

Gestão de crise - caso Airfrance: voo 447

Crises management - the case airfrance: *flight 447*

Isadora Rabelo Hausen¹
Luiz Claudio Ferreira²

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a atuação da assessoria de imprensa da *AirFrance* por intermédio das notas emitidas durante a crise que sucedeu ao acidente com o voo AF 447, em 1º de junho de 2009. Este artigo aborda o trabalho da assessoria de imprensa; a sua definição e relevância dentro de uma organização; a importância do gerenciamento de crise; as medidas utilizadas pela assessoria de imprensa da *AirFrance* para administrar a crise; o conteúdo das notas à imprensa divulgadas no site da companhia aérea; e a imagem que a atuação da assessoria tentou construir junto ao público-alvo mais imediato: parentes de vítimas e jornalistas.

Palavras-chave: Assessoria de Imprensa. Gerenciamento de crises. Crises de imagem. Acidente aéreo *AirFrance*: voo 447.

Abstract

The present research has as purpose to analyze the role of the AirFrance's press office by means of the notes published during the crisis that succeeded the accident with the flight AF 447, on June 2009. This article deals with the job of press office; its' definition and relevance within an organization; the importance of crisis management; the measures used by the AirFrance's press office to manage the crisis; the content of the press notes published at the airline website; and the image that the press office's role intended to set-up with the most immediate target audiences: victims' relatives and journalists.

Keywords: Press office. Crisis Management. Image crises. AirFrance air crash: flight 447.

¹ Jornalista formada pelo UniCEUB. Como trabalho de conclusão de curso, apresentou a monografia sobre o gerenciamento de crise realizado pela Air France. E-mail: <isadorarh@gmail.com>.

² Jornalista especializado em gestão de crises e professor orientador do trabalho.

1 Introdução

Na faculdade ou na vida prática, aprende-se que uma assessoria de imprensa deve ser bem feita para que a imagem do assessorado, da empresa ou organização não fique manchada e para que uma informação distorcida ou errada não resulte em uma crise de imagem. Cada vez mais empresas e governo têm se preocupado com o correto gerenciamento de crise. A velocidade do alcance das notícias demanda competência e correção na divulgação de informações. Fatos graves ocorridos inesperadamente, como grandes tragédias, requerem muito mais cuidado.

Na manhã de primeiro de junho de 2009, uma segunda-feira, um avião modelo Airbus A 330 da companhia aérea *AirFrance*, que saiu do aeroporto internacional do Rio de Janeiro (Galeão) na noite de domingo, não havia chegado a Paris - seu destino final - no horário previsto, 11h, horário local. No voo estavam 216 passageiros e 12 tripulantes.

A queda do avião foi confirmada e, mais tarde, seria anunciado o pior: não havia sobreviventes. O fato demandou esforços de vários países, não só os envolvidos diretos, Brasil e França, para os trabalhos de busca e para o tratamento da informação que seria passada para a sociedade.

Chamou a atenção a forma de trabalho da assessoria de imprensa da *AirFrance* e a qualidade do serviço prestado à opinião pública. Este estudo pretende analisar a atuação da assessoria de imprensa da companhia aérea, uma das responsáveis por divulgar notícias sobre o andamento das buscas pelas causas do acidente e por sobreviventes. A amostragem definida é a de 23 notas publicadas no site da *AirFrance* no período de 1º de junho (primeiro dia após o acidente) a 17 de dezembro (quando a última foi publicada). Pretendeu-se verificar a relevância delas e a sua repercussão. Adotaram-se alguns critérios de análise: efetividade, periodicidade, conteúdo (se há informações novas) e relevância.

O trabalho objetiva identificar possíveis falhas e acertos na transmissão de notícias para familiares e amigos das vítimas e para o público em geral que buscasse por informações atualizadas sobre as buscas por destroços e sobreviventes.

2 Assessoria de imprensa

As assessorias de imprensa trabalham para divulgar notícias sobre suas instituições ou assessorados aos veículos midiáticos, seja para mostrar novidades sobre eles, que sejam de interesse público, ou, apenas, para melhorar a sua imagem. Segundo Chinem (2003, p. 10), a assessoria “[...] não está a serviço da imprensa, mas faz o contato a partir da empresa e se relaciona permanentemente com ela”. A assessoria faz a interlocução entre o assessorado e a mídia e/ou público; é um intermediário - em suas palavras. Os assessorados, por meio dos profissionais, passam a “atuar como fontes” (DUARTE, 2002, p. 39), a ter um vínculo com as redações e a reconhecer quais veículos têm interesse nas informações sobre eles e, dessa forma, conhecem a linha editorial e os *dead-lines* desses veículos.

Para que eles passem a atuar como fontes de informações, as assessorias devem se pautar pela transparência. Dessa forma, ganham credibilidade frente ao público e à mídia, que passam a confiar na assessoria e, conseqüentemente, no assessorado.

3 Gerenciamento de crise

Chama-se crise de imagem um grupo de fatores que venha a ferir, macular “[...] o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação” (ROSA, 2001, p. 23). As crises de imagem não são compostas apenas por fatalidades e catástrofes - como o acidente do AF 447 -, mas também de questões mais simples, como, erro humano, má administração e ações precipitadas. Como afirma Duarte (2002, p. 364), “[...] ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações”.

Diante do enquadramento das crises de imagem dentro do dia a dia da empresa ou pessoa pública, é importante que as assessorias de comunicação e imprensa estejam preparadas para lidar com elas, de forma a melhorar a imagem da instituição perante a opinião pública. “A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada” (DUARTE, 2002, p. 363).

Uma das características das crises é a surpresa. Elas não avisam com antecedência que vão acontecer. Por causa disso, toda empresa deve ter um plano de gerenciamento de crise, com ações preventivas que amenizem os arranhões em suas imagens.

3.1 A importância de um plano de gerenciamento de crise

Quando uma crise ocorre, é comum que o alvo entenda o seu distanciamento como uma forma de proteção. Isso é fatal para sua imagem. Evitar se posicionar, dar informações ou explicações é um equívoco, pois gera mais vulnerabilidade, afinal, “[...] quem põe a venda nos olhos continua tão visível quanto antes” (ROSA, 2001, p. 96). A omissão por parte do assessorado que passa por um momento de crise é mal vista. Para evitar desconfortos e despreparo ao lidar com a urgência da mídia em tornar a crise pública, deve-se ter em mente dois verbos: preparar e planejar.

Ser proativo, embora não seja uma regra apenas em dias de crise, é condição fundamental para proteção e valorização da imagem de quem é assessorado. Ou seja, deve tomar a iniciativa de revelar o ocorrido à imprensa com qualidade e rapidez. A assessoria deve agir de forma preventiva, simulando possíveis problemas e as melhores soluções para eles. Quando a crise estourar, segundo Rosa (2001, p. 96), é “hora de reagir – e não de planejar”.

O plano de gerenciamento entra em cena para estudar a melhor maneira de passar as informações para a mídia. Caso contrário, a imprensa “[...] começa a publicar notícias mais para vender as suas histórias do que para proteger os assessorados” (ANTHONISSEN, 2008, p. 26). Além disso, assessores e assessorados devem “[...] assumir um compromisso firme com a própria credibilidade” (ROSA, 2001, p. 119).

Durante o planejamento, uma assessoria deve fazer um *check-list* das possíveis crises. Essa avaliação, segundo Rosa (2003, p. 74), deve analisar: os principais problemas que podem ocorrer relacionados à empresa ou ao assessorado; a repercussão que cada problema teria; qual seria a mensagem fornecida em cada situação; quem estaria apto a participar do grupo de gerenciamento; e que tipo de contato se tem com a imprensa. Com o intuito de preservar a imagem do assessorado, o plano de gerenciamento deve se preocupar em “[...] comunicar a mensagem certa, no tempo certo e às pessoas certas” (ANTHONISSEN, 2008, p. 28, tradução nossa).

Nas palavras de Anthonissen (2008, p. 41), uma equipe de gerenciamento de crise deve demonstrar preocupação com o acontecido, mostrando que a empresa está fazendo o máximo para solucionar a crise, dar assistência, deixando claro que a situação não fugiu do controle e deve assegurar que medidas serão tomadas para que tal crise não volte a acontecer.

3.2 Treinamento de mídia

As palavras-chave para se comunicar com a imprensa são três, os chamados “três C’s”: clareza, concisão e coerência. Citada no artigo *Quando a imprensa publica notícia negativa contra você*, publicado por Forni (Disponível em <www.comunicacaoecrise.com>. Acesso em: 5 nov 2012), a especialista em gerenciamento de crise Karen Friedman diz que, muitas vezes, o “[...] como você fala alguma coisa pode ser mais importante do que o que você fala”. Nas palavras de Duarte (2006 apud VERAS, 2006, p. 91), o porta-voz “[...] tem como função expressar com autoridade a imagem, o pensamento e a mensagem de uma autoridade ou grupo”.

Anthonissen (2008, p. 132) chama a atenção para a importância e a responsabilidade de eleger e treinar bem o porta-voz. Ele ressalta também a necessidade da “humanização” da fonte:

Os repórteres conseguem perceber imediatamente quando a pessoa está preparada e se ela entende a presença da mídia como componente inevitável da crise. Eles assumem, para a empresa, uma postura humana, preocupada. Assim, demonstram aos repórteres e público que a crise, mesmo que severa, está em boas mãos (ANTHONISSEM, 2008, p. 133).

4 Crise a distância

A maioria das instituições que se encontram em uma situação de crise sabe que o contato com a mídia é inevitável. Portanto, as assessorias dessas instituições devem planejar a melhor forma de responder a demanda dos jornalistas. Mafei (2004, p. 111) diz que “[...] em vez de fugir do enfrentamento, é preciso se empenhar para prestar as informações de interesse público”. Caso contrário, alguém com outros interesses, que não o de reerguer a imagem da instituição, “tentará cumprir esse papel”. Mas quando o fato que faz estourar a crise se instaura longe da sede da empresa, em outro país, e, conseqüentemente, distante da assessoria de imprensa da instituição, a história é mais complicada.

Quando a crise acontece com companhias aéreas, devido a acidentes com vítimas, muitas vezes as assessorias não se encontram onde aconteceu o fato. E como Anthonissen (2008, p. 57, tradução nossa) salienta bem “[...] enquanto as companhias aéreas revisam, atualizam e põem em práticas seus planos de comunicação, regularmente, em suas sedes, não são muito preparadas em suas filiais”.

Dessa forma, durante as primeiras horas depois do ocorrido e de instaurada a crise, a “[...] comunicação é feita por pessoas que não estão bem treinadas” (ANTHONISSEN, 2008, p. 57). O que é perigoso, pois a inexperiência em transmitir informações enquanto a opinião pública está sendo formada a respeito do fato pode ser prejudicial para a imagem da empresa e, conseqüentemente, para a resolução rápida da crise. A solução mais usual é treinar funcionários dos terminais dos aeroportos, para que eles sejam capazes de lidar com as indagações dos jornalistas a partir de informações contidas em documentos aprovados pela sede.

Mas, na prática, nas primeiras horas após um acidente, a informação que se tem sobre o fato é mínima. Segundo o mesmo autor, “[...] não há muito que dizer além de detalhes básicos – número do voo, origem e destino – e expressar condolências aos familiares das vítimas” (ANTHONISSEM, 2008, p. 57, tradução nossa). Além disso, as autoridades responsáveis pelas investigações têm regras rígidas sobre o que pode ou não ser revelado pela companhia depois do ocorrido.

Além das dificuldades de comunicação causadas pela distância, as companhias podem enfrentar diferenças culturais e linguísticas dependendo dos países envolvidos. Anthonissen (2008, p. 58, tradução nossa), lembra também que “[...] a cobertura das diferentes mídias é proporcional ao impacto que o fato teve naquele país”. No caso do acidente com o AF 447 da AirFrance, as mídias no Brasil e na França eram as maiores interessadas, já que eram, respectivamente, origem e destino do voo.

Outra solução para driblar a distância, utilizada pela AirFrance aqui no Brasil, foi contratar uma agência local de assessoria de comunicação. Anthonissen (2008, p. 58, tradução nossa) considera que “[...] nem sempre é ideal, delegar a reputação da empresa para outra fonte”. Mas, antes ter alguém qualificado e treinado para falar em nome da companhia do que não prestar contas à opinião pública.

É necessário contextualizar que a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) estipula em lei (IAC 200 – 1001) como as empresas aéreas nacionais e internacionais – que operem voos em território nacional – devem agir com os parentes de vítimas em casos de acidentes aéreos. De acordo com o que rege essa legislação, “[...] cabe à Empresa Aérea de transporte aéreo público a importante tarefa de informar sobre os passageiros e os tripulantes a bordo, responder aos questionamentos dos seus familiares”, sempre procurando resolver as questões mais imediatas.

Essa norma dita, ainda, que as companhias aéreas devem disponibilizar, além de toda informação que seja pertinente, apoio psicológico e médico aos familiares, bem como hospedagem, alimentação e outros auxílios, se necessário. Apesar de bem completa no que diz respeito ao relacionamento com os parentes das vítimas, nada é dito sobre a relação das companhias aéreas com a imprensa.

5 As notas à imprensa

Diante da crise de imagem gerada com o acidente com o voo da AirFrance, foram 42 comunicados à imprensa produzidos pela assessoria de comunicação da FAB e 23 da AirFrance, sem contar com as notícias publicadas nos sites, coletivas e declarações. As notas da companhia aérea compõem o objeto de estudo desta pesquisa. A primeira foi publicada no dia do acidente, às 13h21, e o último no dia 17 de dezembro de 2009.

A empresa disponibilizou no site <<http://corporate.airfrance.com>>, na seção de imprensa, diversos “assuntos chave”, como a própria companhia os denominou. Informações factuais sobre o voo, assuntos relativos às famílias das vítimas e notícias sobre as investigações puderam ser encontradas no *link* exclusivo para o acidente. As notas foram acessadas nos meses de março e abril de 2010, 10 meses depois do acidente. E delas, 17 foram divulgadas em três línguas: francês, inglês e português. Essa ação da assessoria é de interesse público.

Como foi dito no capítulo anterior, quando um acidente ocorre longe de sua origem e destino, surge a dificuldade de lidar com as diferenças culturais e linguísticas. A AirFrance, ao colocar traduções de suas notas oficiais, reduziu esse problema, já que lidava com uma crise que afetava não só franceses e brasileiros – havia passa-

geiros de diversas nacionalidades – e teria que atender às demandas de uma mídia global.

5.1 Conteúdo nota a nota

Na primeira nota (no dia do acidente), a companhia comunica que o voo AF 447, que fazia o trajeto Rio de Janeiro/Paris estava desaparecido. Além dos dados básicos do voo (número, origem, destino, horário de partida e chegada), número de passageiros e tripulação, a empresa disponibilizou um toll free (número para discagem sem custo) para contato.

Percebeu-se também a execução de uma das regras básicas em um momento de crise: tornar pública a sensibilidade diante de uma tragédia. “A Air France divide a emoção e a inquietação das famílias envolvidas”, afirma a nota. Como serviço prestado, a empresa revelou que havia um local “organizado”, tanto no aeroporto de Paris quanto no do Rio de Janeiro, para receber essas famílias.

Menos de vinte minutos depois da primeira, a segunda nota trazia cinco informações do voo, incluindo a informação da pane que chegou de forma automática. Foi confirmado o desaparecimento do avião e relatado que ele indicou um problema no circuito elétrico após ter passado por uma zona de turbulência.

A aeronave atravessou uma zona de tempestade com fortes turbulências. Uma mensagem automática foi recebida às 2h14 da manhã (horário TU = 23h14 horário do Brasil) indicando uma pane do circuito elétrico numa zona afastada da costa. O conjunto dos controles aéreos civis brasileiro, africano, espanhol e francês tentou em vão estabelecer contato com o voo AF 447. O controle aéreo militar francês tentou detectar o avião, sem sucesso (AIRFRANCE, 2012).

Nesse comunicado à imprensa, a companhia divulgou informação que tanto o comandante quanto os copilotos eram “experientes” nesse tipo de trajeto. Acrescentou que o avião já tinha muitas horas de voo e que a última manutenção havia sido realizada há menos de três meses antes.

Ao mesmo tempo, a assessoria cria um obstáculo de comunicação com a imprensa. A companhia pediu aos jornalistas que não utilizassem o *toll-free*, mas não informou se havia alternativa reservada para o contato com a mídia. Essa atitude pode ter sido malvista, considerando o princípio de que “a mídia deve sempre ser atendida” (NOGUEIRA, 1999, p. 94).

No terceiro informe, vinte minutos após o último, a AirFrance afirmou que repassou para o Bureau de Investigação e Análises para a Segurança de Aviação Civil (BEA) – órgão francês correspondente ao brasileiro Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes 4 (CENIPA) – e para a Airbus – fabricante do avião – todas as informações relevantes.

Ainda no primeiro dia após o acidente, o quarto comunicado traz as condolências da companhia aos familiares e afirma que uma assistência psicológica foi montada para atendê-los nos aeroportos. A companhia aérea ainda se compromete a informar sempre que novos fatos estiverem disponíveis. A nota não trouxe mais informações relevantes e novas, mas ao menos evitou especulações. Falar além do que já se sabe e do que está confirmado não é aconselhável. Ao invés de especular, a empresa certificou que os novos fatos seriam informados assim que estivessem disponíveis.

A quinta nota à imprensa contém apenas a listagem dos passageiros e suas respectivas nacionalidades. Não há nenhuma outra notícia, seja inédita ou repetida.

Já no final desse primeiro dia, no sexto comunicado há duas informações novas dentre as cinco. A AirFrance comunicou que um hotel no Rio de Janeiro está à disposição dos familiares que precisarem. Além disso, um grupo de voluntários reforçava as equipes de atendimento nos aeroportos.

Além de reforçar a disponibilidade do *toll free* e de pedir que os jornalistas não o utilizassem, informações que se repetiram a partir da segunda nota, a sétima traz a descrição da tripulação – nacionalidade, período da entrada na companhia e idade aproximada.

Menos de duas horas depois, há o pedido da companhia para que a imprensa “respeite a privacidade dos parentes” que estão nos hotéis perto do aeroporto. Neste oitavo informe, explicou-se como trabalham e foram treinados os voluntários que estavam auxiliando os funcionários da companhia aérea a lidar com os parentes. A presença desses voluntários nos aeroportos é um fato que foi comunicado desde a sexta nota.

O nono comunicado é apenas para informar da chegada de uma nova equipe de voluntários treinados pela AirFrance. Já a décima nota avisa sobre uma cerimônia ecumênica para os familiares em Paris. A empresa

certificou ainda a imprensa de que daria mais informações depois.

Como prometido no informe anterior, o décimo primeiro informa que a imprensa não poderá assistir à cerimônia, apenas ouvir a transmissão do lado de fora da igreja. Nesse *release* do Arcebispo de Paris, há o resumo de como foi o culto ecumênico em homenagem às vítimas.

Na décima terceira nota, a companhia aérea avisou das cerimônias religiosas que aconteceram na França em homenagem às vítimas.

No dia 6 de junho, foram encontrados corpos e o décimo quarto comunicado divulga tal informação. Nele, a empresa também agradece o apoio das autoridades francesas e brasileiras.

A décima sexta nota narra o que foi tratado em uma reunião entre o CEO (que vem da expressão em inglês: *Chief Executive Officer* e que pode ser traduzida como Chefe da Comissão Executiva da empresa) da AirFrance e os jornalistas da Associação dos Jornalistas Profissionais do Setor Aeroespacial (AJPAE). As informações novas são as de que já estavam investigando os primeiros resultados das buscas. O CEO também afirma que as hipóteses levantadas pela imprensa eram apenas especulações. Além disso, há a informação de que ainda não se pode culpar os tubos Pitot pelo acidente. Segundo a Airbus, os A330/A340 (modelo do AF447) são equipados com um dos três tipos de sensores e são seguros.

A companhia cita, no décimo sétimo comunicado, as ações que realizou para apoiar os familiares das vítimas. A nota torna a falar do número de vítimas, que a companhia está mobilizada para atender às famílias e do número de *toll free* que está à disposição. É nova a informação de que a empresa mandou um correspondente designado para o contato nos países em que a AirFrance/KLM estivesse presente.

A AirFrance revela, no décimo oitavo informe, que os corpos do comandante e de um dos comissários foram identificados. Até esse momento não houve outra informação a respeito.

A notícia do encontro do CEO da AirFrance com os familiares dos brasileiros que estavam no AF 447, durante uma missa no Rio de Janeiro, foi fornecida no décimo nono comunicado.

Na vigésima nota, a companhia divulga que o Bureau de Investigação e Análises para Segurança de Aviação Civil (BEA) havia publicado o seu primeiro relatório. A companhia afirmou que ainda achava primordial que as caixas pretas fossem encontradas. Revelou também que em abril de 2009 havia trocado todos os tubos Pitot que haviam apresentado problemas.

A companhia esclarece no vigésimo segundo comunicado as dúvidas que possam ter surgido devido às suposições de um sindicato de pilotos. A AirFrance confirma que duas investigações, uma técnica e outra jurídica, eram conduzidas na ocasião e que a empresa estava sempre divulgando informações atualizadas em seu *site*.

O quadro abaixo traz data e hora da publicação das notas, além de uma síntese de seus conteúdos.

Notas	Data e hora de Publicação	Conteúdo
1	01/06/2009 13h21	Comunicado do desaparecimento do voo.
2	01/06/2009 13h39	Mais informações sobre o voo e confirmação de pane no circuito elétrico.
3	01/06/2009 13h59	AirFrance afirma que repassou os dados do voo para o Bureau de Investigação e Análises para a Segurança de Aviação Civil (BEA) e para a Airbus.
4	01/06/2009 14h44	AirFrance presta condolências às famílias e diz que montou uma assistência psicológica para atendê-los nos aeroportos.
5	01/06/2009 18h13	Lista de passageiros e suas nacionalidades.
6	01/06/2009 20h30	AirFrance comunica que disponibilizou um hotel no Rio de Janeiro para os familiares. Além disso, que voluntários foram chamados para ajudar no atendimento.
7	02/06/2009 05h38	Descrição da tripulação.
8	02/06/2009 08h12	Descrição do treinamento dos voluntários relatados na sexta nota.
9	02/06/2009 11h53	Chegada de uma nova equipe de voluntários.
10	02/06/2009 14h20	Aviso sobre a cerimônia ecumênica que foi realizada em Paris.

Notas	Data e hora de Publicação	Conteúdo
11	02/06/2009 21h26	Mais informações sobre a cerimônia ecumênica e aviso de que não seria permitida a presença da imprensa dentro da igreja.
12	03/06/2009 13h21	Resumo da cerimônia.
13	05/06/2009 12h27	Relato de outras cerimônias religiosas ocorridas na França em homenagem às vítimas.
14	06/06/2009 22h17	AirFrance anuncia a descoberta de corpos. A companhia ainda agradece o apoio de autoridades francesas e brasileiras.
15	06/06/2009 23h09	Esclarecimento sobre as sondas Pitot.
16	11/06/2009 12h15	Relatório sobre o que foi tratado pela AirFrance em reunião com os jornalistas da AJPAE (Associação dos Jornalistas Profissionais do Setor Aeroespacial).
17	15/06/2009 17h07	A companhia aérea reforça informações de outras notas e relata que enviou um correspondente designado para contato nos países onde a AirFrance/KLM estava presente.
18	25/06/2009 12h08	AirFrance revela que os corpos do comandante e de um dos comissários foram identificados.
19	01/07/2009 20h27	Notícia do encontro entre o CEO da AirFrance e os parentes das vítimas durante missa no Rio de Janeiro.
20	02/07/2009 16h57	AirFrance revelou que a BEA havia publicado o primeiro relatório. A companhia aérea ainda disse que achava importante que as caixas pretas fossem encontradas e que havia trocado os tubos Pitot recentemente.
21	31/07/2009 11h11	Relato da companhia que a Airbus havia recomendado a troca dos tubos Pitot e que a AirFrance faria a troca em todos os aviões A330 e A340 de sua frota.

Notas	Data e hora de Publicação	Conteúdo
22	05/10/2009 15h49	Esclarecimento de dúvidas de um sindicato de pilotos. A AirFrance confirmou ainda que conduzia duas investigações, uma jurídica e outra técnica.
23	17/12/2009 19h42	Segundo relatório da BEA.

5.2 As mensagens-força

Opta-se aqui por definir ideia-força ou mensagem-força como os argumentos incluídos em notas ou comunicados de valor positivo para a instituição. Frases que demonstram atitudes e proatividade diante de uma situação de crise.

O comandante tem 11 mil horas de voo e já tinha efetuado 1700 horas no Airbus A330/A340;

Os dois co-pilotos possuem: um 3000 horas de voo, sendo 800 horas em Airbus A330/A340 e o outro 6600, sendo 2600 em Airbus A330/A340;

O avião tem um total de 18870 horas de voo e começou a operar em 18 de abril de 2005;

A última visita de manutenção em hangar foi feita em 16 de abril de 2009.³

Consideram-se tais informações como mensagens-força, disponibilizadas estrategicamente pela assessoria de imprensa para reforçar a seriedade e responsabilidade que a empresa sempre teve com suas aeronaves e funcionários e, também, para tentar melhorar um pouco a sua imagem.

Air France informou ao Bureau de Investigação e Análises para a Segurança de Aviação civil, organismo responsável na França pelas investigações técnicas sobre acidentes e incidentes da aviação civil, e para a Airbus, fabricante do avião, as informações que tem em seu poder após o desaparecimento do voo AF 447[...].⁴

É uma ação importante, pois demonstra transparência, que a companhia aérea agiu na tentativa de solucionar o caso, agilizando o fornecimento de dados aos envolvidos nas investigações. Antes de tudo, transpareceu à imprensa e aos familiares que não eram somente eles os preocupados. A transparência é um fator de extrema importância para as empresas. É permitir que a socieda-

³ Informação verbal (Segunda nota, publicada em 01/06/2009 às 13h39).

⁴ Informação verbal (Terceira nota, publicada em 01/06/2009 às 13h59).

de faça os julgamentos por meio de um comportamento ético. No caso da crise em que a AirFrance se viu inserida, é ainda mais importante, pois Segundo Nogueira (1999, p. 74), “Quanto maior a dimensão institucional [...] maior necessidade de transparência”. Além disso, é melhor tomar a iniciativa na divulgação dos fatos do que estar “vulnerável a revelações feitas por terceiros” (NOGUEIRA, 1999, p. 74).

Air France dirige suas sinceras condolências às famílias e amigos dos passageiros e membros da tripulação que se encontravam a bordo do voo AF 447 [...] uma assistência psicológica foi instalada no aeroporto de Paris Charles de Gaulle 2 e no aeroporto do Rio de Janeiro.⁵

A Air France está fazendo tudo ao seu alcance para dar apoio aos familiares e pessoas próximas aos passageiros (Sexta nota, publicada em 01/06/2009 às 20h30).

Ao anúncio pelas autoridades brasileiras da descoberta de corpos, a Air France expressa sua emoção e compaixão às famílias e parentes dos passageiros e tripulação do voo AF 447. Para todos, esta notícia foi de grande importância (Décima quarta nota, publicada em 06/06/2009 às 22h17).

Ao expressar as condolências, nas notas acima, a empresa passa a imagem de que respeita a dor dos familiares, o que é muito importante, pois demonstra, de acordo com Anthonissen (2008, p. 62) (tradução livre do autor) que a “companhia aérea também está de luto”.

Desde o anúncio do desaparecimento do voo AF 447, uma centena de voluntários foi mobilizada para reforçar as equipes da Air France em Paris e no Rio de Janeiro. Outros poderão ser convocados nas próximas horas a fim de que haja um rodízio de equipes.⁶

Com essa nota, a empresa mostrou que tomou providências para amparar as famílias das vítimas e que há a preocupação, por parte da empresa, com o apoio a esses parentes. De acordo com Anthonissen (2008, p. 41), assistência e preocupação são palavras-chave;

A partir de maio de 2008, a Air France observa incidentes de perda de informações anemométricas em voo em velocidade de cruzeiro nos A340 e A330. [...] A Air France pede uma

solução para reduzir ou eliminar a aparição destes incidentes.⁷

No primeiro trimestre de 2009, os testes em laboratório mostraram que a nova sonda poderia trazer uma melhoria significativa ao problema de gelo em altas altitudes em relação à sonda anterior. Para confirmação final, a Airbus propõe uma experimentação em voo, em situação real. Sem aguardar esta experimentação, a Air France decide trocar todas as sondas de sua frota A330/340 e este programa de troca é lançado em 27 de abril de 2009.⁸

A Air France iniciou a substituição dos sensores anemométricos na sexta-feira, 29 de maio, assim que recebeu o estoque das peças.⁹

Ao relatar a troca dos tubos Pitot, a AirFrance demonstrou que a empresa tomou todas as providências “[...] para que tal crise não volte a acontecer” (ANTHONISSEN, 2008, p. 41). Um dos intuitos dessas mensagens-força foi reforçar a imagem de que a companhia aérea se preocupa com a segurança de todos os seus voos.

Segundo o CEO, a Air France não pode assumir nenhuma ligação entre os sensores e as causas do acidente.¹⁰

A empresa não se esqueceu de um dos mandamentos mais importantes na hora de gerenciar uma crise. Não especular. Anthonissen (2008, p. 63) orienta a não relatar o que não estiver confirmado. Uma especulação ou suposição, se descoberta, pode ser vista como mentira e, dessa forma, pesar negativamente para a imagem da empresa.

A Air France será totalmente transparente no tratamento com os investigadores, e em acordo com eles, também na comunicação com o público em geral e seus passageiros, concluiu Pierre-Henri Gourgeon.¹¹

Um centro de informações telefônicas foi criado para atendimento exclusivo às famílias. [...] A fim de completar a ação do centro de informações, foi constituído um grupo permanente com o objetivo de garantir, em longo prazo, a assistência aos familiares. Este grupo reúne as competências necessárias em todas as áreas en-

⁵ Informação verbal (Quarta nota, publicada em 01/06/2009 às 14h44)

⁶ Informação verbal (Oitava nota, publicada em 02/06/2009 às 08h12).

⁷ Informação verbal (Décima quinta nota, publicada em 06/06/2009 às 23h09).

⁸ Informação verbal (Décima quinta nota, publicada em 06/06/2009 às 23h09).

⁹ Informação verbal (Décima sexta nota, publicada em 11/06/2009 às 12h15).

¹⁰ Informação verbal (Décima sexta nota, publicada em 11/06/2009 às 12h15).

¹¹ Informação verbal (Décima sexta nota, publicada em 11/06/2009 às 12h15).

volvidas. No Brasil, foi montada uma estrutura local específica. Nos outros países do mundo onde a Air France-KLM está presente, um correspondente foi designado como contato local.¹²

Evidentemente, a Air France continuará a cooperar plenamente com as autoridades e reitera seu compromisso total com a transparência para com os investigadores, seus passageiros e o público em geral.¹³

A Air France, que disponibilizou toda informação que possuía para as investigações e continua até hoje fazendo isso, em total transparência, irá contribuir com o financiamento da próxima busca marítima, do mesmo modo que a Airbus, conforme seus compromentimentos.¹⁴

Um dos critérios mais importantes na comunicação em tempos de crise está presente nas cinco notas acima. A transparência é fundamental.

Uma crise de imagem surge, pois, dentre outros diversos fatores, quando alguém desconfia da credibilidade de uma empresa ou pessoa. E, segundo Nogueira (1999, p. 105), a imprensa tem o dever de ser desconfiada. Quando ela coloca em xeque a credibilidade de alguma empresa, é dever dela provar sua inocência e tentar erguer sua imagem. Ao divulgar e comprovar as suas ações de transparência, a AirFrance mostrou que atendeu a esse requisito.

Junto com os representantes da Airfrance no Brasil e comissários, o Sr. Gourgeon foi à missa em memória das vítimas, na Igreja Imaculada Conceição.¹⁵

A ação do CEO da AirFrance de se colocar em contato direto com os familiares das vítimas e outros envolvidos ou interessados no acidente foi favorável à imagem da imprensa. Vale citar novamente Luecke (2004, p. 68) que diz que ter alguém, autorizado e treinado pela empresa, no cenário da crise “[...] passa a mensagem de que estes consideram a situação de extrema importância”.

A Air France acompanhou com especial atenção o primeiro relatório da BEA divulgado hoje acerca do acidente do voo AF 447.¹⁶

A companhia está muito satisfeita que uma nova busca marítima será conduzida. Entender as causas do acidente com o voo AF 447 continua sendo sua prioridade, junto com a assistência oferecida aos familiares das vítimas.¹⁷

A companhia aérea dá as dimensões de seu envolvimento nestas notas. Apesar de as investigações serem obrigações de outro órgão, a empresa mostra que tem interesse na resolução do caso e que está acompanhando todo o processo para que isso aconteça.

Para a Air France, ainda é primordial que se encontrem os registros de voo – as caixas pretas – que permitiriam conhecer as causas deste acidente – sejam quais forem.¹⁸

A segurança de voo é a preocupação primordial da Air France, que busca permanentemente meios de aprimorar cada vez mais todos os seus aspectos.¹⁹

Nas duas mensagens-força acima, a AirFrance assumiu a proporção da crise, o que é visto com bons olhos pela mídia. A partir daí, ficou comprovado que a empresa sabia que era “preciso descobrir a origem do problema e porque ele atingiu tais proporções” (MAFEI, 2004, p. 114) e que faria o que tivesse ao seu alcance para conseguir a resposta.

6 Palavras frias: impressões dos reais interessados no acidente

Este capítulo traz o relato breve de entrevistas realizadas junto a pessoas interessadas nos desdobramentos do acidente com o avião da AirFrance. São eles: as jornalistas Paula Autran e Taís Mendes, da editoria *Rio* do jornal O Globo, e Maarten Van Sluys, irmão de uma das vítimas do AF 447 e diretor executivo da Associação dos Familiares das Vítimas. Além desses depoimentos, foram ouvidos também os jornalistas Jorge Duarte e João José Forni, especialistas em assessoria de imprensa e gerenciamento de crise para algumas considerações sobre a atuação da assessoria da companhia aérea.

A partir da análise das entrevistas, fica claro, sob nosso ponto de vista, que a preocupação da assessoria de

¹² Informação verbal (Décima sétima nota, publicada em 15/06 às 17h07).

¹³ Informação verbal (Vigésima nota, publicada em 02/07/2009 às 16h57).

¹⁴ Informação verbal (Vigésima terceira nota, publicada em 17/12/2009 às 19h42).

¹⁵ Informação verbal (Décima nona nota, publicada em 01/07/2009 às 20h27).

¹⁶ Informação verbal (Vigésima nota, publicada em 02/07/2009 às 16h57).

¹⁷ Informação verbal (Vigésima terceira nota, publicada em 17/12/2009 às 19h42).

¹⁸ Informação verbal (Vigésima nota, publicada em 02/07/2009 às 16h57).

¹⁹ Informação verbal (Vigésima nota, publicada em 02/07/2009 às 16h57).

imprensa da AirFrance foi principalmente com a imagem da empresa, sem dar a devida atenção aos familiares das vítimas e à imprensa. Esqueceu-se de que a transparência deve ser para todos os envolvidos no acidente.

Maarten Van Sluys, um dos entrevistados, é um dos fundadores da Associação dos Familiares das Vítimas do voo AF447, que hoje representa cerca de 60 famílias de onze nacionalidades diferentes. Ele se transformou em porta-voz da associação e teve um bom relacionamento com a mídia na época. “Foi muito construtivo. Desde as primeiras horas adotei a prática de fazer alianças com os meios de comunicação, que rapidamente me situaram como referencial para saber na íntegra tudo que se passava”, disse.

Pela conversa com Maarten, esse foi o único serviço prestado pela assessoria que efetivamente cumpriu com o seu papel. Apesar de estarem congestionadas no primeiro dia após o acidente, foi por meio dessa linha de telefone que Maarten conseguiu ser atendido e receber alguma informação. Mesmo que as notas passassem a impressão de que a empresa prestou suporte aos parentes das vítimas, não foi essa impressão que Maarten revelou na entrevista. “Os voluntários eram, em sua maioria, estrangeiros e mal falavam o português. Eu como falo francês e inglês pude me comunicar, mas vários outros não”.

Quanto à visita do CEO da AirFrance, o Sr. Pierre-Henri Gourgeon, Maarten revelou que o representante evitou contato com as famílias brasileiras: “Ao contrário das famílias francesas, ele foi muito distante e se ateve a solucionar aspectos burocráticos. Não houve calor humano, aliás, não existe até hoje”.

Na opinião de Maarten, a assessoria de imprensa da companhia cumpriu com o seu papel de proteger a imagem da empresa, mas não se preocupou em dar suporte significativo às famílias. “Houve educação e polidez, mas nunca real preocupação senão com os rumos da empresa no Brasil e perante a opinião pública mundial.” A comunicação da empresa, nas palavras dele, foi feita nos bastidores.

A jornalista Taís Mendes, do jornal O Globo, foi uma das convocadas para fazer a cobertura do acidente, “eu ficava de plantão na porta do hotel das 7h às 15h.” Ela afirmou, em entrevista oral realizada dia 11 /05/2010, que teve muitas dificuldades de comunicação, tanto com a companhia aérea quanto com os familiares.

No hotel onde ficaram as famílias e parte da imprensa, não foi montada nenhuma estrutura para atendê-los. “Nos primeiros dias, ainda tinham duas meninas no hotel, na Barra da Tijuca, para ajudar. Depois, nem isso. E elas pouco ajudaram.” A jornalista classificou a atuação da assessoria como péssima. Na sua opinião houve: “falta de organização, de clareza, de profissionalismo”.

Tanto Taís quanto Maarten Van Sluys afirmaram que conseguir informações da empresa era difícil. A maioria delas vinha de declarações da Marinha. “Aqui no Rio não teve coletiva. A imprensa ficava na porta do hotel tentando informações”, disse a jornalista. “As informações sobre as buscas nós obtínhamos através dos comunicados oficiais da Marinha”, informou Maarten.

Para o jornalista Jorge Duarte, importante teórico sobre assessoria de imprensa, a principal ação que uma empresa deve tomar é formular um plano de contingência, também conhecido com plano de gerenciamento de crise. “Se houver e for bom, bem aplicado, a comunicação acaba cumprindo bem seu papel”, disse.

Em sua opinião, é no plano de contingência que questões levantadas neste trabalho, como as diferenças linguísticas e culturais quando a crise alcança proporção internacional, são sanadas. Com a crise, a instituição lida com o imprevisto e, por isso, “[...] é importante fazer seguir o plano de contingência e fazer os ajustes e complementos necessários o mais rapidamente possível” .

Já, o também teórico na área de assessoria, João José Forni, acredita que, mesmo em crises envolvendo dois países, não pode haver duplo comando, o que poderia acarretar a divergência das informações. Ele disse que “[...] todas as informações repassadas ao público em português, no caso, deverão ser retransmitidas ou comunicadas ao outro país no idioma local. As autoridades do outro país devem saber claramente a quem se reportar no Brasil.”

Ele afirmou também que a empresa não pode escolher não revelar fatos com a premissa de proteger a sua imagem e não se expor. Fatores como rapidez, transparência e acesso à informação de qualidade são essenciais para a comunicação de crise. “A prioridade é informar bem ao público, aos envolvidos, à imprensa e todos os interessados. [...]. As famílias das vítimas são o público prioritário em um caso de acidente como este”.

Forni ressaltou que a exposição da empresa se dá na mesma dimensão da crise. Não há como fugir. “O erro de uma assessoria nesses casos é tentar preservar a empresa, mascarando ou omitindo a verdade”, disse. O teórico ainda afirmou que a preservação da imagem se dá por meio da transparência, “[...] falando toda a verdade e dizendo o que está sendo feito para minimizar a tragédia. As informações consistentes, sinceras, claras é que dão credibilidade e fortalecem a imagem de qualquer instituição”.

Quando perguntado se houve transparência apenas com a divulgação das notas à imprensa ou se teria sido necessário, naquele caso do acidente, a convocação de uma coletiva, Forni comentou que, em caso de uma calamidade com vítimas, “[...] as empresas devem demonstrar pesar, compaixão, sentimento de perda aos parentes. Se a empresa não deu entrevistas no Brasil e limitou-se a divulgar notas, não demonstrou esses sentimentos com os parentes.” (31/05/2010). Ele complementou dizendo que, por mais completa que seja a nota, ela é fria e sem emoção e, dessa forma, não há transparência.

É sabido que a empresa deve demonstrar preocupação e transmitir condolências às famílias das vítimas, mas Forni ressaltou que a tarefa de dar suporte aos parentes é função da assistência social e não da assessoria de imprensa, que deve estar concentrada para fornecer notícias confirmadas.

6 Conclusão

Este trabalho pretendeu analisar a atuação da assessoria de imprensa da companhia aérea AirFrance no período imediatamente após o acidente com o voo AF 447, entre o Rio de Janeiro e Paris. O objeto de estudo foram as 23 notas à imprensa divulgadas no *site* da própria companhia. Procurou-se aqui mostrar que, além da função principal de fazer a ligação entre a mídia e o assessorado - mediando essa relação -, é de responsabilidade da assessoria de imprensa: realizar o *media training*, preparando o assessorado para lidar com os jornalistas, e adotar medidas que amenizem uma situação de crise e, dessa forma, melhorar a imagem da empresa.

As crises de imagem nunca avisam quando vão acontecer. É por isso que a assessoria de imprensa e a empresa em geral devem se antecipar e estar preparadas para

esse tipo de situação. A crise atinge a base de sustentação de uma instituição, a sua credibilidade. E uma vez que ela se fragiliza e é questionada, pode ser difícil reverter a situação. Por isso, os planos de gerenciamento de crise - também conhecidos como plano de contingência - são necessários.

Muitos teóricos, inclusive Mário Rosa (2003, p. 70), acreditam que a prevenção é o melhor remédio na hora da crise, o que significa “[...] mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções quando a cabeça não está quente, nem a pressão insuportável. [...] Hora de crise é hora de reagir, e não planejar.”

Diante do acidente com o AF 447, a assessoria de imprensa da companhia aérea não tardou em publicar notas com informações sobre o acontecido e manteve a ação de disponibilizar notícias atualizadas. Isso é o mínimo que se espera de uma assessoria.

A partir das entrevistas com jornalistas que participaram da cobertura do acidente da AirFrance e com um dos parentes das vítimas, foi possível constatar que a companhia aérea não tomou o cuidado esperado em atender às necessidades de informação dos que estavam envolvidos na crise. Tanto as jornalistas quanto Maarten foram enfáticos em relatar que a empresa pouco se pronunciava e que a comunicação foi “péssima”.

Esse fato iria de encontro ao que dita a legislação da ANAC, que considera obrigação da companhia aérea a tarefa de comunicar os fatos e dar real assistência às famílias das vítimas. A norma prevê: a empresa deve: “notificação aos familiares das vítimas do acidente, por equipe treinada, se possível pessoalmente”. Constatou-se, nas entrevistas para este trabalho, que o contato pessoal foi pouco e ineficaz. Quem buscou por mais informações só pode contar com as informações das notas à imprensa.

As notas que a empresa divulgou, de fato, trazem informações relevantes e podem demonstrar a intenção de transparência, mas não foram o suficiente. Uma calamidade, como a queda do avião, gera muitos questionamentos e alvoroça a opinião pública. Além disso, a presença dos parentes das vítimas, abalados pelo acontecido, requer uma maior atenção. Nesse caso, a transparência se daria não apenas pela divulgação das notas, mas também, pelo menos, por uma coletiva de imprensa.

Nada houve a esse respeito. O CEO da companhia aérea, que seria o porta-voz ideal nesse caso, chegou a vir

ao Brasil, mas não deu entrevistas e mal falou com os parentes. Segundo Maarten, ele “[...] se ateu a solucionar aspectos burocráticos. Não houve calor humano, aliás, não existe até hoje.” Fica claro que a empresa se limitou a melhorar a sua imagem e só se preocupou com isso.

Por meio das análises de conteúdo das notas e das entrevistas, concluiu-se que, como em toda situação há erros e acertos, não foi diferente com o gerenciamento de crise da AirFrance. A empresa foi transparente e cumpriu a função de fornecer informações confirmadas por meio das notas, mas ela falhou ao achar que isso bastaria. Faltou atenção com a opinião pública e com os parentes de vítimas. A AirFrance não se preocupou em esclarecer dúvidas e fazer contato. Ela apenas informou o que já era a triste realidade.

Referências

- AIRFRANCE. *Bilhetes & check-in*. França, 2012. Disponível em: <www.airfrance.com.br>. Acesso em: 12 abr. 2012.
- ANTHONISSEN, P. (Org.). *Crisis communication*. Filadélfia: Kogan Page, 2008.
- CHINEM, R. *Assessoria de imprensa, como fazer*. São Paulo: Sumus, 2003.
- DUARTE, J. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUARTE, J; VERAS, L. *Glossário de comunicação pública*. Brasília: Casa das Musas, 2006.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (FENAJ). *Manual de assessoria de comunicação*. 4. ed. Brasília: Fenaj, 2007.
- FORNI, José. COMUNICACAO&CRISE. *Artigo*. Disponível em: <<http://www.comunicacaoecrise.com/new/>>. Acesso em: 13 abr. 2012.
- KOPPLIN, E; FERRARETTO, L. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.
- LOPES, B. *O que é assessoria de imprensa*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- LUECKE, R. *Crisis management*. Boston: Harvard Business Press, 2004.
- MAFEI, M. *Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto, 2004.
- NOGUEIRA, N. *Media training*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- ROSA, M. *A era do escândalo*. São Paulo: Geração, 2003.
- ROSA, M. *A síndrome de Aquiles*. São Paulo: Gente, 2001.