento. Um desastre com consequências trágicas. Informações desencontradas. Uma crise de imagem não precisa de mais ingredientes do que isso para tomar forma. Em uma típica manhã de São Paulo, com céu nublado e cinza, o sol se abria ainda tímido (uma frente fria forte que se instalara na cidade na semana anterior se dissipava aos poucos). O tempo frio parecia estar, enfim, dando uma trégua. Parecia mais um dia normal, mas o 31 de outubro de 1996 entrou para a história da aviação brasileira.

No aeroporto de Congonhas, na zona Sul da cidade, tudo funcionava conforme planejado. O voo TAM 402 saiu do solo às 8h28 da manhã, com destino ao Rio de Janeiro. Entretanto, o voo estimado para chegar em 50 minutos durou apenas 25 segundos: antes mesmo de terminar a decolagem, o avião caiu na Vila Catarina, no bairro do Jabaquara, e explodiu ao atingir o solo. Foram 98 mortos – 90 passageiros, seis tripulantes e dois moradores. O que estava por vir foi uma das maiores crises que a companhia aérea brasileira viveu em sua história.

A crise vivida pela TAM em 1996 não foi nem a primeira e nem a última crise de imagem vivida por uma empresa. Contudo, foi a primeira grande crise de imagem da aviação aérea brasileira. Nos últimos anos, esse tipo de crise se tornou cada vez mais frequente – e suas repercussões, maiores. Nesse estudo, será feita uma análise do gerenciamento da crise vivida pela TAM, desde os primeiros passos, minutos após o acidente, até a sua conclusão. A análise será feita através do depoimento do então vice-presidente da TAM, Luís Eduardo de Falco, ao pesquisador Mário Rosa, em seu livro “A Era do Escândalo”.

Quase vinte anos depois do acidente vivido pela TAM, a queda de outra aeronave capturou a atenção do mundo. No dia 24 de março de 2015, o voo da companhia aérea alemã Germanwings foi derrubado intencionalmente pelo piloto nos Alpes Franceses, matando todas as 150 pessoas a bordo. Novamente, a crise vivida por uma companhia aérea colocou em risco a sua existência. Porém, o caso também foi considerado um sucesso em relação à imagem da empresa.

Esse estudo tentará compreender, portanto, o que mudou em vinte anos? Com o surgimento e popularização da internet, em plena era da visibilidade, em que todos podem se informar sobre o que está ocorrendo no mundo, o que muda no gerenciamento das crises de imagem? Será feito um paralelo entre o gerenciamento das duas crises, através dos depoimentos de Falco e do representante da empresa Burson-Marsteller, consultoria responsável por gerir a crise vivida pela companhia alemã.

Antes das análises, esse estudo se propõe, também, a trazer explicações sobre o que é uma crise de imagem, como elas acontecem e quais os efeitos delas no futuro das empresas, principalmente para seus *stakeholders*.¹ Além disso, tentará explicar o efeito que a internet tem sobre as crises de imagem em nossa atualidade, e como sua presença muda toda a dinâmica de uma empresa em crise. Também será abordado o conceito de imagem e reputação de uma empresa, e o porquê de elas serem o motivo pelo qual crises de imagem são tão perigosas.

A comunicação tem um papel fundamental no gerenciamento das crises, pois ela é o vínculo entre o público e a organização. Esse estudo pretende, portanto, entender melhor qual a participação da comunicação e como ela pode ajudar a tornar uma crise de imagem uma ameaça à organização ou até uma oportunidade. Além disso, o estudo pretende compreender melhor o que é papel da comunicação e até onde ela pode ir durante uma crise de imagem.

Para o desenvolvimento do presente trabalho serão utilizadas pesquisas bibliográficas e o de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica baseou-se em publicações científicas da área de comunicação, com destaque às publicações dos autores Mário Rosa e de João José Forni. O estudo de caso foi desenvolvido através dos depoimentos dos gestores das crises e notícias a respeito dos acidentes da TAM e da Germanwings, e também a comparação das estratégias utilizadas em ambos os casos.

¹*Stakeholders*: *Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente. São *stakeholders* todos os interessados no que a organização faz, incluindo nesse grupo a mídia. (Disponível em: <http://ogente.com/stakeholder/2007/02/23/o-que-e-um-stakeholder>. Acesso em: 08 de julho de 2016)

No primeiro capítulo, será feita uma breve contextualização da TAM, sua história e seus valores, desde seu surgimento até os dias de hoje. Nascida em 1961, a TAM é hoje a maior companhia aérea brasileira, e o acidente com o voo 402 teve impacto importante em sua história. Hoje, após uma fusão com a chilena LAN, é a maior companhia aérea da América Latina. Nesse capítulo, portanto, será contada a sua trajetória desde que se chamava Transporte Aéreo Marília, nos anos 1960, até o nascimento da LATAM, em 2012.

No capítulo seguinte, será feita uma análise do que é uma crise de imagem, o que sua repercussão pode causar em uma empresa, como elas agem e como podem destruir uma reputação em poucos minutos. Além disso, serão explicados os conceitos de imagem, reputação e identidade de organizações. Ademais, também será feita uma análise de quem são as maiores vítimas das crises de imagem, como elas as escolhem e quais os principais erros das organizações que as levam a sofrer com crises tão perigosas. Por último, uma breve explicação sobre a gestão dos riscos, e como evitar as crises. Este capítulo é fundamental na composição do trabalho, pois alicerça as bases que permitirão pensar sobre o tema central da pesquisa: a comunicação de crise.

No terceiro capítulo serão abordados os boatos, e quais os efeitos – tanto internos, quanto externos – que eles têm em uma organização em crise. Primeiramente, será dada uma breve explicação sobre o porquê de as crises chamarem tanta atenção da mídia, e como os boatos surgem a partir disso. Depois será feita uma análise dos motivos pelos quais as pessoas acreditam em boatos e porque eles têm tanto poder. Para encerrar o capítulo, o trabalho irá tratar dos problemas que os boatos podem trazer para a comunicação da empresa, tanto para seu público interno e seus *stakeholders*, quanto para o público externo.

No quarto capítulo, será discutido o papel da internet nas crises de imagem, e como sua popularização fez com elas se tornassem ainda maiores e mais nocivas. Serão discutidas nesses capítulos as novas fontes da internet, e como ela propiciou que o cidadão comum se tornasse propagador de notícia, a credibilidade dessa nova fonte, e de que forma essas novas fontes podem apresentar um risco para a empresa. Além disso, será discutido como a comunicação de uma empresa pode usar a internet como aliado no processo do gerenciamento de uma crise.

No quinto e último capítulo, será feita a análise de caso do voo TAM 402, suas repercussões e seu gerenciamento, desde os primeiros momentos do acidente, até o momento em que a TAM recebeu o prêmio de melhor empresa de 1997, pela revista Exame. Será feita, também, a análise do gerenciamento da companhia aérea Germanwings, que foi feito quase vinte anos depois, em meio ao mundo interconectado da internet. Por último, será feita a tentativa entender quais as principais diferenças na estratégia de gerenciamento de crise 20 anos depois da crise gerada pelo TAM 402.

CONTEXTUALIZAÇÃO: A TAM E OS DESASTRES AÉREOS

Para compreender a importância do acidente do voo 402 para a aviação nacional e entender por que ele é considerado um caso de sucesso em relação às crises de imagem e à comunicação organizacional, é essencial conhecer a trajetória da companhia aérea que viveu a tragédia. A história da TAM começou nos anos 1960 e passou por altos e baixos. Em 2016, a TAM se fundiu com a companhia aérea LAN Chile, formando a LATAM Airlines Group S.A. Hoje, com mais de 50 anos de estrada, a LATAM é a líder do mercado de aviação no Brasil e na América Latina.

1.1. A história da TAM²

A TAM é uma das maiores e mais antigas companhias aéreas brasileiras. Foi fundada em 1961, como Táxi Aéreo Marília, época em que tinha apenas dez aviões monomotores. Em seus primeiros anos, operava localmente, entre o Paraná, São Paulo e Mato Grosso, fazendo transporte de cargas, malotes e passageiros. Em 1971, o comandante Rolim Amaro, que já havia trabalhado como piloto em anos anteriores, adquiriu 33% das ações e se tornou sócio minoritário da companhia. Um ano depois, Rolim adquiriu metade das ações e assumiu a direção da empresa. Em 1976, a Táxi Aéreo Marília passou a se chamar Transporte Aéreo Meridional – ou, apenas, TAM. O comandante foi por muito tempo o rosto da companhia, e foi responsável por boa parte do seu crescimento.

Nos anos 1980, a TAM expandiu suas rotas, e passou a voar para todas as regiões do Brasil. Ainda nessa década, a companhia aérea fechou contrato com a empresa holandesa fabricante de aeronaves *Fokker*, e passou a utilizar aviões *Fokker-27* em sua frota. Esses aviões possibilitaram que a empresa carregasse mais passageiros e se colocasse na lista das grandes companhias aéreas do Brasil. Em 1990, passou a usar os aviões de modelo *Fokker-100*, que eram aeronaves maiores e com potencial para voos mais longos.

Os anos 1990 representaram os anos de maior crescimento da TAM. Na época, seus principais concorrentes eram a Vasp, a Varig e a Transbrasil. O seu número de passageiros crescia rapidamente. Em 1993, a companhia lançou o primeiro programa de fidelidade da América Latina, o TAM Fidelidade. Em 1996, a TAM iniciou suas rotas internacionais, voando para países da América do Sul, em aliança com a LAN Chile e a TACA, hoje

² Informações retiradas do blog: <http://www.aviacaocomercial.net/tam.htm>. Acesso em: 02/07/2016

chamada Avianca. Em 1998, fez seu primeiro voo para os EUA e, um ano depois, fez uma aliança com a Air France para oferecer trechos para a Europa. Durante a década de 1990, a TAM se tornou a segunda maior companhia aérea do Brasil, ainda atrás da Varig, e foi eleita a melhor empresa brasileira do ano de 1997 pela revista Exame, um ano após viver sua primeira grande crise de imagem.

Durante os anos 2000, a companhia aérea seguiu com sua expansão. Passou a operar aeronaves da empresa francesa *Airbus*, mais modernos e maiores dos que os *Fokker*, e começou a voar com seus próprios aviões para a Europa. Em 2006, com a Varig afundada em dívidas, a TAM passou a ser a maior companhia aérea do Brasil e da América Latina. A essa altura, surgia uma nova concorrente que crescia rapidamente, a Gol Linhas Aéreas. Por apresentar passagens de baixo custo, a Gol passou a tirar passageiros da TAM, que foi obrigada a tomar medidas de redução de custos para recuperar os passageiros perdidos. Com isso, reestruturou suas aeronaves e tirou as classes executivas de voos domésticos, para aumentar a capacidade de pessoas por voo.

Em 2008, a TAM passou a ser a maior companhia aérea do Hemisfério Sul. Em 2010, se tornou membro da *Star Alliance*, representando a América Latina. A *Star Alliance* é a maior aliança de empresas aéreas do mundo, com representantes de todos os continentes. Sua principal concorrente, a Gol Linhas Aéreas continuou a crescer e apresentar risco à posição da TAM como maior companhia aérea brasileira. Entretanto, após a fusão com a LAN, a LATAM reforçou sua posição como maior empresa de aviação do Brasil e da América Latina.

O principal valor prezado pela TAM sempre foi o tratamento do cliente em primeiro lugar, e foi a característica que mais atraiu clientes ao longo de sua trajetória. O comandante Rolim Amaro foi o principal contribuinte para esse fator. Desde que entrou na companhia, priorizava o atendimento personalizado de cada passageiro – às vezes, pessoalmente, pois Rolim Amaro continuou a pilotar aviões mesmo depois de assumir a presidência da empresa. Durante os anos 1990, a TAM era conhecida pelo tapete vermelho que era esticado para que os passageiros adentrassem em suas aeronaves. Tais diferenciais levavam o passageiro a escolher a companhia independente dos preços mais caros em relação às demais – característica que mudou após a reformulação das aeronaves, para acirrar a competição com a Gol.

Em sua trajetória, a TAM teve três desastres aéreos com mortos que abalaram sua imagem – dois dos quais estão na lista dos maiores acidentes aéreos da história da aviação brasileira (os acidentes que ocorreram em 1996 e em 2007). Além disso, as aeronaves *Fokker-100*, que por muito tempo foram as principais da empresa, apresentaram muitas falhas técnicas e incidentes que colocaram em questionamento a segurança de voar pela TAM. Apesar de já não utilizar mais aviões da *Fokker*, ainda hoje a companhia sofre as consequências reputacionais desses acidentes.

O primeiro acidente com mortos na história da TAM completa 20 anos em 2016. O voo TAM 402, cujo gerenciamento será analisado nesse estudo, caiu em São Paulo, no aeroporto de Congonhas, no dia 31 de outubro de 1996, e registrou 98 fatalidades. O segundo desastre foi menos de um ano depois, em julho de 1997. O voo TAM 283 partiu de Vitória com destino a São Paulo, e escala em São José dos Campos. Na última parte do voo, uma bomba foi detonada no compartimento de bagagens do avião, e ocasionou a morte de um passageiro. Apesar de não ter sido por falhas técnicas, foi registrada uma falha de segurança que permitiu a entrada de uma bomba na aeronave.

O mais recente acidente aéreo sofrido pela TAM ocorreu em 2007, e é o maior acidente aéreo envolvendo uma companhia brasileira. Também em Congonhas, São Paulo, o voo 3054, que iniciara viagem em Porto Alegre, pousou no aeroporto às 18h54min, ultrapassou o fim da pista de pouso e se chocou com o prédio da TAM Express. O combustível do avião fez com que o prédio iniciasse um incêndio de grandes proporções. Foram 199 mortos, dos quais 12 estavam em solo.

1.2. Hoje: a LATAM³

Desde o início dos anos 2000, a TAM e a LAN Chile operavam em parceria na América do Sul. No dia 13 de agosto de 2010, as companhias aéreas anunciaram a fusão de suas operações, formando, assim, a maior companhia aérea da América Latina e a décima primeira maior companhia do mundo (em relação a número de passageiros). A decisão, que dependia da autorização da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), foi oficializada dois anos depois. No dia 22 de junho de 2012, nascia a LATAM, com o slogan “Juntos, mais longe”, e duas sedes oficiais, uma em São Paulo e uma em Santiago, no Chile. Em nota à imprensa, Marco Bologna, CEO da TAM, afirmou que:

³ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/LATAM_Airlines_Brasil. Acesso em: 02/07/2016

A consolidação das nossas forças e malhas complementares trará grandes benefícios para os nossos clientes, funcionários, acionistas e para a América Latina. Juntas, LAN e TAM oferecerão novos destinos para onde nenhuma das companhias poderia voar individualmente. Isto nos posicionará para competir com as companhias aéreas estrangeiras que continuam aumentando suas participações na região, além de nos permitir criar mais empregos em nossos países de origem.⁴

No dia 6 de agosto de 2015, o grupo divulgou a nova marca comercial LATAM e iniciou a unificação gradual de suas atividades, porém sem alteração nos nomes de razão social de nenhuma das companhias. Em março de 2016, o grupo unificou os seus programas de fidelidade, o TAM Fidelidade e o Lan Pass, formando o LATAM Fidelidade, no Brasil, e o LATAM Pass, no Chile; também foram unificadas as agências de viagem das companhias, agora chamadas LATAM Travel e as empresas de transporte de carga, agora chamadas LATAM Cargo.

Em maio de 2016, decolava o primeiro voo com a marca LATAM, que partiu do Rio de Janeiro com destino a Genebra, para buscar a tocha olímpica e trazê-la para o Rio de Janeiro, para os jogos olímpicos Rio 2016. Os três primeiros voos comerciais com aeronaves com a marca LATAM fizeram os trajetos São Paulo-Santiago, Santiago-Lima e São Paulo-Brasília. Estima-se que a unificação total da marca levará cerca de três anos. Segundo o site oficial da LATAM, a companhia opera para 140 destinos, em 24 países, e faz serviços de carga para aproximadamente 144 destinos, em 26 países, com uma frota de 328 aviões. No total, o LATAM Airlines Group S.A. tem em torno de 53 mil funcionários.⁵

1.3. Posicionamento de marca

No lançamento de sua marca, a LATAM divulgou seu novo posicionamento de marca, com sua missão e valores:

Nossa missão é conectar as pessoas com segurança, excelência operacional e alegria, buscando ser a companhia aérea preferida dos nossos clientes, fazer com que 2/3 dos passageiros da região voem conosco, e nos tornar uma das três maiores companhias aéreas do mundo. Os valores da nossa Companhia prezam pela segurança em primeiro lugar, o que se reflete na preocupação com nossos clientes e busca pela

⁴Disponível em: <http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/08/tam-anuncia-acordo-para-fusao-com-chilena-lan.html>. Data do acesso: 27 de junho de 2016

⁵ Disponível em: <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-homeProfile2>. Acesso em: 06/07/2016

excelência operacional e melhora contínua dos nossos serviços, trabalhando como uma só equipe.⁶

Para atingir essa missão, a empresa traçou um plano estratégico com cinco pilares⁷, que consistem em:

- 1) **Liderança em malha:** maximizar a rede de voos e conexões na América do Sul, buscando oferecer a melhor opção aos passageiros e criando a melhor oferta de conectividade da região.
- 2) **Marca líder e experiência do cliente:** buscar sempre a preferência de escolha entre os clientes, refletindo o diferencial oferecido em experiência de viagem e uso de tecnologias móveis.
- 3) **Competitividade de custos:** redefinição da estrutura de custos visando aumentar a competitividade, garantindo melhor flexibilidade.
- 4) **Pontos fortes da organização:** transformar a LATAM em um grupo de pessoas apaixonadas, que trabalham de maneira simples e alinhada e contam com líderes inspiradores, visando oferecer um diferencial de valor aos clientes e criar uma empresa sadia e sustentável.
- 5) **Gestão proativa de riscos e acionistas:** manter o foco concentrado e responsável nos riscos da tomada de decisões.

É possível ver, portanto, através de seu posicionamento de imagem que os principais compromissos da TAM sempre foram priorizar a segurança e integridade de seus passageiros, para que eles voltem a escolhê-la como companhia aérea em sua próxima viagem. Em alguns momentos de sua história, esse discurso de segurança máxima foi questionado, pois justamente por problemas de segurança que acidentes que marcaram a sua história ocorreram.

⁶ Disponível em: <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-strategy>. Data do acesso: 27 de junho de 2016

⁷ Disponível em: <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-strategy>. Data do acesso: 27 de junho de 2016.

O QUE É CRISE?

A palavra crise é vista por muitos como um tabu, cuja simples menção deve ser evitada. Seu nome carrega em si uma conotação negativa. Quanto menos se pensa nela, menor a chance de ela acontecer. Entretanto, é fácil perceber que fechar os olhos pode ser uma medida perigosa, que convida a crise para entrar pela porta da frente. As crises podem vir de várias maneiras e têm potencial destrutivo para uma empresa – seja para as contas de uma organização ou até para a sua imagem. Em 1996, a TAM viveu sua primeira crise de imagem, que deixou sua marca na história da aviação brasileira.

Antes, porém, de entender o caso e suas repercussões, é preciso definir o que é efetivamente uma crise. De acordo com Barry J. McLoughlin, CEO da McLoughlin Media, uma das maiores empresas de consultoria de comunicação e media training dos EUA,

Uma crise é um evento, uma revelação, uma alegação ou um conjunto de circunstâncias que ameaça à integridade, a reputação ou a sobrevivência de um indivíduo ou organização. Elas desafiam o senso comum de segurança, os valores e adequação do público. Os danos reais ou potenciais são consideráveis, e a organização não pode, sozinha, colocar um fim imediato.⁸ (MCLOUGHLIN, 2004, p. 3-4)

É muito difícil mapear todas as possibilidades de crises. Em um mundo com tantas organizações públicas e privadas, não há como enumerar todas as formas como as empresas entram em crise. Em sua obra *Gestão de Crises e Comunicação*, o estudioso de comunicação organizacional e crises de imagem, João José Forni, descreve algumas das várias formas para uma instituição entrar em crise. Algumas delas são: crises de meio-ambiente, de controle financeiro, tecnológicas, de serviços públicos, de segurança pública, de gestão, catástrofes naturais, e várias outras. Nesse estudo, iremos tratar de um tipo de crise específico, que pode destruir o futuro de uma empresa: as crises de imagem. (FORNI, 2015, p. 36-38)

⁸ Tradução da autora: *A crisis is an event, revelation, allegation or set of circumstances which threatens the integrity, reputation, or survival of an individual or organization. It challenges the public's sense of safety, values or appropriateness. The actual or potential damage to the organization is considerable and the organization cannot, on its own, put an immediate end to it.*

1.4. Afinal, o que é uma crise de imagem?

Não existe uma definição certa para uma crise de imagem. Qualquer crise traz consigo uma ameaça inerente: a insegurança de não saber o que está por vir. Existe, porém, uma diferença entre crises convencionais e as de imagem. Um acontecimento negativo por si só não representa uma crise. Problemas rapidamente solucionados, pequenos acidentes ou situações delicadas que recebem uma intervenção competente não geram necessariamente uma crise de imagem. Elas têm o potencial, mas, para que a imagem seja posta em cheque, o problema precisa atingir um caráter simbólico. O público precisa se sensibilizar com a situação, para que possa criar seus próprios julgamentos. O conceito de crise de imagem é vago, justamente, pois ela precisa levar em consideração o fator humano. O que causa comoção hoje, pode não gerar tanta comoção amanhã; ou o que foi polêmica ontem, pode parecer banal hoje. (ROSA, 2001, p. 20-22)

Esse caráter simbólico é o que faz com que crises sejam inevitáveis. Qualquer pessoa pode viver uma crise de imagem em algum momento de sua vida. Quando vem a público uma história de corrupção, por exemplo, as pessoas se identificam com os lesados. É a ideia de que qualquer um pode ser o próximo. E é por conta desse simbolismo que acontecimentos distantes podem trazer preocupações próximas. “O fato pode até ser distante, mas a preocupação que ele enseja é próxima, faz parte de nosso mundo imediato”, afirma Mário Rosa. (ROSA, ano, p. 26)

É importante lembrar que nem todo problema é uma crise – ele tem, porém, potencial para se tornar uma. Todos os dias, empresas enfrentam problemas dos mais variados tipos. Quando bem gerenciados, são apenas parte da rotina. Uma crise é o que foge à rotina da empresa, vira o centro das atenções de todos os *stakeholders*. Segundo Forni,

Crise é um pouco diferente. Tudo parece normal. De repente, surge um problema de tal magnitude para interromper a normalidade das atividades. Desvia o foco, consome energia. Provoca comoção, desestabilização, prejuízos. Atrapalha a rotina diária. Chama a atenção de todos, inclusive da mídia. (FORNI, 2015, p. 3)

De acordo com João José Forni, o que diferencia a crise de uma emergência é o seu potencial de gravidade. As emergências não param as operações, ou, quando param, é de forma rápida e recuperável. A crise compromete os negócios, e ameaça a sua

sobrevivência. A crise de imagem tem uma tendência para aumentar de intensidade, levando a uma pressão da mídia ou dos órgãos de fiscalização, grupos ativistas, políticos. (FORNI, 2015, p. 10)

Crises representam mudanças. Elas mudam o funcionamento da empresa, o seu discurso, a sua forma de abordagem ao público externo. Dessas mudanças podem surgir resultados ruins, como queda na produção, demissões ou até o encerramento das atividades da empresa, ou resultados bons, se suas ações foram proativas e bem vistas pelo público e pela mídia. Apesar de terem uma conotação negativa, crises podem vir como oportunidades. (ORDUÑA, 2003, 140)

Um exemplo de oportunidade foi que em 1997, ano seguinte à queda do voo 402, o prêmio “Melhores e Maiores empresas do ano”, ranking publicado anualmente pela revista Exame, colocou a TAM em primeiro lugar como melhor empresa do Brasil daquele ano. A habilidade da companhia aérea em gerenciar as consequências do acidente fez com que ela ocupasse o primeiro lugar em um dos mais importantes rankings empresariais brasileiros. Em seu livro “A Era do Escândalo”, Mário Rosa reproduz o texto publicado na revista “Observatório da imprensa”, em que o diretor de redação da Exame, Paulo Nogueira, defendeu a escolha da TAM como melhor empresa de 1997:

Nós, na Exame, nos sentimos absolutamente seguros em relação à escolha da TAM como empresa do ano. Nossa escolha não se deveu apenas aos esplêndidos números da empresa. Mas sobretudo à maneira como ela reagiu à queda do avião em outubro passado. Não é a nossa voz; é a voz do mercado. Como está exposto em nossa reportagem, os passageiros voltaram quase que nos níveis anteriores aos do voo 402 e as ações da TAM se recuperaram inteiramente. (Paulo Nogueira *apud* ROSA, 2003, p. 67)

O ranking “Melhores e Maiores” da revista Exame é o maior prêmio de excelência empresarial do Brasil, e evidenciou que, se bem gerenciada, uma crise de imagem pode ser uma oportunidade de crescimento e reconhecimento para uma empresa. A exposição gratuita feita pela mídia pode se tornar uma aliada para a divulgação das boas ações das empresas. Para Orduña,

Quem vê na crise somente problemas, se esquece de que ela também pode ser uma fonte de oportunidades, que, infelizmente, só podem surgir nesses momentos difíceis. A exposição pública gratuita a que se vê submetida uma empresa quando esta está sofrendo uma crise não será a

mesma nunca mais. O público estará mais ciente do que o normal sobre o que está acontecendo com uma empresa enquanto continuam os acontecimentos. Nesse sentido, se se gere bem uma crise, se tem a oportunidade de atenuar a negatividade da cobertura midiática e, inclusive, é possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, seus produtos e seus serviços.⁹ (ORDUÑA, 2003, p. 140)

Outro fator importante para que uma emergência possa ser elevada ao nível de crise é a importância que a opinião pública dá ao fato. Segundo Forni, o Institute for Crisis Management (ICM), maior instituto dedicado ao estudo de gerenciamento de crise do mundo, sediado em Denver – EUA, conceitua crise como uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação (ICM apud FORNI, 2015, p.8). Crises de imagem geram o interesse das pessoas, e é aí que está a maior preocupação em seu gerenciamento. Conforme explica Mário Rosa,

As crises de imagem são bem particulares, pois se caracterizam por um clima de comoção e por uma ampla difusão de informações, através dos veículos de comunicação. Transcorrem num ritmo e numa evolução acelerada, criando pesadas dificuldades para aqueles que porventura estejam situados em seu epicentro. (ROSA, 2001, p. 22)

Por fim, todos esses fatores combinados irão atingir o bem mais importante de qualquer empresa que oferece serviços à população: a sua credibilidade. A reputação e a imagem serão arranhadas enquanto as crises de imagem se desenrolam, e são elas que irão determinar o sucesso ou o fim da instituição atingida, conforme será abordado a seguir.

A TAM é uma empresa que prioriza segurança e bom atendimento aos seus clientes, e o acidente do voo 402 colocou em cheque essa filosofia. Para que sua credibilidade fosse mantida, a TAM trabalhou para assegurar que todos os passageiros ainda estavam seguros em suas mãos, e que a segurança e o bom atendimento ainda eram suas prioridades. Para que isso fosse possível, a companhia garantiu que todos os voos após o acidente saíssem, para que a empresa não parasse. Isso fez com que, mesmo enquanto a companhia aérea lidava com os problemas em solo, as pessoas poderiam

⁹ Tradução da autora: *Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también puede ser una fuente de oportunidades, que, por desgracia, sólo pueden surgir en estos difíciles momentos. La exposición pública gratuita a la que se ve sometida una empresa cuando está sufriendo una crisis no la volverá a obtener nunca. El público estará más pendiente de lo normal sobre lo que ocurra con una empresa mientras continúen los acontecimientos. En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios.*

confiar que chegariam em segurança aos seus destinos. Conforme relata Rosa, em pouco tempo, a quantidade de passageiros voltou aos níveis anteriores ao acidente.

3.2. Identidade, imagem e reputação

Crises de imagem geram danos ao bem mais importante de qualquer organização: sua credibilidade. O serviço que a TAM oferece, por exemplo, é o transporte aéreo. Contudo, o que ela vende é a confiança de que cada passageiro chegará ao seu destino com conforto e segurança. A queda de um de seus voos coloca toda sua reputação em cheque. Danos à reputação comprometem o nome da empresa, e causam prejuízos muitas vezes irreparáveis. A boa imagem de uma organização tem relação direta com seu valor de mercado. Para Rosa,

Em maior ou menor grau, o que todos vendemos é a confiança que conseguimos despertar nos outros. E essa confiança é tanto maior quanto for nossa reputação. Por isso, quando a reputação está em jogo, o que automaticamente entra em discussão é se vamos ou não sobreviver. (ROSA, 2001, p. 35)

Não existe uma definição certa para a diferença entre reputação e imagem. Há, porém, um consenso de que imagem e reputação, ao contrário da identidade, não estão sob o controle da organização; elas são construídas de acordo com a percepção do público. Reputação tem a ver com expectativas da sociedade em relação a pessoas ou organizações. O ponto de vista comum entre todas as metodologias de estudo sobre reputação e imagem é que ambas têm um valor intangível, estratégico e determinante para a vida das instituições. (BRANDÃO, 2011, p. 174-176)

3.2.1. O que é a identidade de uma organização?

A identidade de uma empresa é o que ela é e como deseja ser vista pelo público. Sua identidade verbal, visual, a linguagem que deseja utilizar, suas cores e seu lema, por exemplo, formam a identidade de uma organização. Esses aspectos estão todos sob controle da empresa, e podem mudar mediante decisão de sua diretoria. A identidade envolve também os discursos que a organização quer transmitir ao público, como sua missão, visão e valores. De acordo com o analista teórico Wilson da Costa Bueno,

Ela é a somatória de esforços, produtos, significados, valores, marcas etc, construídos ou produzidos por uma organização. Podemos falar na

identidade visual, por exemplo, que incorpora as formas pelas quais a organização se torna visível, "legível" no mercado e na sociedade (embalagens, logos, fachadas, papelaria), e que é um dos componentes da identidade de uma organização. A identidade inclui também a missão e a visão da organização, sua capacidade de inovação, seu talento humano (capital intelectual) e assim por diante.¹⁰

De acordo com Bueno, um dos maiores esforços das empresas é para que sua imagem seja igual a sua identidade, mas isso nem sempre acontece. Atos dizem mais sobre a empresa do que palavras. Uma empresa pode, por exemplo, pregar ser sustentável e socialmente responsável, mas, por ter poucos investimentos no meio ambiente, não ser vista dessa forma pelo seu público. O que a empresa mostra ao público está sob controle da organização, mas sua resposta não. O autor afirma que

A organização empenha-se para construir, formar sua identidade (como ela quer ser vista, percebida e etc), mas necessariamente não há sempre (uma pena para algumas organizações) relação direta entre a sua identidade e a sua imagem (ou imagens) e reputação.¹¹

3.2.2. O que é a imagem de uma organização?

A imagem é tudo aquilo percebido pelo público. Ela é a recepção do que a empresa afirma ser. A percepção do público diante de uma crise depende de como a organização escolhe administrá-la. Pode ser a pior, levando ao fim da empresa, ou a melhor, trazendo até ganhos de imagem, quando demonstrada competência na gestão. Nas crises, as percepções dos fatos são ainda mais importantes do que os fatos em si. A percepção pública é formada por emoção, e não pela razão. (ROSA, 2001, p. 81-82)

Em sua obra “A Síndrome de Aquiles”, Mário Rosa descreve os cinco pilares da imagem, que deixam claro como o público não deve ser subestimado durante uma crise:

1. O primeiro pilar da imagem: o que condiciona a percepção pública não são apenas os fatos, a “verdade”. A imagem de um público passa por valores e percepções próprias, que interferem na forma como uma organização é vista.

¹⁰ Disponível em:

<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos>. Data do acesso: 02 de julho de 2016

¹¹ Disponível em:

<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos>. Data do acesso: 02 de julho de 2016

Esse, portanto, é o que podemos chamar de primeiro pilar da imagem: imagens estão baseadas não apenas em fatos, mas são condicionadas fortemente por valores. Os valores associados a uma imagem às vezes são muito mais influentes do que os fatos objetivamente pertencentes a ela. (ROSA, 2001, p. 83)

2. O segundo pilar da imagem: o que hoje é considerado tabu, polêmico ou verdade universal pode, no futuro, não ter nenhuma importância. Durante a Idade Média, por exemplo, acreditava-se que o mundo era quadrado. Portanto, a imagem de uma navegação era um ato de muita coragem e bravura. Hoje, porém, navegações são cruzeiros de luxo, vistos como lazer e sofisticação. Ou seja, as imagens do mundo mudam conforme as ideias do homem mudam. “Esse é o segundo pilar da imagem: os mesmos fatos, vistos a partir e novos valores, podem assumir novo significado.” (ROSA, 2001, p. 84)

3. O terceiro pilar da imagem: boa parte do que chamamos de realidade são valores do que adquirimos como conhecimento. São convenções, mensagens que são automaticamente julgadas como verdade, e parecem inquestionáveis.

Esse é o terceiro pilar da imagem: o ser humano não precisa viver uma realidade para se convencer da imagem a ela associada. O conhecimento, o saber, o estudo, a tradição, a cultura permitem que o homem construa uma imagem do mundo, aceitando como verdadeiras premissas que ele não pôde checar pessoalmente. (ROSA, 2001, p. 85)

4. O quarto pilar da imagem: a cultura, aqui entendida como laços que ligam as pessoas, faz com que imagens sejam vistas de formas diferentes entre grupos distintos. O que pode ser considerado algo comum no mundo ocidental pode ser uma ofensa no oriente, por exemplo.

Culturas produzem premissas e lógicas próprias que condicionam a forma como as imagens públicas são percebidas individualmente por uma pessoa. [...] Os valores do mundo como um todo não são absolutos. Portanto, uma imagem depende necessariamente do meio, da cultura a que ela está exposta para se poder saber como será vista. (ROSA, 2001, p. 87)

5. O quinto e último pilar da imagem: o último pilar da imagem se baseia na teoria de Kenneth Boulding, economista e professor da Universidade de Michigan, especialista na

análise de imagem do mundo contemporâneo. Boulding afirmava que imagens não são verdadeiras e nem falsas. Não existe a verdade, existem versões dela. Segundo Rosa, “Boulding está dizendo que, em última instância, uma imagem não é verdadeira e nem falsa. Uma imagem é apenas uma imagem, que pode ser contraposta a outra imagem, de significado diferente.” (ROSA, 2001, p. 88)

Conforme explicado por Wilson da Costa Bueno, existe, ainda, mais um fator a se considerar sobre as imagens: o fato de que uma organização não tem apenas uma imagem. Ela tem várias imagens, para diferentes públicos, que variam de acordo com os pilares descritos por Rosa. Uma empresa pode ser vista ao mesmo tempo como altamente lucrativa, poluidora, que investe em tecnologia e que explora seus empregados. É uma empresa só, porém inúmeras são as imagens. Ele afirma que

A imagem, portanto, ou as imagens (para sermos mais exatos) de uma organização são percepções que estão na cabeça dos públicos ou das pessoas individualmente, formadas pelo contato direto ou não com essa organização (temos imagens para organizações com as quais nunca tomamos contato direto como, por exemplo, o Pentágono, reino dos falcões da guerra).¹²

Bueno explica, ainda, que os valores de uma organização não são só os que ela cultiva, mas o que os outros associam a ela. Durante crises, líderes de organizações tendem a manter uma fé cega em si mesmos, e podem menosprezar essa percepção externa da imagem. E é aí que as crises de imagem se encontram com o ativo mais precioso de uma empresa: sua reputação.

3.2.3. O que é a reputação de uma organização?

A identidade de uma organização é o que ela quer transmitir ao público. A imagem é a percepção desse público ao receber essa mensagem. A reputação é como a organização trabalhou para manter a sua boa imagem. É a consolidação de sua imagem. Reputações se constroem ao longo da vida, pela forma de agir da empresa com o público, e são o alicerce de qualquer organização que presta serviços ao público. Rosa afirma que

¹² Disponível em:

<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisita+ndo+conceitos>. Data do acesso: 02 de julho de 2016.

Reputações não se sustentam em circunstâncias abstratas. São defendidas, expostas, destacam-se ou fenecem sob o impacto de contextos sociais e históricos específicos. Muda a sociedade e sua lógica de funcionamento, mudam também os desafios e as formas de preservar reputações de líderes e organizações. (ROSA, 2007, p. 4)

De acordo com Forni, a imagem das organizações tende ser mais efêmera e vulnerável a alterações de toda ordem, como contextos políticos, ambientes, condições do tempo. “Reputação tem características mais de perenidade, de imagem consolidada. Pode-se mexer com a imagem num dia, para o bem ou para o mal, mas a reputação se constrói ao longo da existência.” (IASBECK *apud* FORNI, 2015, p. 44). Em seu artigo “Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional”, o professor e teórico Luís Carlos Assis Iasbeck afirma que

Enquanto a imagem se forma na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades, a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas. (IASBECK, 2007, p. 8)

Reputações levam anos para que se consolidem, mas podem ser destruídas em dias, horas ou até minutos. Grandes crises de imagens podem acabar com grandes empresas em apenas um golpe. Como cristais, levam muito tempo para que sejam lapidadas, mas em um arranhão podem ser definitivamente arruinadas. E é a reputação que determina quão grande é o grau de confiabilidade e de credibilidade das pessoas em uma empresa. (ROSA, 2001, p. 35)

Segundo Rosa, empresas que investiram anos construindo uma boa reputação têm maior credibilidade e confiança entre seus *stakeholders*, o que lhe garante crédito no caso de uma crise de imagem. Durante a crise, elas serão recompensadas com maior compreensão do público e maior aceitação de suas ações. Se as empresas agirem de forma coerente com o que cultivou ao longo dos anos, atuar dentro dos princípios de responsabilidade social e fizer um bom trabalho de comunicação, sua boa reputação será mantida, e a crise poderá ser vista como uma oportunidade. De acordo com as pesquisadoras Patrícia Pérsigo e Maria Ivete Fossá,

A credibilidade empresarial pode ser considerada uma vantagem competitiva quando usada para conseguir a preferência de clientes e de

consumidores, bem como obter a tolerância da opinião pública em situações de crises empresariais geradas por falhas de processos, humanas, por acidentes naturais ou provocados, ou por outras razões. (PÉRSIGO & FOSSÁ, 2010, p. 1)

Acidentes como o vivido pela TAM inevitavelmente colocam a reputação da empresa em jogo. Desastres aéreos não só mexem com o lado simbólico da crise (“eu poderia estar ali”), como também evidenciam a falta de segurança da aeronave da companhia aérea. Nas duas semanas seguidas ao acidente, foi registrada uma queda de 70% do número de passageiros. Voos decolavam quase vazios. (ROSA, 2003, p. 53)

As ações da empresa despencaram 22% no dia do acidente. Porém, por gozar de uma reputação sólida, a TAM contou com a benevolência das pessoas e, ao agir de forma proativa, rápida e humana, como será abordado mais adiante nesse estudo, a companhia garantiu que sua credibilidade fosse mantida após o acidente do voo 402. Ao final do ano de 1996, dois meses depois do acidente, suas ações já haviam se valorizado em 100%. (ROSA, 2003, p. 54) De acordo com Roberto Castro Naves, diretor da consultoria Imagem Empresarial,

Sem uma boa reputação, é mais difícil sobreviver no mundo atual dos negócios. Uma boa imagem é uma 'capa de gordura' a ser queimada. Empresas que investiram em planos de gerenciamento e contenção de acidentes preservam sua imagem com mais facilidade.¹³

1.3. De quem as crises gostam?

Conforme afirma Mário Rosa, as crises de imagem não escolhem uma quantidade específica de cifras, fama ou poder. Qualquer pessoa está suscetível a uma crise de imagem a qualquer momento de sua vida. Porém, quanto maior o sucesso, maiores as chances de viver uma crise. Segundo o autor, a pré-condição número um para viver uma crise de imagem de proporções colossais, que colocam em risco toda a credibilidade da empresa/pessoa é estar no auge de uma trajetória de sucesso. Esse é, portanto, “o paradoxo das crises de imagem: a crise é um sintoma do sucesso”. (ROSA, 2001, p. 34)

¹³ Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/85-artigos-sobre-gestao-de-crise/114-desastres-colocam-reputacao-em-risco>. Data do acesso: 03 de julho de 2016.

O sucesso, porém, não se limita a grandes corporações, personalidades famosas, políticos poderosos; o dono de um restaurante multado pela vigilância sanitária, a dona de uma pequena confecção de roupas acusada de não respeitar as condições trabalhistas ou o líder estudantil de uma escola no interior do país, por exemplo, podem sofrer crises de imagem a qualquer momento. Apesar do tamanho e da magnitude da crise serem menores do que a vivida por uma grande corporação, o que está em jogo é a mesma coisa: a reputação. Mário Rosa afirma que

Crises atingem aqueles que têm muito a perder e que antes delas ostentavam uma imagem pública inatacável. Aqueles que alcançaram o sucesso ou o destaque em seu mundo particular, em seu segmento, em sua profissão ou atividade. Analise qualquer caso recente e verá que o protocolo é quase sempre o mesmo: uma vestal, uma empresa de grande visibilidade, um empresário de sucesso, um cirurgião bem sucedido, uma magistrado respeitado, um político em ascensão, uma construtora exuberante – são vencedores como esses que acabam triturados pelos processos da crise. Em qualquer nível em que esse sucesso se expresse. Se fôssemos traçar uma linha reta da trajetória de uma crise de imagem, o ponto zero seria o sucesso. E, como ponto final, a execração. (ROSA, 2001, p. 36)

Segundo Rosa, existem diversos fatores que contribuem para que uma crise tenha maior impacto para corporações e pessoas de sucesso. Um deles é o fato de que vivemos em um mundo interligado, em que acontecimentos locais podem ter alcance global. Algo que ocorre em um vilarejo no interior da Itália, por exemplo, pode virar notícia no Brasil. E o caráter simbólico das crises de imagem faz com que as pessoas se identifiquem com as vítimas desse problema, mesmo que a milhares de quilômetros.

E, dessa forma, grandes empresas têm no mundo inteiro pessoas vigiando cada uma de suas ações. Suas vitórias são vistas e admiradas em todo o globo, e seus fracassos também. Portanto, suas crises de imagem tendem a ter proporções muito maiores, pois afetam e despertam o interesse de muitas pessoas, especialmente da mídia. Para Forni,

Na era da exposição midiática, as organizações e autoridades públicas querem ter o máximo de exposição. Mas, como diz o professor Thompson (2002), isso pode ser uma armadilha. Quanto mais visíveis se tornam as pessoas públicas – e as empresas – mais vulneráveis também ficam. Mais interesse da mídia, da opinião pública, da sociedade. Quanto mais você se expõe, mais olhares para julgar seu comportamento. (FORNI, 2015, p. 49)

Outra característica comum às empresas ou pessoas que viveram crises de imagem é a de que, depois de tantas vitórias, eles passaram a acreditar que eram super-heróis que se banharam no rio do sucesso. Dessa forma, pensaram ser imunes a qualquer tipo de problema que pudesse aparecer. Eles se agarraram a sua boa reputação, e tiraram do radar a possibilidade de que ela fosse arranhada. (ROSA, 2001, p. 36)

Em sua obra “A síndrome de Aquiles”, Mário Rosa explica essa característica através da metáfora de Aquiles, semideus grego conhecido por ser invencível. Seu único ponto fraco, o seu calcanhar, foi o que o tornou conhecido na história, mesmo depois de tantas vitórias. Guerreiro vitorioso, Aquiles era um vencedor, até que sua vulnerabilidade foi descoberta e, em um golpe de lança em seu calcanhar, morreu rapidamente, sem chances de lutar. (ROSA, 2001, p. 37)

Conforme explica Rosa, apesar de a história de Aquiles servir justamente como um alerta para corporações e pessoas, a metáfora se repete continuamente em seus cotidianos, e ainda é uma das grandes causas das crises de imagem no mundo. Casos de crises de imagem que acontecem por esse motivo são muito comuns. Em março de 2015, outro grande acidente aéreo captou a atenção de todo o mundo: o copiloto Andreas Lubitz, da Germanwings, empresa aérea alemã, a bordo do voo 9295, derrubou o avião propositalmente nos Alpes Franceses, para tirar a própria vida. Como consequência, as outras 149 pessoas a bordo do avião também foram mortas. Alguns dias depois, a Lufthansa, empresa responsável pela Germanwings, afirmou saber dos problemas psicológicos de Andreas, mas acreditou que seus problemas já estariam solucionados.¹⁴

Outra característica importante das vítimas de crises de imagem é que elas sempre têm muito a perder. Ao construírem seu nome, construíram uma reputação a zelar. Qualquer problema, mesmo que pequeno, pode se tornar algo muito grande, que coloca essa reputação em risco. Problemas pequenos em grandes organizações podem causar confusões gigantescas, pois não há ninguém olhando para eles. (ROSA, 2001, p. 32)

Empresas que sofrem com esses problemas descobrem que a melhor forma de ficar imune a eles é a prevenção das crises. Agindo antes, prestando atenção às suas vulnerabilidades e cuidando de seus pontos fracos, problemas pequenos serão bem geridos,

¹⁴ Disponível em: <http://oglobo.globo.com/mundo/copiloto-informou-empresa-de-que-havia-sido-tratado-para-depressao-admite-lufthansa-15743945>. Data do acesso: 03 de julho de 2016.

e não irão se transformar em grandes crises. “Negar a possibilidade de uma crise parece ser uma das razões pelas quais corporações não se preparam para crises graves”, afirma Forni. Ou seja, as grandes empresas muitas vezes negam a possibilidade de crises. O que abre espaço para que elas aconteçam. (FORNI, 2015, p. 30)

1.4. Prevenção e gestão dos riscos

Casos de crises de imagem causados por elementos surpresas são raríssimos. Em geral, todas as crises podem ser evitadas. Somente crises causadas pela natureza podem ser consideradas surpresas – e muitas vezes nem elas. Existem, por exemplo, formas de prever fortes chuvas ou terremotos de grande magnitude, o que permite uma evacuação dos locais afetados, minimizando as consequências após o desastre. (FORNI, 2015, p. 6)

A maioria das crises de imagem tem o fator humano como grande causador. Um alarme ignorado, um aviso deixado para trás ou um boato desprezado podem ser o estopim para que a reputação de uma empresa, ou de alguém, seja arruinada. Para Forni, se a organização tivesse sistemas de alertas, sinais ou alarmes, provavelmente teria evitado a crise. Fazer prevenção é mapear os principais fatos negativos e ameaças à organização. De acordo com Jonathan Boddy, especialista de Gestão de Crises e professor do Chartered Institute for Public Relations, de Londres,

Haverá sempre essas crises que são totalmente inesperadas e têm um grande impacto dramático, mas para a maioria das empresas o retrospecto mostra que, em muitas crises, não faltaram oportunidades de impedir que elas acontecessem. (BODDY *apud* FORNI, 2015, p. 6)

Segundo Forni, especialistas de gestão de crises são unânimes em afirmar que a prevenção e o treinamento para situações de crises devem integrar os planos de contingência das corporações. Tais planos funcionam não somente para que as crises sejam bem geridas, mas para que elas sejam evitadas. Segundo o autor, existem três etapas para que esse plano seja eficiente: a gestão do risco, que compreende a etapa de prevenção e planejamento; a gestão da comunicação de crise, afinal, a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública; e, por último, a gestão da crise propriamente dita, que compreende a resposta da organização, a reação de apoio e reparo e a fase de recuperação. (FORNI, 2015, p. 200)

A gestão de riscos é a atividade paralela à gestão de crises, que trabalha na administração de problemas sérios, afim de evitar que se tornem crises. Segundo Forni, um problema pode se tornar uma crise, e uma crise pode criar um enorme problema para a companhia. Portanto, a gestão de riscos e de crises andam juntas. Não significam a mesma coisa, porém têm a função estratégica de diminuir tensões e aumentar a harmonia entre o público e a empresa. (FORNI, 2015, p. 225)

O caso do Voo 402 é um dos poucos que podem ter sua causa considerada uma surpresa. Entretanto, poderia ter sido evitado – não pela TAM, mas pela *Fokker* (empresa responsável pela fabricação da aeronave). Após a queda, os engenheiros da companhia aérea se empenharam para descobrir as causas do acidente. Para tanto, simularam os voos sob as mesmas condições em que o 402 se encontrava – velocidade, peso, altura, trajetória. Após mais de uma semana virando noites, os engenheiros conseguiram reproduzir o acidente no simulador. (ROSA, 2003, p. 55)

A descoberta foi a seguinte: quando a temperatura era menor do que 21 graus, o sistema falhava, e o acidente se repetia. Se os termômetros em São Paulo estivessem marcando mais do que 21 graus, não teria havido acidente nenhum. Alguns meses depois, o relatório oficial evidenciou a falha elétrica no *Fokker-100*, um erro de responsabilidade do fabricante. (ROSA, 2003, p. 56) Portanto, por mais que a crise da TAM possa ter vindo como uma surpresa para a companhia aérea, ela poderia ter sido evitada se a *Fokker* tivesse realizado testes em temperaturas mais baixas, que teriam evidenciado a falha elétrica antes do avião ir ao ar.

AS CRISES E OS BOATOS

As crises de imagem têm na mídia um potencial inimigo ou aliado. Dependendo de como as ações para gerenciar as crises são conduzidas, estar tão exposto – e de forma gratuita – pode não ser algo tão ruim. A verdade é que nenhuma empresa terá tanta exposição midiática quanto aquela que está vivendo uma crise. É o momento em que a marca é vista para todos que ligarem a televisão ou lerem um jornal e a organização pode ser a vilã ou o herói. Se crises de imagem podem servir como ameaças ou como oportunidade, é a mídia quem conduz por esses caminhos. (ROSA, 2001, p. 26)

1.5. Por que a mídia gosta tanto de crise?

Notícias ruins geram audiência. Não é um problema da mídia, muito menos das empresas que a fazem. O ser humano se interessa pelo que sai do comum, que foge à rotina. Se, por exemplo, não há trânsito em uma cidade, todos os hospitais atendem bem à população e os serviços funcionam como devem, no primeiro momento em que qualquer um deles tiver um problema, mesmo que pequeno, ele será uma notícia. Tudo o que foge ao comum, o inusitado, que quebra com a regularidade, chama a atenção da audiência. E, justamente por gerar o interesse das pessoas, as crises são o território perfeito para que a mídia possa crescer. É o famoso *Bad news, good news*¹⁵, provérbio americano nunca esquecido por jornalistas. (FORNI, 2015, p. 178)

A imprensa se interessa pelo inusitado, diferente, que foge ao padrão normal. Gosta de novidade. As organizações têm uma visão equivocada de que a mídia só se interessa pela crise. Com isso, criam uma ideia também errada do papel da imprensa numa sociedade democrática. A mídia sempre vai se interessar pelas notícias negativas. Elas dão manchete. (FORNI, 2015, p. 179)

Vivemos na era da visibilidade total, em que qualquer deslize pode ser visto por olhos no mundo inteiro. Quanto maior a exposição de uma pessoa ou uma organização, maior a atenção recebida em caso de crise. As crises são globais e dizem respeito a toda a comunidade, toda a sociedade. Quando a mídia vai atrás desses problemas, não é uma questão de perseguição. Crises interessam a toda a sociedade e a mídia tem obrigação de colocá-la na pauta. (FORNI, 2015, p. 180)

¹⁵ Más notícias, boas notícias.

O fato de que nós vivemos na era da transparência significa que nenhuma empresa ou organização está imune a uma ameaça de uma possível crise. Empresas tornaram-se casas de vidros em que nada permanece escondido. (ANTHONISSEN *apud* FORNI, 2015, p. 178)

As crises de imagem ocupam as primeiras páginas dos jornais. Por afetarem o bem mais precioso das empresas, a reputação (que é criada a partir de valores), sua ruptura gera comoção no público. Forni recorda uma frase atribuída a Mark Twain: “Há um monte de coisas para falar a seu favor, mas a outra é mais interessante.” (*apud* FORNI, 2015, p. 179) Essa é a ideia central no modo de agir da mídia frente a uma crise. O que puder ser explorado será explorado. De acordo com Bueno, “a mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Quando ela descobre na crise uma oportunidade de aumentar a audiência, quando ela percebe que a situação pode ser do interesse do público, não titubeia.” (BUENO *apud* TEIXEIRA, 2013, p. 53)

Muitas vezes, as empresas têm mais medo das repercussões da crise do que do próprio problema em si. Crises de imagem e reputação estão intimamente ligadas às percepções das pessoas. A mídia tem o poder de interferir nelas. Se as ações de gerenciamento de crise não forem bem conduzidas, elas irão gerar mais e mais notícias negativas, que irão influenciar as percepções do público nas mesmas proporções. De acordo com estudo feito pela Burson-Marsteller, empresa global de relações públicas e comunicação, dos três grupos mais temidos por empresários que sofrem com crises de imagem, dois deles pertencem à mídia – as mídias da web e as mídias impressas/TV. (CARTWRIGHT, 2016)

A participação da mídia é fundamental no desenvolvimento de crises de imagem. Em um mundo tão difuso em temas e interesses, é preciso procurar por informações que tirem o veículo da mesmice. Qualquer jornal poderia cobrir o casamento de uma estrela como a Beyoncé, por exemplo. As fotos seriam iguais, as legendas seriam as mesmas. É preciso encontrar uma forma de se sobressair no meio da imensidão de veículos. As crises permitem encontrar essa individualidade. A descoberta de um “furo” pode colocar um jornal em posição de destaque. Crises de imagem oferecem a oportunidade para que veículos de informação travem uma batalha em um campo comum com armas semelhantes de investigação. E vence o melhor. (ROSA, 2001, p. 25)

Em meio a uma crise, a imprensa se aproveita para mergulhar no passado da empresa ou das pessoas envolvidas, e buscar todos os esqueletos escondidos. Fatos adormecidos e empoeirados que estavam no fundo dos arquivos vêm à tona, e, em geral, com conotação negativa. É preciso lembrar, porém, que essa mesma imprensa capaz de destruir, é capaz de erguer uma reputação. Quando bem gerenciada e com uma comunicação eficiente, objetiva e clara, a imprensa serve como transmissora de boas notícias para uma empresa, que pode ver sua reputação sair intacta de uma crise – ou, até mesmo, mais forte. (FORNI, 2015, p. 182)

Para a TAM, a mídia agiu como vilã da história. Acidentes aéreos são notícia em todo mundo, mas um avião que explode em cima de um conjunto habitacional de uma megalópole como São Paulo vira um show televisivo. As imagens foram transmitidas inúmeras vezes pelos jornais nas casas das pessoas. Depoimentos, reconstituições, especialistas faziam com que o avião se destroçasse novamente todas as manhãs, e a história se prolongasse por dias e dias. E um dos ingredientes que fizeram com que a cobertura desse acidente tenha virado uma festa para a imprensa foi um fator que pode ser causador de tantas outras crises de imagem: os boatos. (ROSA, 2003, p. 44)

1.6. Os boatos e a mídia

Boatos são alegações de fatos – sobre pessoas, grupos, acontecimentos e instituições – que ainda não foram comprovados. Apesar de não terem evidências, boatos ganham credibilidade porque passam de uma pessoa para outra e, ao conseguirem um grande número de pessoas que acredita naquilo, se tornam uma realidade. Boatos têm uma origem certa, e conseguem adesão porque se encaixam nas convicções prévias de quem acredita neles. (SUSTEIN, 2010, p. 7) O pesquisador Nicholas Difonzo afirma que,

Em outras palavras, rumores são proposições ou alegações coloridas por vários tons de dúvida, pois não estão acompanhados por evidências corroborativas.[...] Com exceção ao fato de não terem provas, rumores são similares às notícias. Ambos explicam eventos importantes, relacionados a pessoas ou situações que não envolvem pessoas, e podem ser positivos ou negativos. Entretanto, notícias são sempre confirmadas, enquanto rumores, por definição, não são. (DIFONZO, 1994, p. 4)¹⁶

¹⁶ Tradução da autora: *In other words, rumors are propositions or allegations colored by various shades of doubt, because they are not accompanied by corroborative evidence. [...] Excepting their lack of proof, rumors are similar to news. Both explain important events, pertain to people or to affairs that don't involve*

Os boatos podem ser responsáveis por vários tipos de crises. Um rumor sobre um banco pode fazer com que suas ações caiam, e ele entre em uma crise financeira, mesmo que não tenha sido verdade. Rumores podem atingir grandes e pequenas empresas, personalidade e pessoas comuns, instituições públicas ou privadas, e podem ameaçar carreiras, políticos, autoridades públicas, e até mesmo a democracia. Qualquer um de nós pode ser vítima de um boato, que poderá ter um efeito muito doloroso. (SUSTEIN, 2013, p. 3)

Boatos falsos e maldosos são especialmente preocupantes. Eles destroem a credibilidade e a reputação das instituições, o que leva a sérios prejuízos de imagem. Seus danos são reais para todos os envolvidos, e, em geral, são tão fortes que nem as retratações conseguem diminuir sua força. (SUSTEIN, 2013, p. 10)

4.2.1. Por que as pessoas acreditam em boatos?

A maior parte do que conhecemos nos é transmitido de forma indireta. Não vivemos durante a Revolução Francesa, mas soubemos da queda da Bastilha através de todos os professores de história que tivemos na vida. Nos acostumamos a conhecer tudo sobre o mundo pelo que outras pessoas afirmam que é verdade. É raro que tenhamos certeza absoluta de algo, que comprovemos com nossos próprios olhos. Por isso, descobrir sobre um acontecimento ou um fato através de outras pessoas se tornou algo completamente aceitável, e fácil de ser acreditado. Cass Sustein, professor de direito de Harvard e estudioso de teorias da conspiração, afirma que

Na ausência de um conhecimento pessoal, tendemos a pensar que onde há fumaça há fogo – ou que um boato não teria se espalhado se não fosse parcialmente verdadeiro. Talvez, a verdade seja ainda pior do que diz o boato. (SUSTEIN, 2010, p. 6)

Segundo Sustein, a força dos boatos mora no fato de que eles se encaixam nas convicções prévias das pessoas. Ou seja, suas ideologias, sua experiência de vida, seus medos e suas esperanças o condicionaram a acreditar em determinados assuntos. Um militante da esquerda, por exemplo, já tem material favorável aos governos de esquerda o

people, and may be positive or negative. But news is always confirmed, while rumors are, by definition, unconfirmed.

suficiente para que um rumor sobre eles seja prontamente rechaçado. Porém, por ser contra a direita, irá aceitar rumores de governos de direita com mais facilidade. (SUSTEIN, 2010. P. 25)

De acordo com Sustain, boatos se espalham por dois processos diferentes: as cascatas sociais e a polarização de grupos. As cascatas são quando decidimos acreditar em alguma coisa porque outras pessoas ao nosso redor acreditam também. Se a maioria das pessoas acredita em um boato, e não dispomos de informações próprias, é mais fácil acreditar nas opiniões dos outros. Ele afirma que

Uma cascata ocorre quando um grupo de instigadores primeiros, às vezes chamados líderes, diz algo, ou faz algo, e outras pessoas seguem seu sinal. [...] Os boatos são responsáveis por muitos pânico, quando o medo se alastra rapidamente de uma pessoa para a outra, criando profecias autorrealizáveis. (SUSTEIN, 2013, p. 10-11)

Conforme explica o autor, a polarização de grupos é quando grupos de pessoas com ideias afins se reúnem para debatê-las, e acabam chegando a uma conclusão mais radical do que pensavam antes de conversarem. Se você acredita em algo, desconfia de algo, certamente terá mais certeza depois que sua ideia for corroborada por um grupo de pessoas. E, a partir daí, essas pessoas propagarão esse conteúdo para outras.

Muitas vezes os propagadores dos boatos falsos não têm consciência daquilo que estão fazendo. Agem querendo proteger as pessoas, deixá-las a par do que está acontecendo. Há, porém, os propagadores que agem já sabendo que o que estarão espalhando é uma mentira, com potencial para prejudicar ou até destruir uma reputação. Seus interesses são para uma causa própria, ou para atrair atenção. Há, ainda, os propagadores maldosos, que espalham boatos apenas para causar danos aos outros, sem receber nenhuma compensação por isso. (SUSTEIN, 2013, p. 12)

Conforme explica Sustain, o emocional das pessoas faz com que elas acreditem mais facilmente em boatos negativos. Quando estão zangadas ou chateadas, ou quando foram prejudicadas de alguma forma, é mais fácil acreditar em quem está apontando um culpado – ou até em um herói. Frente a ameaças, boatos são inevitáveis. Ao mesmo tempo em que eles explicam, eles aliviam, e dão uma sensação de conforto aos envolvidos.

Nesse contexto surgem as teorias de conspiração, que buscam trazer explicações, mesmo que fantasiosas, para casos em que a explicação oficial não parece ser satisfatória. Existem casos famosos de teorias da conspiração iniciadas por boatos, e que tomaram proporções tão grandes que ficaram conhecidas no mundo todo. Uma delas, por exemplo, é a de que o atentado de 11 de setembro foi arquitetado pelo governo dos EUA, que virou um *best-seller* mundial do autor francês Thierry Meyersan – o livro “11 de setembro de 2001: Uma terrível farsa”.

4.2.2. Os boatos, a mídia e a credibilidade da informação

Durante a crise da TAM, inúmeros boatos saíram nos jornais e nas revistas apontando falhas e erros, culpados e heróis e diferentes razões para a queda. A catástrofe desperta interesse, e acidentes aéreos têm investigações longas e demoradas. Enquanto acontecem, as pessoas buscam respostas rápidas, justificativas e culpados, pois, diariamente estão em suas televisões as imagens do acidente, as fotos das vítimas, os depoimentos não oficiais. Enquanto não se descobre a causa, boatos surgem para suprir essa necessidade.

Uma das primeiras revistas que saiu com o acidente na matéria de capa, no dia 6 de novembro de 1996, uma semana após o acidente, foi a Isto É. A manchete: “Exclusivo: celular pode ter derrubado o avião”. Em 1996, celulares não eram itens comuns a todos os consumidores, e ainda não se sabia muito sobre seus efeitos em aeronaves. Quando não se conhece algo a fundo, é fácil acreditar em um boato – principalmente em um que trazia respostas para a tragédia. Na busca desenfreada por notícias, as pessoas queriam acreditar em um ato de bravura do piloto ao desviar de uma escola a aeronave descontrolada em seus últimos instantes de vida, que teria poupado a vida de várias crianças. Nada foi confirmado pela TAM, mas era comentado entre os espectadores. (ROSA, 2003, p. 45-46)

Para Luís Eduardo de Falco, vice-presidente da TAM na época do desastre e porta-voz da empresa durante o gerenciamento da crise, em um caso cheio de comoção como o da TAM, é natural que a mídia se comporte dessa forma. As pessoas exigem respostas, e essas exigências são transmitidas pela mídia. Marcelo Leite, *ombudsman* (ouvidoria)¹⁷ da Folha de São Paulo, descreveu o comportamento da mídia nesse caso, na coluna intitulada “Pane Jornalística 402”. Abaixo, um pequeno trecho da matéria:

¹⁷ Profissional do jornalismo cuja função é avaliar os erros e acertos dos jornalistas

Não é fácil dizer onde imperou confusão maior, se na rua Luís Carlos Orsini, há dez dias, ou na cobertura jornalística da queda do Fokker-100 da TAM. O acidente enlutou a cidade e pôs à mostra toda a fragilidade da imprensa diante de uma notícia dessa magnitude. Ler vários jornais, nos últimos dias, não significou ficar mais bem informado, só mais desorientado. Especulações e informações contraditórias voavam de todos os lados. [...] No meio do tumulto, começou a frenética e cativante busca das “causas”. Qualquer migalha de informação, mesmo mal apurada e sem confirmação, corre o risco de virar manchete, numa situação dessas.[...] Quando há muitas lacunas numa história, a tendência é preenchê-la com imaginação e fantasia. (LEITE *apud* ROSA, 2003, p. 45-46)

Marcelo Leite coloca em questionamento um dos aspectos mais importantes do jornalismo: a credibilidade das informações. De certa forma, boatos falsos podem servir como uma “faca de dois gumes” para a mídia – ao mesmo tempo em que podem ferir, podem ser feridos. Em casos como o da TAM, em que a mídia está mais preocupada na notícia e no show midiático, até que ponto se pode acreditar nas notícias divulgadas? Se furos exclusivos são o que as empresas necessitam para que se destaquem no meio de tantos outros, como ter certeza de que aquela versão contada é a real?

O principal produto vendido por uma empresa jornalística não é apenas a notícia – é também a credibilidade dela. Assim como qualquer empresa que fornece serviços ao público, empresas jornalísticas devem se preocupar com suas imagens e reputações. Dessa forma, quando uma notícia é descoberta falsa, seu principal produto é colocado em cheque. Da próxima vez que as pessoas lerem uma notícia do veículo, irão se perguntar “será que agora é verdade?” Para os pesquisadores Rogério Christofolletti e Ana Paula Fraça Laux:

A preocupação com informações confiáveis existe há mais de 300 anos. Já na primeira tese doutoral sobre Jornalismo, em 1690, o alemão Tobias Peucer apontava a necessidade de os relatos jornalísticos desfrutarem de uma condição de veracidade e de confiabilidade para que fossem bem aceitos pela comunidade. (CHRISTOFOLLETTI & LAUX, 2008, p. 5)

Em seu artigo, Christofolletti e Laux citam os estudos do professor português Paulo Serra, em que ele explica o princípio da credibilidade como elemento decisivo na seleção da informação midiática. Segundo o autor, o público se orienta por fatores como pertinência e credibilidade, para escolher fontes e conteúdos de informação. João José Forni acredita que o espectador não aceita qualquer coisa, e que ele questiona fontes

duvidosas. “São respostas ou explicações desmentidas no dia seguinte. Com raras exceções, as empresas acabam se desqualificando nesses momentos.” (FORNI, 2007, p. 8)

A mídia pode fazer com que boatos falsos desencadeiem longas crises de imagem, pois dão público a essas histórias. O antídoto para que esses falsos boatos sejam combatidos e percam sua força é a versão oficial, que deve ser apresentada de forma objetiva e rápida, e sempre falar a verdade. É aí que entra o trabalho da comunicação, que deve ajudar na gestão das crises fazendo o relacionamento com o público externo.

1.7. “O antídoto contra as especulações é a informação”

O setor de comunicação de uma empresa é aquele responsável pela transmissão das informações tanto internas, quanto externas de uma empresa. Em uma crise de imagem, ele não é o responsável pela sua gestão. Apenas a alta cúpula da diretoria pode tomar decisões e criar um plano estratégico de contenção da crise – que deve ser assumido por um líder, que pode ou não assumir também a função de porta-voz da empresa. A comunicação tem a importante responsabilidade de divulgar as ações traçadas por esse plano, tanto interna como externamente, através da imprensa ou diretamente com o público. Em entrevista à revista *Organicom*, João José Forni afirma que

É preciso separar a gerência de crise e de risco do chamado gerenciamento da comunicação na crise. O profissional de comunicação não gerencia a crise. Isso deve ser tarefa de um gerente específico ou do comitê ou gabinete de crise. A comunicação é um pilar da gerência de crise, e dos mais importantes. Se não houver trabalho conjunto, o esforço de um e de outros não será suficiente para administrar a crise. A comunicação sozinha não resolve. (FORNI, 2007, p. 3)

De acordo com Forni, justamente por se comunicar com o público, a comunicação é um componente decisivo nas crises. Uma empresa que consegue se comunicar bem e transmitir simpatia para a imprensa, mesmo em situações negativas, consegue mitigar os efeitos negativos gerados por elas. Não saber se comunicar agrava o efeito de uma crise. Falhas na comunicação podem atrapalhar um bom trabalho operacional, por exemplo. A mídia precisa de versões oficiais, as pessoas precisam ouvir sobre o que a empresa está fazendo. A opinião pública está mais disposta a tolerar – e até amenizar – se ela perceber a organização empenhada em encontrar uma solução. Segundo o autor,

O gerenciamento de crises, portanto, tem dois lados fundamentais e decisivos do ponto de vista da imagem: um, administrar o fato gerador, o episódio desencadeador da crise, com soluções tempestivas, transparentes e consistentes. Mas há outro, sob certos aspectos, tão ou mais importante, a versão da crise. O que estão falando sobre a crise nos meios de comunicação e na “rádio peão”? Saber integrar as duas mãos – o operacional (esquerda) e a comunicação (direita) – é o objetivo da boa gestão de crise. (FORNI, 2015, p. 182)

Ainda segundo o autor, nem todos os melhores profissionais de comunicação do mundo, aliados à estratégia perfeita para neutralizar notícias ruins, mais o bom relacionamento com a mídia serão suficientes para gerir uma crise se os responsáveis não conduzirem a gestão de forma eficiente, transparente e profissional. Quando a empresa faz bem a sua parte, a comunicação transmite essa boa mensagem, e a mídia se torna uma aliada.

Empresas transparentes, que se comunicam com seus *stakeholders*, que abordam os problemas de forma honesta e responsável, superam crises com mais rapidez e com menos riscos de imagem. O atendimento a imprensa é sempre prioritário, e deve ser feito da forma mais clara e objetiva possível. Os assessores de imprensa devem realizar notas e boletins oficiais sobre os eventos, e divulgá-los diariamente. (FORNI, 2015, p. 189) Mesmo que a informação se repita de um dia para o outro, é importante manter a periodicidade de informações oficiais. Luís Eduardo de Falco afirmou, sobre a gestão da crise da TAM, que

A melhor maneira de cortar pela raiz o mal dos boatos é dar periodicamente a versão oficial. Quando se cria a regra de que se vai passar um informe oficial a cada 12 horas, não há nenhum problema se você repetir a versão dada na entrevista anterior. Às vezes, repetíamos 100% o conteúdo da entrevista anterior, e os jornalistas publicavam como “nova versão oficial”. O jornalista ficava satisfeito com o aproveitamento de seu trabalho. Quem escuta a mesma versão sempre consegue perceber um novo ângulo para a notícia. Quem não ouve e acha que perdeu fica saciado. O antídoto contra as especulações é a informação. (ROSA, 2003, p. 47)

De acordo com Forni, o principal desafio dos comunicadores em uma crise de imagem é dar satisfação à opinião pública. Não é fácil enfrentar um batalhão de jornalistas quando as notícias que serão divulgadas são negativas. Ser claro e agir rápido é sempre a melhor opção de mostrar respeito com a imprensa e os envolvidos. Todos devem ser informados – mídia, público, empregados, clientes. E todos ao mesmo tempo. É crucial que

a empresa informe ao público sobre o que está passando e divulgue o que pode ser divulgado o quanto antes. Em um mundo tão conectado, guardar informações pode ser visto como se a empresa estivesse negando o fato ou querendo escondê-lo. Todos os *stakeholders* têm direito de saber o que está acontecendo através de uma fonte oficial. A verdade é que, caso não recebam o oficial, boatos poderão surgir para preencher as lacunas. (FORNI, 2015, p. 185-186)

Contudo, é preciso ponderar que apenas informações verificadas e confirmadas devem ser divulgadas. No caso da TAM, por exemplo, uma das informações mais importantes do caso, a lista de pessoas a bordo da aeronave, precisou ser confirmada antes de divulgada, e os familiares dos mortos precisaram ser avisados antes da divulgação, o que fez com que a informação demorasse a ser entregue à mídia. Qualquer eventual erro que exija uma retratação posterior não é bem recebido – principalmente quando envolvem tragédias. (ROSA, 2003, p. 41-42)

Forni explica que é importante lembrar, também, que a imprensa é um dos principais *stakeholders* em casos de crises de imagem, e ela tem alto poder de visibilidade. Além disso, é ela que guarda os registros da crise, ou seja, no futuro, quem busca referências sobre o fato, irá atrás das notas e matérias deixadas pela imprensa. Portanto, não se pode ignorar as mídias no plano de gestão da crise, pois são elas quem vão trazer o público para você ou levar contra. O autor afirma que:

Ignorar a mídia ou minimizar seu papel, quando se administra um problema grave ou uma crise, quase sempre se transforma num lamentável erro, difícil de corrigir. Parece óbvio, no mundo atual da comunicação rápida e instantânea, mas é um equívoco ainda cometido por organizações diante de situações complicadas ou potencialmente desastrosas. (FORNI, 2015, 186)

No papel de fazer o meio campo entre a empresa e a imprensa, a comunicação precisa de um porta-voz, que irá concentrar a imagem da empresa nele. Seu discurso deve ser sempre alinhado ao discurso da empresa, e suas informações devem ser sempre claras e objetivas. Um porta-voz não precisa ser, necessariamente, o CEO ou presidente da empresa. Ele deve ser uma pessoa com experiência no negócio, com habilidade para falar com o público e que transmita segurança. Forni, em seus estudos sobre gerenciamento de crise, define as características que deve ter um bom porta-voz:

Quem é esse porta-voz? Alguém com credibilidade interna e externa; profundo conhecedor do negócio e da cultura corporativa. Além dessas qualidades, ele deve conhecer bem a causa e os detalhes da crise, ou pelo menos deve estudá-la para se preparar para a missão. E, finalmente, deve ter muita experiência em trabalhos com a mídia impressa e televisiva. A pessoa certa no lugar certo. É uma função que não comporta improviso. (FORNI, 2015, p. 221)

Não necessariamente o porta-voz deve ser apenas uma pessoa. Uma empresa em crise pode ter mais de um, quando for preciso. Há casos em que o porta-voz fica sobrecarregado, e é necessário um segundo para cobri-lo. O fundamental, porém, é que seus discursos sejam o mesmo na hora de transmitir uma informação. Segundo Sherry Holladay e Timothy Coombs, “o porta-voz deve obedecer às três regras da comunicação em crise: não falar em off; não especular; não discutir responsabilidades (jurídicas).” (COOMBS & HOLLADAY apud FORNI, 2015, p. 220). Um exemplo de liderança compartilhada é o próprio caso da TAM, que tinha dois porta-vozes – o comandante Rolim Amaro, então presidente da companhia aérea, e Luís Eduardo de Falco, então vice-presidente. Apesar de tons diferentes, os dois mantinham o discurso alinhado junto à imprensa.

O porta-voz é um dos elementos-chave em uma gestão de crises. Ele é o rosto da corporação. Por isso, ele não pode dar entrevistas sem um direcionamento prévio: tudo o que ele disser será visto como o discurso de toda a empresa. Ele deve ter conhecimento do assunto e deve saber agir sob pressão, pois sua função será transmitir todas as informações para a imprensa. Empresas que não têm um líder, ou um discurso unificado, tendem a parecer mais frágeis frente a uma crise de imagem. (FORNI, 2015, p. 219-220)

A comunicação entra também no papel de treinar esse porta-voz para o contato com a mídia e o público. Esse treinamento é chamado de *media-training*. Em uma época em que uma reputação pode ser destruída em minutos, todos estão cada vez mais preocupados com a impressão que deixam para a mídia. Um treinamento de *media-training* prepara um executivo para que sua relação com a imprensa seja a mais natural possível – incluindo mídia impressa, câmeras, entrevistas ao vivo. (FORNI, 2015, p. 215)

Os cursos têm a base teórica, que ensina como a imprensa funciona, qual a melhor forma de se portar e se dirigir e até os perfis de perguntas dos jornalistas. A parte prática consiste em simulações de entrevistas – impressas e frente às câmeras – e coletivas de

imprensa. *O media-training* é uma forma de deixar o processo de comunicação de crise mais natural para o porta-voz, porém não pode fazer milagres. Executivos que têm, por exemplo, preconceito com a mídia e a veem apenas como o inimigo terão dificuldade de angariar sua simpatia. (FORNI, 2015, p. 216)

4.3.1. Os problemas de comunicação interna

Segundo o professor e pesquisador de comunicação Gaudêncio Torquato, durante uma crise, a comunicação interna é fundamental. Apesar de a externa ser de extrema importância, pois é capaz de fazer da imprensa uma aliada e conquistar a empatia do público, a interna é o que faz a empresa acontecer. Um gerenciamento de crises que negligencia seu público interno – empregados, investidores, acionistas – instaura um clima de insegurança interna – o que pode ser tão ruim quanto ser mal visto pela mídia.

Para Torquato, crises de imagem trazem instabilidade e insegurança ao cenário interno de ambientes organizacionais. Esses são dois ingredientes que propiciam o surgimento de boatos e rumores, que surgem para suprir a necessidade de informações. Os empregados de uma empresa sentem a necessidade de saber o que está acontecendo para que possam se preparar para o futuro. Quando o trabalho de comunicação interna é mal exercido, é criada uma rede informal de informações, que divulga as tudo o que os empregados desejam saber, para preencher os vazios deixados pela comunicação. Essa rede informal é chamada pelo autor de “Rádio-Peão”:

A coisa funciona como uma espécie de telefone sem fio, cada pessoa vai jogando na cadeia comunitária seus sentimentos, suas angústias, suas alegrias, suas frustrações e suas raivas. [...] A verdade inicial sai da letra A e chega à letra Z, passando por todo o alfabeto. Há um ditado que diz: a verdade acaba, mas a história continua. Pois bem, com a rádio-peão, a verdade vai se acabando logo nos primeiros grupos, mas a história continua até o último dos grupos de uma organização. Esta é uma explicação mais ou menos didática para mostrar o fluxo do rumor na empresa. (TORQUATO, 2011, p. 63)

A rádio-peão aparece nas empresas como um contraponto às versões oficiais – tanto por serem incompletas e insatisfatórias, quanto por serem lentas e demoradas. Ela surge como uma espécie de grito de insatisfação, e é capaz de formar uma comunidade extremamente unida. Por elas passa toda sorte de informação: de futebol à última decisão da diretoria; de eventos sociais à troca de presidente. As redes informais são a forma que

os empregados encontram de conhecer ainda mais a empresa em que trabalham. Segundo Torquato, combatê-las é inútil. Elas sempre irão existir – em uma conversa durante um café ou em um almoço entre os executivos, sempre irá existir uma rede de informações não oferecidas pela comunicação. Sobre esse tópico, a pesquisadora Margarida Kunsch afirma:

O sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis. (KUNSCH, 2003, p. 82)

Apesar de ser impossível combater a rádio-peão, é possível administrá-la. Toda rede informal tem suas lideranças, pessoas que, por vezes, têm até mais credibilidade do que os próprios veículos oficiais (pode ser por conhecer bem a empresa, por estar lá há muito tempo ou por se dar bem com os colegas, por exemplo). Uma vez reconhecidos os líderes, é preciso convencê-los, com boa argumentação e clareza, e sem faltar com a verdade, de que a empresa tem boa vontade para resolver os problemas com os empregados. Depois, argumentar que as soluções levam tempo e um fluxo de prioridades, mas que serão parte dos esforços da organização. (TORQUATO, 2011, 65-66)

Dessa forma, é possível fazer com que as lideranças das rádios-peão se tornem aliados da comunicação, e transmitam informações reais, evitando o surgimento de rumores perigosos para o futuro da empresa. A rádio-peão pode se tornar um dos melhores propagadores de informações internas da empresa. Por tratar-se de um fluxo de informação horizontal, de comunicação no mesmo nível, não causam desconforto no empregado, pois não será encarada como uma ordem superior. A rádio-peão, portanto, pode ser mais um dos aliados da comunicação no gerenciamento de uma crise de imagem, ajudando na divulgação de medidas internas para seus empregados. (TORQUATO, 2011, p. 67)

4.3.2. Como a comunicação pode ajudar a evitar esses problemas?

Como será abordado mais adiante nesse estudo, durante o gerenciamento da crise de imagem da TAM, todas as ações foram conduzidas no calor do momento, sem ordens específicas, guiadas pelo bom senso. Isso, porém, pode não garantir o sucesso de todas as empresas que passam por uma crise desse porte. O imprevisto e a falta de preparo podem ser os últimos ingredientes necessários para que uma crise arruíne completamente a

reputação de uma empresa. Um instrumento importante na solução desses problemas é a elaboração de um plano de crise, que irá direcionar a diretoria e a comunicação na elaboração do plano estratégico de contenção de crise.

De acordo com Mário Rosa, as crises de imagem, apesar de ter causas e consequências diferentes, costumam seguir um padrão – a comoção, a busca por culpados, a ansiedade da mídia por informações. Segundo o autor, essa é uma das causas que possibilita que crises de imagem sejam gerenciadas de forma orientada, sem ter que ser guiado cegamente apenas pelo bom senso.

Com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas. Essa foi a lógica que começou a definir os contornos do gerenciamento de crises: as crises têm um padrão. Se existe esse padrão, logo há determinados impasses e dilemas que se repetem de forma regular e, sendo essa a premissa, conseqüentemente o melhor momento para encontrar as formas mais adequadas de lidar com essas dificuldades é antes que as crises eclodam. (ROSA, 2003, p. 70)

Rosa afirma que a palavra-chave do gerenciamento de crises é: prevenção. Conforme explica o autor, em um mundo ideal, crises nem existiriam, mas em um mundo real, em que todos estão expostos e interconectados, elas sempre serão uma ameaça a qualquer pessoa. Portanto, a melhor forma de garantir um gerenciamento de sucesso é planejar antes. Crises não são o momento de planejar, e sim de executar. O planejamento deve ser prévio, quando não há preocupações com vítimas ou imprensa, por exemplo. (ROSA, 2003, 70-71)

Assim como o gerenciamento da crise não é uma responsabilidade total do setor de comunicação, a elaboração do plano de prevenção tampouco o é. Sob a ótica da comunicação, um plano de crises é o conjunto de medidas e posturas capazes de fazer com que o sucesso de uma ação seja percebido como tal pelo público – interno ou externo. Ou seja, sua função é entender a partir desse plano qual a melhor forma de traduzir as ações feitas pela empresa de forma que a imprensa possa entendê-las. (ROSA, 2003, p. 71)

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 para isso o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo. (ROSA, 2003, p. 71)

AS CRISES E A INTERNET

A internet mudou tudo. Ela deu possibilidade de acesso ao mundo para as pessoas, e deu a chance dessas pessoas serem vistas pelo mundo também. Desde a forma como acontecem, até como são geridas, as crises de imagem se tornaram muito maiores e mais ameaçadoras. As redes sociais se tornaram instrumentos de crise – e podem ser vistas tanto como causadoras, como parte da resolução dos problemas. O imediatismo e o alcance que a internet proporciona são dois dos maiores fatores para que as crises de imagem tenham tomado novas proporções nos dias de hoje. A era da visibilidade nunca foi tão visível.

Em 1996, a internet ainda não era tão difundida no Brasil, então conter a crise no ambiente online não foi uma das prioridades da TAM. Entretanto, por se tratar de um acidente que gerou muita comoção, e que recebeu cobertura intensa, mesmo com a ausência do imediatismo da internet, suas ações tiveram que ser rápidas e frequentes. É importante destacar, porém, que hoje, vinte anos depois, a internet é um dos principais meios a ser considerado para o sucesso no gerenciamento de uma crise. (FORNI, 2015, p. 228)

1.8. Como a internet influencia as crises de imagem?

Segundo Forni, novos instrumentos de comunicação surgem a cada dia. Cada um deles carrega suas peculiaridades e diferenças, e trazem consequências para a forma como vivemos. Quando o principal meio de comunicação era o jornal impresso, crises de imagem não geravam a mesma comoção que geram hoje. Primeiro, pois, em geral, esses problemas eram de conhecimento local. É muito difícil se importar com uma crise em uma empresa no Sul dos EUA, por exemplo, se você não conhece a empresa e nem a crise, e ela só é noticiada nos EUA. Segundo, pois o tempo de resposta era muito grande, o que fazia com que o assunto perdesse um pouco do interesse. Como se interessar por uma notícia se você leva dois dias para saber de alguma novidade?

O surgimento da televisão tornou as coisas um pouco diferentes. O mundo já não era mais tão grande, e uma pessoa no Rio de Janeiro poderia ouvir falar de uma notícia dos EUA – mesmo que com um pouco de atraso. O ao vivo fez com que as respostas dos gestores das crises tivessem de vir mais rápido, pois a mídia não precisaria esperar a edição do dia seguinte do jornal para começar a noticiar o ocorrido. Nesse contexto, surge então a

golden hour do gerenciamento de crises – a primeira resposta da empresa deveria ser feita nos primeiros sessenta minutos depois do ocorrido. De acordo com Forni,

Antes, a mídia tradicional sempre ditou o escopo e severidade das crises. As empresas tinham um dia, até uma semana, para responder ao que o público iria ler em jornais ou revistas. E não faz muito tempo. A história, muitas vezes, ficava restrita à mídia impressa. A TV acelerou esse caminho. De certo modo, agravou as crises pela forma como os acontecimentos entram em nossas casas. O jornalismo espetáculo, das imagens impactantes e emoções, deu uma nova dimensão às crises. (FORNI, 2015, p. 227)

E, então, surge a internet. A internet fez com que o ao vivo esteja ainda mais próximo. Ela possibilita que pessoas comuns noticiem os fatos, e as grandes empresas de mídia deixaram de ser as únicas fontes de informação. Os blogs e as redes sociais fizeram da internet um meio de comunicação instantâneo, que corta caminhos e encurta distâncias. As crises passaram a acontecer em tempo real, e com exposição global. (FORNI, 2015, p. 232). Um escândalo político na Ásia pode ser noticiado no Brasil no momento em que está acontecendo – e, a partir do momento em que cai na web, o público exige uma resposta quase que imediata. Para Roger Bridgeman, relações públicas e empresário de comunicação,

A internet é uma espécie de meio diferente que realinha o papel e a influência da mídia tradicional, instituições e corporações, enquanto está empoderando novos ativistas e ainda o cidadão médio, sentado na frente de seu computador pessoal. (FORNI, 2015, p. 228)

Em um mundo que demanda o imediato, uma empresa frente a uma crise deve se comunicar o mais rápido possível – mesmo que seja apenas para avisar que estão cientes do ocorrido e estão trabalhando para minimizar os problemas. A falta de notícias oficiais faz com que o clima de insegurança seja cada vez maior, e a crise se agrave ainda mais. O uso das redes sociais é fundamental nesses casos, pois, por oferecem uma interatividade maior com o público, elas são um dos primeiros lugares que as pessoas procuram para se informar sobre as ações que estão sendo tomadas. Os sites oficiais das empresas são também grandes fontes de informação para a mídia e os *stakeholders*, e precisam sempre estar atualizados. Forni afirma que “como a primeira opção dos interlocutores é buscar informação no site da empresa, se o conteúdo não estiver rapidamente atualizado, passa a péssima impressão de que todos estão perdidos”. (FORNI, 2015, p. 229)

Segundo o autor, quanto mais informações oficiais a empresa der, menos chances dos boatos e rumores surgirem. Na internet, boatos ganham ainda mais força, pois são facilmente republicáveis e dissemináveis. Esses boatos podem gerar um clima ainda maior de insegurança, que agrava nos danos causados à imagem da empresa. É importante, portanto, que o comitê de crise, ao criar o plano de contenção da crise, leve em consideração que boa parte de suas informações serão transmitidas e replicadas através das mídias sociais, e não apenas pela mídia tradicional. Além disso, os sites e as redes sociais são a melhor forma de transmitir a mensagem sem que ela passe por um filtro (como se adequar ao editorial de um jornal).

Do ponto de vista da comunicação de crise, as organizações precisam estar atentas para o fato de que, hoje, qualquer cidadão comum pode fazer o papel de jornalista com uma cobertura mais completa e mais verossímil. A tecnologia na mão das pessoas comuns muda tudo em relação à cobertura das crises. O poder e a habilidade de controlar a mensagem, prerrogativa das empresas bem preparadas, se não acabaram, foram muito reduzidos. (FORNI, 2015, p. 248)

Forni afirma que a internet oferece, então, um terreno neutro, em que a empresa tem liberdade de dizer a sua mensagem, e não a interpretação dela feita pela mídia, e um espaço para que o público possa interagir diretamente com a empresa, fortalecendo um canal de confiança. Nem sempre, porém, os comentários nas redes sociais serão positivos. Na maioria dos casos, as redes trarão momentos de reflexão para a empresa, pois é um lugar em que usuários depositam suas frustrações com a crise. A diretora do Huffington Post, Ariana Huffington, publicou em seu blog um artigo sobre o tema:

Um monte de marcas querem ser ‘sociais’, mas elas não querem ouvir, porque muito do que estão ouvindo não é pura e simplesmente do seu gosto e, assim como nas relações no mundo off-line, interagir com os clientes ou os leitores de uma forma transparente e autêntica não é de todo agradável e luminoso. Então, simplesmente emitir um comunicado dizendo que você está empenhado em ouvir não é a mesma coisa que ouvir. E como em qualquer relacionamento humano, há um lado obscuro para a intimidade. (HUFFINGTON *apud* FORNI, 2015, p. 251)

Segundo o professor e pesquisador Rudimar Baldissera, em seu artigo “Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade”, existem três dimensões da Comunicação Organizacional. A primeira dimensão da comunicação é a organização comunicada. Ela corresponde aos processos comunicativos formais da fala autorizada. É

tudo aquilo que a organização seleciona de sua identidade, de forma estratégica ou não, para dar visibilidade, legitimidade, capital simbólico para sua marca, para que ela gere um aumento de reconhecimento, vendas, lucros e etc. Essa ideia de organização compreende os processos autorizados, às vezes orientados ao auto-elogio. (BALDISSERA, 2009, p. 4) Na internet, esse seria o papel do site oficial da empresa, que segue os padrões estipulados por ela, e transmite informações previamente aprovadas.

Ainda de acordo com o autor, a segunda dimensão da comunicação é a organização comunicante. Aqui, se ultrapassa o âmbito da fala autorizada, e todo o processo comunicacional se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, algum sujeito estabelece comunicação com a organização. Nessa dimensão, se assumem processos não planejados, que se realizam na informalidade – alguns deles, inclusive, sem o conhecimento da organização. (BALDISSERA, p. 4) Aqui, entra o papel das redes sociais e a comunicação direta entre a organização e os usuários.

A terceira dimensão da comunicação organizacional, segundo Baldissera, é a da organização falada. Trata-se aqui dos processos de comunicação indiretos, que se realizam fora do âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização. (BALDISSERA, 2009, p. 5) São as conversas entre colegas de trabalho sobre a empresa, fora do horário comercial, por exemplo. Na internet, são os comentários sobre uma organização fora de suas redes sociais ou site oficial. Aqui, portanto, deverá ser feito o monitoramento online, para acompanhar o que está sendo dito sobre a organização.

As redes sociais, porém, não funcionam apenas como uma forma de cobrança mais rápida e efetiva de organizações em crise. Justamente por gerarem grande exposição aos usuários e possibilitarem que qualquer pessoa tenha espaço para expor suas opiniões, a internet se tornou um meio que facilita ainda mais o surgimento das crises. Em um mundo em que tudo o que é dito pode ser rapidamente escutado e repercutido por milhares de pessoas em pouquíssimo tempo, qualquer erro na internet pode ser fatal, e pode gerar crises de imagem de potencial nocivo à organização ou pessoa envolvida.

Hoje, com tantas ferramentas de comunicação como e-mail, o YouTube e os sites de notícias sociais – onde um passo errado pode atrair milhares de olhares em alguns minutos – a chance de que uma gafe se transforme em viral e acumule uma enorme audiência é maior do que nunca. [...] Além de apressar o golpe, a web amplifica uma crise porque todos parecem gostar da ação. (BAREFOOT & SZABO *apud* CORREIA, 2012, P. 6)

Hoje, devido ao alto número de usuários, as mídias digitais têm o poder de dar ainda mais visibilidade a um caso do que as mídias tradicionais. Seu efeito pode ser ainda mais devastador, pois o usuário se sente muito mais próximo e ativo na internet do que vendo uma notícia na televisão. Graças à dinamicidade da internet e a facilidade com que a informação é vista pelo mundo, qualquer descuido, mesmo pequeno, pode virar uma crise de imagem de grandes proporções. De acordo com Patrícia B. Teixeira, autora do livro “Caiu na rede, e agora?”, uma crise pode ter repercussão sem nem ao menos ganhar as páginas dos grandes jornais impressos. Muitas delas podem nascer no meio *online* e nunca sair de lá, mas ter ainda mais visualizações do que uma notícia publicada na primeira página de um grande jornal, por exemplo. (TEIXEIRA, 2013, p. 56)

A internet age exatamente igual a mídia tradicional (impressa, rádio, televisão) meramente refletindo a realidade. Entretanto, obviamente, de forma muito mais rápida e viral. A internet acelera as crises de forma extraordinária, e dá a elas uma nova dimensão. Apesar de que muito provavelmente a mesma crise aconteceria, seria em um ritmo mais lento sem a existência da internet.¹⁸ (GONZÁLEZ-HERRERO & SMITH, 2008, p. 3)

1.9. As novas fontes da internet

Uma das principais mudanças que a internet trouxe para as crises de imagem foi o fato de que os receptores das informações (o público) passaram a ser também criadores. A criação de conteúdo, que antes era controlada pela grande mídia, passou a ser feita por quaisquer usuários da internet. O fluxo de informações passou a ser muito maior. Saber mais sobre uma notícia, sobre um caso, ou um escândalo, ficou muito mais fácil – tudo está ao alcance do Google, maior site de busca da internet.

As redes sociais e os blogs dividiram os usuários da internet em nichos. Segundo a teoria de Bolha de Filtros de Eli Pariser, a internet criou mecanismos que filtram as informações para cada usuário de acordo com seus hábitos na rede. O que poderia ser positivo em termos de organização da comunicação digital, acaba por fechar o usuário em uma bolha onde ele encontra poucas informações diferentes de sua opinião ou interesses.

¹⁸Tradução da autora: *The Internet acts just like the mainstream media (print, radio, television) merely reflecting reality, although obviously in a much faster and viral way. The Internet accelerates crises extraordinarily and gives them a new dimension, although the same crises would most probably occur at a slower pace without the existence of the Internet.*

Ou seja, quem é da esquerda, procura se relacionar com pessoas de esquerda. Quem ouve rock, conversa com quem ouve rock. Fãs de filmes de Almodóvar trocam comentários entre si. Nessas trocas de opinião, surgem líderes, formadores de opinião, que não necessariamente são jornalistas. Os chamados *blogueiros* não operam da mesma forma que um jornalista da mídia impressa trabalha. Eles não têm nenhum código de ética, nenhuma relação com as organizações. Nada os impede de postar informações confidenciais, denúncias, acusações ou até rumores infundados. Sua credibilidade permanece forte enquanto ele disser o que seu público quer ouvir.

Se, no passado, um dos públicos prioritários nas situações de crise eram os jornalistas, pelo seu poder de impactar a opinião pública, com o advento da Web 2.0, as mídias geradas pelo consumidor e a influência que exercem nas organizações e no planejamento global de Comunicação Organizacional não podem ser negligenciadas pelas organizações da era da transparência e da participação do cidadão-usuário. [...] Segundo dados do Le Monde Diplomatique de agosto de 2006, o número de blogs dobra a cada seis meses, com um blog sendo criado a cada segundo no mundo, em média, o que representa 30 milhões de blogs ao ano. Ferramentas de busca como o Google acabaram com todas as fronteiras e tornaram imediato o acesso às informações. (FURLANETO, 2007, p. 168).

Além disso, a disseminação de blogs como ferramentas para o jornalismo possibilita a percepção não só de que existem novas formas de apuração jornalística, mas como existem também novas formas de relacionamento entre os produtores e consumidores desses meios. Os blogs jornalísticos não são apenas versões eletrônicas dos jornais impressos, eles viraram alternativas para que os profissionais possam oferecer coberturas independentes e não atreladas ao formato editorial das grandes empresas. Seus conteúdos privilegiados e exclusivos atraem leitores fieis, dispostos a acreditar em tudo o que ler em seu blog favorito. (CHRISTOFOLETTI & LAUX, 2008, p. 30)

Mais uma vez, é possível notar a importância que a credibilidade tem para os meios informativos, inclusive os digitais. E, em um contexto em que qualquer um pode postar uma notícia sobre qualquer coisa e ser lido em qualquer lugar do mundo, é importante discutir até onde se pode questionar a credibilidade das fontes do meio digital. Afinal, o que é real e o que cai no mundo dos boatos e rumores? Se pode acreditar em tudo o que é dito na internet? Como visto no capítulo três desse estudo, os rumores e boatos têm poder devastador tanto interna, quanto externamente para uma organização.

Conforme afirmam Rogério Christofolletti e Ana Paula França Laux em seu artigo “Confiabilidade, credibilidade e reputação: no jornalismo e na blogosfera”, os blogs surgiram como a possibilidade de anônimos, comuns e desconhecidos disporem de um espaço onde pudessem fazer circular seus textos, suas confissões, seus relatos pessoais. Era quase um diário virtual. Com o passar do tempo, os jornalistas passaram a ver nos blogs a possibilidade de fazer o jornalismo de um homem só. Em seguida, as próprias organizações jornalísticas se atentaram para o novo fenômeno na internet, responsável pela larga expansão de conteúdo na rede, pelo crescimento da participação do público e pela alteração de fluxo informativo. A partir dali, o público também tinha condições de gerar informação, de alimentar os canais de informação com seus relatos e dados. Ele saiu da posição passiva de receptor da informação. (CHRISTOFOLETTI & LAUX, 2008, p. 32)

De acordo com o pesquisador Paulo Serra, da Universidade da Beira Interior, em Portugal, “não há uma instância entre os fatos e o público que garanta a validade da informação, e cabe ao receptor decidir, por seus próprios meios, o que merece sua confiança” (SERRA *apud* CHRISTOFOLETTI & LAUX, p.34). Essa escolha se torna ainda mais complexa e confusa nos dias atuais, quando há muitas formas de acesso à informação. Entretanto, o autor afirma que o caminho para a escolha é semelhante ao de veículos impressos: o público se orienta por fatores como pertinência e credibilidade, combinados, para escolher fontes e conteúdo de informação.

1.10. De que forma a internet altera a imagem e a reputação de uma organização?

Como explicado no segundo capítulo desse estudo, a imagem e a reputação de uma organização são dois de seus atributos mais importantes. A forma como ela é percebida pelo público pode determinar seu futuro em meio a uma forte crise de imagem. Em um mundo interconectado, a internet pode vir tanto como aliada à construção dessa boa relação, quanto como uma vilã. A comunicação de uma empresa não pode ignorar a relação de proximidade que as redes sociais trazem com o público.

O espaço digital de uma empresa não pode servir apenas como um meio para divulgação de promoções e propagandas. O público espera que as redes sociais sejam o canal para se aproximar, dialogar e se engajar com uma empresa, estabelecendo, assim, uma relação de confiança entre eles. Uma organização que ignora tudo isso passa a ser

vista como tendo uma comunicação negligente, que deixa de escutar o seu consumidor. A grande novidade dos meios digitais é justamente o fato de que o público tem a possibilidade de interagir. Se a comunicação for feita de forma unilateral, essa falta de interação é vista como um ponto negativo para a imagem da empresa. (TEIXEIRA, 2013, p. 64)

A reputação de uma organização leva anos para ser consolidada. É uma relação de confiança. Se em uma rede social, a empresa nunca atende aos seus consumidores, ignora os problemas e comentários negativos, e responde apenas aos elogios a imagem dessa empresa é de que ela não se importa com o que seus clientes têm a dizer. E a internet guarda tudo. Quando as pessoas procuram pelo nome da empresa para conhecê-la, os comentários negativos dos clientes serão os que chamarão mais atenção. Se o problema for recorrente, e a comunicação da empresa nunca se atentar a isso, sua reputação será de uma prestadora de serviços que não se preocupa com o que seu consumidor fala sobre ela.

Com a mudança de comportamento do consumidor online, os sites de reclamações ganharam espaço no Brasil. Os mais conhecidos são o “Reclame Aqui” (<http://www.reclameaqui.com.br/>) e o “Reclamão” (<https://www.reclamao.com/>). Esses meios de reclamação se tornaram os maiores determinantes para a imagem de uma empresa na internet. Além de ajudar na validação do direito dos consumidores, estes sites podem também ser utilizados como meios de conhecer as empresas. Por meio deles é possível ter acesso a informações de diversos produtos e saber como as empresas se portam diante de críticas. (CIRIBELI & PAIVA, 2011, p. 13)

Uma boa reputação não se constrói do dia para a noite. Ela leva anos para ser consolidada. Entretanto, uma vez conquistada, as empresas não podem acreditar que ela irá se sustentar eternamente. É preciso um esforço contínuo, pois o que foi construído em anos pode ser destruído em segundos. A internet surgiu para mudar as relações do público com as prestadoras dos serviços, e é um meio tão poderoso que pode destruir reputações rapidamente. Cabe às empresas compreenderem como ela funciona e se adequarem a esse novo modelo de interação com seus *stakeholders*.

5.4. A internet pode ser uma aliada?

Apesar de ser um catalisador para as crises de imagem e de aumentar o potencial destrutivo das crises de imagem, a internet não é necessariamente o pesadelo de quem sabe

usá-la para o bem. Ela pode, inclusive, ser uma aliada – tanto para o gerenciamento da crise, quanto para a prevenção dela. Uma empresa que conhece o seu público-alvo na internet e estabelece interações com ele tende a aproximar as pessoas e ganhar mais confiança. Quando isso é aliado a bons serviços e uma imagem forte no mundo *offline*, o mundo *online* serve como um reforço da boa reputação da organização.

A internet permitiu que o setor de comunicação de uma empresa deixasse de ser apenas o mediador entre a imprensa e o público. Ela é também um canal direto de comunicação com o público, e encurtou o tempo de resposta que o *stakeholder* exige. Uma resposta que antes poderia levar horas para ser dada é dita em alguns minutos em uma rede social. Quanto mais rápido a empresa responde, mais rápido ela começa a ter controle da situação. Além disso, crises nas redes precisam de atualização constante, para evitar rumores e especulações. Dessa forma, a audiência permanece conectada com o discurso da organização. (FORNI, 2015, p. 230)

Outro aspecto importante das mídias sociais é o monitoramento das redes. As organizações modernas têm buscado estar presentes na internet para acompanhar as tendências dos públicos de interesse que acessam esses ambientes para expressar suas ideias. Os veículos não podem ignorar a importância desses espaços plurais, pois eles repercutem temas, pautas e notícias, que podem ser usados para conhecer o seu público e ter uma percepção de como estão a sua imagem e reputação. (BUENO, 2011, p. 422)

É fundamental que as agências e assessorias monitorem as redes e as mídias sociais porque elas têm contribuído para a disseminação rápida de informações relevantes, exigindo, portanto, uma resposta rápida, especialmente em momentos de crise ou quando se referem a situações que dizem respeito a clientes ou consumidores, ou *stakeholders* em geral [...]. (BUENO, 2011, p. 422)

As mídias digitais ajudam as organizações a detectar possíveis ameaças através do monitoramento dos ambientes e da gestão de riscos. As redes sociais são, em geral, os melhores meios para isso. Sites oficiais ou sites de reclamação, entretanto, também são bons caminhos. Ao examinar essas tecnologias, vistas sob a ótica da gestão de riscos, a comunicação das empresas pode deixar de ser reativa, e só agir quando algo acontece, e se tornar proativa, e agir evitando que problemas grandes aconteçam, através da solução dos problemas pequenos rapidamente. (PERRY et al., 2015, p. 4)

A internet permite que qualquer organização, grande ou pequena, famosa ou anônima, tenha acesso a todas as informações sobre o que público espera dela, o que está sendo dito sobre ela, e até qual a imagem que o público tem em determinado momento. As informações obtidas através da internet podem ajudar organizações a se ajustar às expectativas de seu público e tomar medidas para prevenir que uma crise de imagem aconteça. Contudo, como já visto nesse estudo, crises são inevitáveis, e nem o monitoramento mais severo pode impedir que elas aconteçam. E, quando a crise ocorre, as organizações são instadas a reagir. (PERRY et al., 2015, p. 5)

A internet pode servir como uma peça estratégica para as organizações. Por mais que algumas empresas queiram evitar as mídias digitais, com medo de que elas possam ser uma armadilha que irá causar mais danos do que ganhos, a demanda imediatista por informação exige que a internet seja utilizada como recurso para transmiti-la. É mais arriscado não entregar uma resposta do que entregar via internet. O risco é inerente em caso de crises, independente do meio utilizado. Todas as ações tradicionais de uma crise de imagem, como os releases, as coletivas de imprensa, as cartas para os *stakeholders* podem ser otimizados com o uso da internet. (PERRY et al., 2015, p. 5)

Boa parte das crises de imagem atuais surgem da internet. Seja por um erro da própria organização, por rumores espalhados pelas redes ou pela falta de interação com a empresa, uma das soluções para esses problemas é incluir os meios digitais no planejamento estratégico da empresa. Monitoramento digital pode, por exemplo, evitar ou minimizar uma crise de imagem causada por uma denúncia falsa na internet, ou pelas palavras de um consumidor mal atendido.

Através de monitoramento do ambiente, a internet e a *world wide web* pode fornecer um maior nível de abertura que permite que a liderança organizacional possa realizar uma troca de informações adicionais. A comunicação mediada por computadores também pode ajudar organizações a se comunicarem de forma mais rápida e efetiva com os *stakeholders* uma vez que a crise esteja instalada. Finalmente, a comunicação mediada por computadores pode ajudar as organizações a criar formas mais inovadoras e criativas para responder às crises.¹⁹ (PERRY et al., 2015, p. 6)

¹⁹Tradução da autora: *Through environmental scanning, the Internet and the WWW provide another level of openness that allows the organizational leadership additional exchange information. CMC may also help organizations communicate quickly and effectively with stakeholders once a crisis has been identified. Finally, CMC can help organizations create new, innovative responses to crises.*

O CASO TAM 402

O acidente do voo 402 da TAM em 1996 foi, até então, o maior acidente da história da aviação brasileira. As consequências da queda foram 98 mortos, um bairro inteiro destruído e uma reputação sólida correndo risco sério de ruir. O gerenciamento de uma crise de imagem como a vivida pela TAM, que envolve uma tragédia com muitas vítimas e muitos interessados, precisa lidar com diversos problemas. O maior deles é o fator humano. Como lidar com as famílias, os moradores das casas destruídas, uma imprensa que exige respostas e um público com medo de estar no próximo voo acidentado, e, ao mesmo, manter o nome e a reputação da empresa sem grandes arranhões?

No livro “A Era do Escândalo”, Mário Rosa, através de entrevista com Luís Eduardo de Falco, vice-presidente da TAM na época do acidente, detalha todo o gerenciamento da crise vivida pela companhia aérea, desde o dia do acidente até a premiação como a melhor empresa brasileira de 1997 pela revista Exame. Considerado um case de sucesso de gerenciamento, o caso não precisou lidar com os benefícios e malefícios da internet. Mas, e se tivesse ocorrido hoje, os gestores da crise da TAM teriam agido de forma diferente?

6.1. O gerenciamento da crise

A crise gerada pela queda do voo 402 foi a maior crise de imagem que a TAM tinha vivido até aquele momento. A empresa era a 2ª líder do mercado de aviação no Brasil, atrás apenas da Varig, e havia ganhado, um ano antes, em 1995, o prêmio de melhor companhia aérea regional do mundo, conferido pela revista *Air Transport World*, considerada a bíblia da aviação civil. O avião 402 era o maior símbolo desse prêmio: todo pintado em azul, era o escolhido para carregar o título de “*number 1*” da frota. (ROSA, 2003, p. 36). Sua queda representava um grande trauma em sua marca e sua reputação.

O comandante Rolim Amaro, então presidente da TAM e um dos maiores símbolos da companhia, não estava no Brasil no momento do acidente. Quem assumiu a posição de porta-voz da empresa foi o vice-presidente Luís Eduardo de Falco, que precisou tomar as primeiras decisões a serem executadas. Às 13h do dia 01º de novembro de 1996, um dia após o acidente, o comandante Rolim chegou ao Brasil para uma coletiva de imprensa. Rolim e Luís dividiram o posto de porta-voz – Rolim personificava a companhia, e trazia

uma carga emocional em suas entrevistas, enquanto Luís era quem transmitia as informações mais formais. (ROSA, 2003, p. 48)

6.1.1. Os primeiros passos

De acordo com Luís de Falco, os primeiros passos do gerenciamento do acidente foram tomados por instinto. “A primeira preocupação de um executivo com responsabilidade numa situação como essa é tentar salvar vidas e saber se há sobreviventes”. (FALCO *apud* ROSA, 2003, p. 37). A presença de sobreviventes foi descartada pela Defesa Civil devido à gravidade da queda. A preocupação voltou-se, então, para encontrar a caixa preta do avião, para entender o acontecido. Todas as decisões deveriam ser tomadas o mais rápido possível – em um acidente grave como esse, qualquer minuto era precioso. Luís de Falco detalha quais foram os passos tomados nas primeiras 48h depois do acidente:

Primeiro passo: A empresa não pode parar – todos os voos seguidos ao acidente decolaram. Independentemente de ter passageiros ou não, os pilotos foram orientados a sair com todos os voos. Os comissários de bordo deviam cumprir suas escalas. A TAM deveria continuar voando. As equipes não poderiam ser contagiadas pelo pânico que o acidente causava nos passageiros. “Os pilotos foram incríveis, decolaram mesmo tendo diante de si a imagem, de um avião da companhia destruído e tendo perdido um companheiro” (FALCO *apud* ROSA, 2003, p. 38).

Às aeromoças, a orientação era a mesma. Porém, houve uma redução de 15% a 20% do quadro de empregados naquele dia, por conta de profissionais que se recusaram a voar. Falco afirma que os que não estavam em condições de voar, deveriam ser levados para casa. “Minha preocupação era que ocorresse o efeito cascata: ao ver uma colega chorando, as outras também começariam a chorar. Naquele momento de crise absoluta, precisávamos de gente capaz de controlar a emoção e não deixar a máquina parar”. (ROSA, 2003, p. 39). O maior medo de Falco era que a comoção gerasse imobilismo.

Do local do acidente, em meio à fumaça, vi os nossos aviões decolando de Congonhas. Isso tudo acontecia enquanto eu observava o trabalho frenético de bombeiros, policiais e funcionários da Defesa Civil em busca dos corpos. Não há um comando único, mas todos parecem saber o que precisa ser feito. Não chega a ser uma coisa super organizada, mas não é descoordenado. É tudo muito instintivo. O que também valeu de exemplo para mim. (FALCO *apud* ROSA, 2003, p. 39)

Segundo passo: As famílias das vítimas deveriam receber toda a atenção - naquele momento, os *stakeholders* mais importantes da companhia eram as famílias das vítimas. Todos os esforços dos empregados da empresa deveriam minimizar a dor dos que perderam seus entes no acidente. Foi montado o Centro de Atendimento às famílias das vítimas junto ao pós-venda da empresa, e todas as linhas telefônicas de sugestões e reclamações foram disponibilizadas para a transmissão de informações. Todos os funcionários do atendimento pararam o que estavam fazendo para trabalhar na central de crise.

Segundo Falco, a primeira tarefa da central de crise foi comunicar a todas as famílias dos 90 passageiros sobre o acidente, e garantir que todos soubessem através da empresa, e não da mídia. Para isso, a central teve que impedir temporariamente que a imprensa tivesse acesso à lista antes que todos fossem avisados. Além disso, todas as famílias foram alocadas em um mesmo hotel, próximo ao aeroporto, e todo o pessoal de atendimento no balcão foi dirigido ao hotel para confortar as pessoas. “Era importante colocar um grande número de funcionários, inclusive uniformizados, para poder dar um pouco de calor humano, ou simplesmente escutar os parentes. [...] Muitas vezes o que as pessoas mais precisam é desabafar e falar do ente querido que acabou de perder” (FALCO *apud* ROSA, 2003, p. 40).

Terceiro passo: entender o que provocou o acidente – todo o Brasil parou para acompanhar o desastre vivido pela TAM. E a companhia precisava dar explicações a toda a sociedade. 40 minutos depois do acidente foram encontradas as duas caixas pretas do avião (tanto a que grava os diálogos na cabine do piloto quanto a que registra os dados do avião, como velocidade, altitude aceleração). Essas são as duas peças essenciais para descobrir o que teria levado o *Fokker-100* a cair do céu em 25 segundos. A primeira entrevista coletiva cedida por Falco aconteceu algumas horas depois do acidente, e a pauta principal entre os jornalistas era a pergunta: quem eram os culpados? Como visto no segundo capítulo desse estudo, o acidente foi causado por conta de uma falha de segurança que os modelos da *Fokker* apresentavam, e que a TAM não tinha conhecimento.

Àquela altura, ainda não havia muito o que oferecer de resposta com relação aos culpados. É perigoso fazer especulações antes de se ter um resultado concreto em uma

situação tão delicada como essa. É necessário ler todos os dados das caixas pretas para tirar conclusões, mas é um processo que leva cerca de 90 dias. Nem a imprensa e nem o público estava disposto a esperar tudo isso. Nesse momento que os rumores começaram a surgir. No esforço de tentar impedir que informações não oficiais ganhassem repercussão, a TAM optou por manter um ritmo constante de entrevistas coletivas, que aconteciam a cada 12 horas, para estar sempre entregando informações novas. Quanto mais informações oficiais oferecessem, menor era o risco de rumores ganharem espaço. (ROSA, 2003, p. 43-44)

6.1.2. Cadê o manual?

Todas as ações do gerenciamento da crise da TAM foram feitas por instinto e por sensibilidade mercadológica de uma empresa de serviços. A companhia aérea não tinha nenhum manual ou plano de gerenciamento de crise para dizer o que deveria ser feito ou qual a melhor forma de fazê-lo. Em 1996, poucas empresas no Brasil tinham manuais de gestão de crise. As empresas americanas, porém, já haviam mostrado preocupação com o assunto, e já estavam desenvolvendo planos específicos de gestão. (ROSA, 2003, p. 49)

Uma dessas empresas era a American Airlines. A companhia aérea americana cedeu o seu *crisis management plan*²⁰ e um técnico especializado para orientar a TAM durante o processo. De acordo com Falco, a maioria das ações do manual correspondiam com as tomadas pela empresa, como reunir todos os parentes da vítima no mesmo local, avisar aos familiares sobre a lista de passageiros, manter a empresa funcionando em meio à crise. Depois do ocorrido, a TAM criou o seu próprio manual e capacitou técnicos de gerenciamento de crise – que, eventualmente, também prestaram ajuda a empresas sul-americanas, como a Lapa, companhia aérea argentina. (ROSA, 2003, p. 52)

Em entrevista à Revista *Organicom*, João José Forni afirma que boa parte das empresas brasileiras ainda hoje não está preparada para lidar com crises de imagem. De acordo com o pesquisador, os diretores das organizações ainda esperam que nada aconteça, e, quando acontece, entregam a responsabilidade do gerenciamento inteiramente à equipe de comunicação e relações públicas. Ele também afirma que há bastante tempo empresas norte-americanas se preocupam com pesquisas sobre o assunto, o que os possibilitou ter mecanismos de gerenciamento muito bem estruturados. (FORNI, 2007, p. 4)

²⁰Plano de gerenciamento de crise

Na Europa, principalmente na França, muitos estudos e pesquisas mais focadas em crises empresariais e organizacionais também estão sendo realizados. De acordo com Forni, essas pesquisas ainda são incipientes no Brasil, mas estão ganhando visibilidade nos últimos anos. As empresas internacionais de consultoria de gerenciamento de crise ainda são as principais fontes de orientação para empresas brasileiras que enfrentam crises de imagem.

Acredito que no Brasil a prevenção será o próximo passo no gerenciamento de crise, mesmo porque já aprendemos que a crise não releva ninguém, seja governo ou empresa privada. Os episódios do apagão aéreo, acidentes e crises políticas mostraram o quanto as empresas e o governo ainda devem aprender e evoluir para uma administração transparente, responsável e capaz de dar respostas rápidas aos clientes nessas situações extremamente tensas e delicadas. (FORNI, 2007, p. 5)

6.1.3. O desfecho

O gerenciamento da crise do TAM 402 foi considerado um case de sucesso pois, em suas ações, a empresa levou em consideração o lado humano do acidente. Ao dar atenção às famílias – através de suporte financeiro, pessoal, e até religioso –, priorizar a informação e dar espaço aos funcionários que não estavam confortáveis com a situação, a TAM manteve seu principal valor: o cliente está em primeiro lugar. Isso foi visto em números: nas duas semanas após o acidente, houve uma queda de 70% de passageiros. Dois meses depois, o número de passageiros era semelhante ao número de antes do acidente, as ações da companhia fecharam o ano com 100% de valorização e o balanço anual teve o dobro do faturamento em relação ao ano anterior. (ROSA, 2003, p. 53)

O vice-presidente Luís de Falco apontou três ações determinantes para a TAM recuperar sua imagem. O primeiro momento foi para tirar a marca do ar. Em 1996, a TAM era uma empresa com forte apelo publicitário, com propagandas espalhadas em jornais, revistas, cartazes e televisão. A ação de tirar tudo do ar era para evitar o desgaste e não expor sua marca ou atrelar a marca ao acidente. A companhia passou três anos sem divulgar filmes na televisão, e nenhuma publicidade poderia ter apelo emocional, pois tudo remetia ao acidente. Toda a comunicação passou a ser mais direta e objetiva. “Só no quarto ano após o acidente a TAM começou a receber o ‘perdão’ da opinião pública para fazer um marketing mais humano, o que tinha a ver com a característica de empresa de serviços”, afirma Falco. (FALCO *apud* ROSA, 2003, p. 66)

O segundo momento de reconstrução da imagem foi quando a TAM foi escolhida pelo governo brasileiro como a companhia oficial de transporte aéreo do então presidente da república, Fernando Henrique Cardoso. Era a oportunidade de ter a bandeira brasileira nos aviões da empresa e de se lançar internacionalmente. Nascia, então, o slogan “orgulho de ser brasileira”. O terceiro momento foi a premiação da empresa pela revista Exame como a melhor empresa do ano de 1997. Por ser uma publicação de reconhecimento no meio empresarial, o prêmio foi a confirmação de que o gerenciamento de crise da TAM fora bem feito. (ROSA, 2003, p. 66)

Entretanto, mesmo os casos considerados de sucesso registram altos prejuízos – e não somente financeiros. Segundo Rosa, estimativas do setor de aviação civil previam que, em 2003, um acidente aéreo custava cerca de US\$1 bilhão. Esses danos não são apenas do custo de aeronave e de indenizações das famílias – há seguros que cobrem esses danos. O que se perde é em imagem, e esse tipo de dano é irrecuperável. A crise se torna a referência da empresa, sua imagem fica diretamente associada a ela. “Perde-se em recall – passa ano entra ano, as pessoas voltam a falar no assunto”. (ROSA, 2003, p. 53)

De acordo com Rosa, esse prejuízo de imagem, inclusive, não é restrito à companhia que sofreu o acidente. Acidentes aéreos colocam em crise todo o setor aéreo, e todas as companhias que estão voando naquele momento sofrem com danos de imagem também. São problemas menores, reversíveis e menos danosos, mas que interferem no funcionamento das companhias nos meses seguintes ao acidente. As pessoas passam a ter medo de voar, independente de em qual companhia estarão. (ROSA, 2003, p. 54)

Segundo Luís de Falco, a segunda crise provocada por uma tragédia como a do voo 402 dura ainda mais tempo do que a primeira: a guerra judicial. As indenizações pagas aos familiares dos mortos é uma questão delicada, que envolve a companhia, as vítimas e as empresas seguradoras. A proposta de valor pago às famílias deve ser única – não se pode quantificar qual vida vale mais ou menos. O valor que a TAM se dispôs a pagar foi de US\$150 mil. Os familiares que não estivessem de acordo deveriam entrar na justiça contra a companhia aérea. “O interesse da empresa era resolver a questão o mais rápido possível, mas o processo estendeu-se por quase três anos”. (FALCO *apud* ROSA, 2003, p. 60).

É válido ressaltar, entretanto, que a imagem e a reputação da TAM foram fortemente arranhadas em outro momento, depois da crise gerada pelo voo 402. Em julho

de 2007, dez anos após a premiação da revista Exame, a companhia aérea se envolveu no que é hoje considerado o segundo maior acidente aéreo da história da América Latina, o acidente com o voo TAM 3054 (o primeiro ocorreu com o voo da Air France 447, em junho de 2009, que saiu do Rio de Janeiro com destino a Paris, mas caiu no meio do oceano – todas as 228 pessoas a bordo morreram). Também no aeroporto de Congonhas, o acidente registrou 199 mortes ao colidir com o prédio da TAM Express, o serviço de carga da companhia. Na época, nem Luís Eduardo de Falco e nem Rolim Amaro estiveram à frente do gerenciamento da nova crise de imagem.²¹

6.2. Como foi feito 20 anos depois?

O gerenciamento da crise da TAM foi considerado um sucesso para sua época. As ações tomadas pelo comitê de crise eram reportadas ao público única e exclusivamente através da mídia tradicional, televisão e mídia impressa, e a equipe de comunicação da companhia aérea trabalhava como mediadora entre o público e a imprensa. Entretanto, como visto no capítulo 4 deste estudo, a internet mudou tudo. O questionamento é, portanto, como seria o gerenciamento de uma crise tão séria como a vivida pela TAM se ocorresse no mundo interconectado de hoje?

6.2.1. O caso Germanwings

Recentemente, outro caso de desastre aéreo tomou a atenção da opinião pública mundial. Às 9 horas da manhã do dia 24 de março de 2015, o voo 9295 da companhia aérea alemã Germanwings, parceira *low cost*²² da Lufthansa, uma das maiores companhias da Europa, decolava de Barcelona, na Espanha, para a cidade de Düsseldorf, na Alemanha. Trinta minutos após a decolagem, o comandante da aeronave, Patrick Sondenheimer, se retirou da cabine de comando. Às 9h41 da manhã, Andreas Lubitz, copiloto do voo, derrubou o avião deliberadamente em cima dos alpes franceses, ocasionando a morte de todas as 150 pessoas a bordo.

O caso ganhou alta repercussão internacional rapidamente. Dois fatos levantaram questionamentos pelo público: o primeiro era a idade do avião, que voava desde 1990 e poderia apresentar falhas mecânicas – essa teoria perdeu força após a leitura das caixas

²¹ Luís Eduardo de Falco deixou a companhia aérea em 2001, meses após a morte de Rolim Amaro. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/conheca-a-trajetoria-de-luiz-eduardo-falco-ate-chegar-a-presidencia-da-superoi-m0158659>. Acesso em: 03/07/2016

²² Empresa aérea que fornece passagens de baixo custo

pretas. E, segundo, se a Germanwings tinha conhecimento do estado mental e psicológico do copiloto. Durante as investigações, foi descoberto que Andreas Lubitz sofria de depressão severa e que já havia ido a dezenas de médicos para se tratar.

Os problemas da Lufthansa, responsável pela Germanwings, começaram a aumentar quando foi descoberto que Lubitz havia reportado à companhia aérea em 2009 que teria tido um caso de depressão grave²³, e mesmo assim recebera licença para operar voos. Em 2013, entrou em vigor uma norma europeia que determinava a obrigação de informar às autoridades sobre as doenças graves — como uma depressão — que sofriam os pilotos ou copilotos. Desde então, os médicos da Lufthansa examinaram duas vezes o copiloto, que já havia sido tratado anos atrás de “tendências suicidas”. Andreas foi aprovado em ambos os testes. De acordo com a Lufthansa, a companhia aérea não ocultou nenhum dado relevante sobre a saúde mental do copiloto, e todas as informações sobre a saúde mental e psicológica dele estava conforme as regras de aviação europeia.²⁴

Independente da Lufthansa ter conhecimento ou não dos problemas do copiloto da Germanwings, o que veio seguido ao acidente foi a maior crise de imagem que a empresa alemã viveu em todos os seus anos de serviço. A cobrança por respostas vinha das famílias das vítimas, da imprensa mundial e da opinião pública. A crise de imagem vivida pelas empresas poderia ter representado o fim de suas atividades.

6.2.2. Um gerenciamento conectado

Por se tratar do seu primeiro acidente com mortos em 18 anos de companhia, a Germanwings não estava preparada para lidar com a subsequente crise de imagem que viveria. Para assessorar no gerenciamento, a companhia aérea alemã contratou a empresa consultora de comunicação Burson-Marsteller, que ficou responsável por traçar um plano de crise. Em pleno 2015, quando um grande número de pessoas no mundo já tem pleno acesso à internet e a utiliza como um meio de se relacionar com as empresas, a maior parte do gerenciamento da crise da companhia foi feito através de mídias online.

²³ Conforme publicado na matéria Autoridade aérea acusa Lufthansa de ocultar enfermidade de copiloto, do jornal El País. Disponível em:

http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/06/internacional/1428342737_693399.html. Acesso em: 06/07/2016

²⁴ Disponível em: http://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/31/internacional/1427821509_464823.html. Acesso em: 06/07/2016

Apesar disso, as primeiras ações da Germanwings foram as mesmas tomadas pela TAM, 19 anos antes: o primeiro passo foi preparar um centro de atendimento tanto na Espanha, país de origem do voo, quanto na França, local da queda e na Alemanha, local para onde o voo era destinado. Em todos os centros, os atendentes falavam em diversas línguas – inglês, espanhol, alemão e francês – para facilitar a comunicação entre a companhia e os familiares e a imprensa. O segundo passo foi oferecer voos para que todas as famílias fossem para a França para fazer reconhecimento dos corpos.

A primeira grande diferença entre os gerenciamentos da TAM e da Germanwings começou menos de 60 minutos após a queda do avião, quando a companhia alemã fez um pronunciamento em mídias sociais diretamente para o público. O comunicado, exposto em todas as redes sociais e site oficial da empresa, tinha a seguinte mensagem:

A Germanwings anuncia com a mais profunda tristeza que, de acordo com informações atuais, sua aeronave Airbus A320 operando o voo 4U 9525 de Barcelona para Düsseldorf sofreu um acidente acima dos Alpes Franceses 11:00 de hoje, horário local (terça, 24 de março). Segundo informações, havia 144 passageiros e seis membros da tripulação a bordo. Membros das famílias dos passageiros envolvidos podem obter informações ligando no telefone 00800 11 33 55 77, sem custo de ligação. Todos na Germanwings e Lufthansa estão profundamente chocados e abalados por esse acontecimento. Nossos pensamentos e orações estão com as famílias e os amigos de todos os passageiros e membros da tripulação.²⁵(Lufthansa Group Press Release *apud* CANNY, 2016, p. 10)

No comunicado, o número dos centros de informações era divulgado para a busca de respostas dos familiares. Em duas horas, as mídias sociais eram os meios mais utilizados pelo público e pelos demais *stakeholders* para obter informações oficiais sobre a tragédia. Horas depois, a empresa lançou um site dedicado exclusivamente às informações da queda e das investigações, hospedado dentro do site oficial da Germanwings e da Lufthansa.

Segundo afirmam os contultores da Burson-Marsteller, o próximo passo do gerenciamento foi fazer o monitoramento das redes sociais ao redor do mundo todo. Através dessa ação, foi possível ver a recepção das pessoas em relação às ações tomadas e

²⁵ Tradução da autora: *Germanwings announces with the deepest regret that, according to the information currently available, its Airbus A320 aircraft operating Flight 4U 9525 from Barcelona to Düsseldorf suffered an accident above the French Alps at around 11:00 local time today (Tuesday 24 March). According to current information, there were 144 passengers and six crew members on board. Members of the families of the passengers involved can obtain personal information by calling the tollfree hotline on 00800 11 33 55 77. Everyone at Germanwings and Lufthansa is deeply shocked and saddened by these events. Our thoughts and prayers are with the families and friends of the passengers and the crew members.*

às investigações, e agir de forma direta e objetiva. Sem o intermediário da imprensa, a comunicação da empresa pôde se antecipar na interação com o público e dialogar com ele, o que facilitou na hora de transmitir suas mensagens-chave e seus valores durante a crise.

Os passos tomados pela TAM de descobrir rapidamente os motivos da queda (o problema técnico na aeronave *fokker-100*), esclarecer todos os acontecimentos ao público, apoiar os familiares dos mortos, não deixar a empresa parar e oferecer coletivas de imprensa constantes para manter a periodicidade das notícias oficiais também foram os mesmos tomados pela Germanwings. Vinte anos depois, esses passos ainda são essenciais para a sobrevivência da imagem de uma companhia aérea após uma tragédia como as dos voos 402 e 9295. A diferença principal, porém, é que a internet facilitou que essas ações fossem tomadas mais rapidamente, que o público esclarecesse dúvidas diretamente com a empresa e que as reações fossem monitoradas enquanto as ações estavam sendo tomadas.

Em 2015, uma outra grande empresa entrou em crise após um acidente de grande repercussão. A mineradora Samarco, cujas responsáveis legais são a australiana BHP e a brasileira Vale, viveu uma das maiores crises de imagens brasileiras quando uma de suas barragens se rompeu, fazendo com que um mar de lama tomasse conta do distrito de Bento Rodrigues, em Mariana, Minas Gerais. O incidente foi o pior desastre ambiental do Brasil, e ocasionou a poluição de um de seus principais rios, o Rio Doce. Foram 17 mortos ao total. Para conter sua crise, uma das primeiras medidas tomadas pela empresa foi criar um site da crise, hospedado pelo site da Vale (vale.com/samarco), onde notas e esclarecimentos eram postados regularmente.

Os sites de crise têm, em geral, páginas com vídeos, que proporcionam um espaço para a empresa transmitir sua mensagem sem passar pela edição das empresas. Há também um espaço com todos os releases e comunicados, uma área com as respostas com as perguntas frequentemente perguntadas, imagens das ações e até depoimentos dos envolvidos. O site pode vir como uma ferramenta que aproxima o público da organização de crise, e facilita a transmissão de informações oficiais de forma direta.

Um dos primeiros problemas vividos pela TAM em sua gestão de crise foi o fato de que seu presidente, o comandante Rolim Amaro, estava ausente do país no momento do acidente, e só retornou dois dias depois. Um exemplo de como a internet poderia ter agido como uma aliada da companhia seria o uso das redes sociais com transmissão de vídeo

para mandar uma mensagem oficial, para depois formalizar seu discurso nas coletivas de imprensa. O recurso foi utilizado, por exemplo, pelo presidente da mineradora australiana BHP, que enviou um texto para a conta oficial da empresa na rede social Facebook antes de vir ao Brasil.

Hoje, 20 anos depois, a LATAM têm contas oficiais nas redes sociais mais populares, e possui número considerável de seguidores em todas. Na rede social Facebook, por exemplo, em julho de 2016, eram quase 10 milhões de seguidores. A comunicação através dessas redes sociais pode ser feita de forma direta, e com largo alcance. Além disso, com tantos usuários, é possível fazer um trabalho efetivo de monitoramento dessas redes. Boatos como o publicado pela revista “Isto É” poderiam ter sido evitados ou amenizados mais rapidamente.

Como afirmou a consultoria responsável pelo gerenciamento da crise da companhia aérea alemã, caso da Germanwings é considerado, assim como o voo 402, um caso de sucesso de gestão de crise de imagem. Em oito semanas de gerenciamento, o número de passageiros retornou ao normal e a opinião pública se colocou disposta a perdoar os erros cometidos pela companhia aérea. (CARTWRIGHT, 2016) Com um discurso que mostrava sensibilidade e profunda tristeza pelo ocorrido e com respostas rápidas e objetivas para esclarecer o público, a imagem da Germanwings e, conseqüentemente, de sua responsável Lufthansa, é de uma empresa que se preocupa com seus passageiros e age de forma proativa para ajuda-los. Apesar de sofrer uma crise com imensa repercussão e com potencial destrutivo, a companhia aérea alemã soube utilizar bem a internet como um meio de facilitar a comunicação direta com o público e diminuir os efeitos negativos da tragédia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos em um mundo conectado, em que as crises de imagem estão sempre prestes a se desencadear. Entender como elas funcionam e como gerenciá-las é um elemento fundamental não só para o setor de comunicação das organizações, como também dos empresários e responsáveis pela direção delas. Ignorar uma crise ou minimizar seus efeitos e seu potencial podem ser os ingredientes necessários para arruinar uma organização que levou anos para ser erguida.

Vivemos em um mundo interconectado, em que as distâncias se encurtaram, e a visibilidade nunca foi tão grande. Com uma facilidade tão grande de exposição, as crises de imagem têm se tornado as grandes ameaças das organizações – e qualquer um pode ser a próxima vítima. As crises de imagem têm poder devastador na reputação e na imagem de uma empresa. E qualquer empresa, independente do produto ou serviço, vende o mesmo valor: a credibilidade. Uma vez perdida, a luta para reconquistá-la é muito longa.

A reputação de uma empresa é o que ela tem de mais valioso. É ela que irá fazer com que os clientes de uma empresa a escolham em detrimento das concorrentes, é quem irá fidelizar um cliente e quem irá determinar sua posição no mercado. Uma empresa de reputação sólida pode ver tudo ser arruinado em pouco tempo – basta uma crise de imagem ignorada ou mal resolvida. Os estudos de gerenciamento de crises surgiram com a proposta de entender qual a melhor forma de operar para que o bem mais valioso de qualquer organização seja protegido.

É preciso lembrar, também, que a responsabilidade pelo gerenciamento não é da equipe de comunicação de uma organização. Apesar de sua função importante de estabelecer contato com o público, cabe à alta diretoria traçar o plano de ações e decidir quais são as prioridades naquele momento de crise. A comunicação de crise é, portanto, mais um instrumento dentro do plano de gerenciamento de crise – um instrumento importante, pois torna visíveis as outras ações, mas não o único.

Nesse contexto, a participação da mídia é fundamental para o desenrolar de uma crise de imagem. É ela quem transforma a empresa em mocinha ou em vilã. Através da mídia, a opinião pública pode se colocar a favor ou contra uma organização em crise – e cabe a essa organização saber usar a mídia a seu favor ou não. É importante destacar que a

imprensa é um dos *stakeholders* mais importantes de qualquer organização. Ela é um dos primeiros setores que devem receber atenção da organização frente a uma crise.

Uma das preocupações das empresas em crise é manter um ritmo constante de divulgação de informações oficiais, pois são elas que irão reforçar a versão que ela está apresentando. Uma organização que negligencia a divulgação constante de informações abre espaço para um dos maiores agravantes de crises de imagens: os boatos. Boatos têm poder de instalar insegurança e medo tanto no público externo, quanto no público interno. Eles podem desfazer versões e arruinar reputações – mesmo que nem sejam comprovados.

Com o surgimento da internet e das novas formas de replicação da informação, a grande mídia não é a única responsável pela divulgação das ações da empresa. O público se tornou muito mais participativo do que era antes, pois ganhou a chance de interagir diretamente e de forma mais rápida e objetiva com a imprensa. A internet cortou os caminhos. Ela fez com que o público fosse diretamente na fonte, sem precisar passar pelo intermédio da imprensa.

Assim como a grande mídia, a internet também pode vir como uma aliada ou uma inimiga. Justamente pela sua característica objetiva e de permitir que qualquer um tenha espaço para expor sua opinião, a *web* pode ser um espaço de repercussão de rumores e notícias ruins, mas pode ser também um instrumento prático para a organização se relacionar com seus *stakeholders* e monitorar suas reações às ações da empresa.

Uma das maiores companhias aéreas do mundo, a maior da Brasil e da América Latina, a ex-TAM, hoje LATAM, não pôde se utilizar dos benefícios e malefícios da internet. Primeira empresa aérea brasileira a sofrer com uma crise de dimensão tão grande como a do caso TAM 402, todo o gerenciamento de sua crise foi feito sem precedentes e sem padrões. Hoje, 20 anos depois, é possível ver o quanto as ações de empresas em crises mudaram, apostando na rapidez e objetividade da internet, no contato direto com seus *stakeholders* e no monitoramento de reação do público externo e interno. Porém, em um mundo que se transforma constantemente, essas estratégias continuam mudando ainda hoje.

O presente trabalho não esgota todas as reflexões de estudos na área, ainda mais se tratando de algo tão abrangente como a crise de imagem, em especial em tempos interconectados. O campo de comunicação de crise em meios digitais, em especial as redes

sociais, ainda é muito vasto, e ainda está sendo descoberto diariamente. Esse trabalho não teve o objetivo de compreender seu uso, mas sim traçar uma comparação entre dois casos vividos em épocas diferentes. Existem, ainda, diversos ângulos e pontos de vista com que se pode trabalhar o assunto. São possibilidades de estudo para a área de *marketing*, por exemplo, compreender as melhores estratégias a serem tomadas em meio a uma crise de imagem. Para a comunicação organizacional, pode-se estudar como lidar com a comunicação interna de uma organização. Em relação à mídia, se pode analisar o discurso de uma empresa durante uma crise. Para a área de publicidade pode ser feita a análise visual da marca de uma empresa em crise, por exemplo.

São inúmeras, portanto, as possibilidades que esse campo apresenta. Esse estudo se propôs a entender como a profissão do comunicador pode exercer um papel fundamental na prevenção e gerenciamento das crises, e quais as melhores formas de lidar com uma crise tão grande e com potencial tão destrutivo como a da TAM.

BIBLIOGRAFIA

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. “Imagem corporativa: marketing da ilusão”. In: DUARTE, Jorge. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 189-204

BUENO, W.C.; “Imagem, reputação e identidade: revisitando conceitos”. Portal Imprensa. 2008. Disponível em: <<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos>> Data do acesso: 02 de julho de 2016

CALDAS, G. “Relacionamento assessor de imprensa/jornalista: somos todos jornalistas!” In: DUARTE, J. (Org) *Assessoria de imprensa e o relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 321-328

CANNY, U. I.; “An Application of Situational Crisis Communication Theory on Germanwings Flight 9525 Crisis Communication”. Berlim, 2015.

CARTWRIGHT, Chris. "Crisis: an overview for Vale". In: ENCONTRO GLOBAL DE COMUNICAÇÃO DA VALE. Rio de Janeiro: Edifício Barão de Mauá, 03 fev. 2016.

CHRISTOFOLETTI R.; LAUX A. P. F.; “Confiabilidade, credibilidade e reputação: no jornalismo e na blogosfera”. Intercom. São Paulo, v.31, n.1, p. 29-49, jan./jun. 2008.

CIRIBELI, J.; PAIVA, V.; “Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado”. Revista Mediação. Belo Horizonte, v.13, n.12, 2011.

CORRÊA, R.: “Redes Sociais na Web: instrumentos de fortalecimento e/ou desconstrução da imagem/reputação das organizações”. Revista Panorama. Goiânia, v.2, n.1, p.100-107, 2012.

DIFONZO, N.; BORDIA, P.; ROSNOW, R. L.: “Reining in rumors. Organizational”. Dynamics Magazine, v. 23, n.1, p. 47-62, 1994.

FAVA, G. P.; “Filtro bolha: desafio para propagação de informação no meio digital”. Intercom. São Paulo, 2013.

FORNI, J. J.; Entrevista a Luiz Alberto de Farias. Revista Organicom, v. 4, n. 6, 1º semestre de 2007, p.197-211.

FORNI, J. J.; *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo. Editora Atlas, 2015.

FORNI, J. J.; “Desastres colocam reputação em risco”. Comunicação e crise. 2015. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/85-artigos-sobre-gestao-de-crise/114desastres-colocam-reputacao-em-risco>. Data do acesso: 03 de julho de 2016.

FURLANETTO, M. O.; “O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises”. Organicom, v. 4, n. 6, 2007.

GONZÁLEZ-HERRERO, A; SMITH, S.; “Crisis communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises”. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v.16, n.3, p. 143-153, 2008.

KUNSCH, M. M. K.; “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada”. 4a ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

IASBECK L.; “Imagem e reputação na gestão da Identidade Organizacional”. *Organicom*, v. 4, n. 7, p. 85-97, 2007.

MCCLOUGHLIN, B.; “Um Plano de Comunicação na Crise”. Pennsylvania, 2004.

PERRY, D. C.; TAYLOR, M.; DOERFEL, M. L.; “Internet-Based Communication in Crisis Management”. *Management Communication Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 206-232, 2003.

PÉRSIGO, P. M.; FOSSÁ M. I. T.; “Comunicação Organizacional e Crises: questionando políticas e revendo perspectivas”. Abrapcorp. Porto Alegre, 2010.

ROJAS O.; OCTAVIO I.; “La Comunicación en Momentos de Crisis”. *Comunicar*, v. 21, n. 52, p. 137-140, 2003

ROSA, M.; “A reputação sob a lógica do tempo real”. *Organicom*, v. 4, n. 7, 2011.

ROSA, M.; *A síndrome de Aquiles*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSA, M.; *A Era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo Geração Editorial, 2003. 507p.

SERRA, P.; “O princípio da credibilidade na selecção da informação mediática”. *Animus. Revista Interamericana da Comunicação Midiática*, v. 1, p. 37-49, 2003.

SUSTEIN, C. R.; *A verdade sobre os boatos: como se espalham e por que acreditamos neles/* Cass Sustein; tradução de Márcio Hack. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TEIXEIRA, P. B.; *Caiu na rede, e agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais*. São Paulo: Évora, 2013. 168p.; 23cm.

TORQUATO, G.; “Tratado de comunicação organizacional e política”. São Paulo: Pioneira, 2004. p. 62-85.