

GERENCIAMENTO DE CRISES: GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DURANTE A EXECUÇÃO DE PLANOS DE EMERGÊNCIA NA AVIAÇÃO COMERCIAL

[\[ver artigo online\]](#)

ERICO CARIDA CASADEI¹

RESUMO

Por que o gerenciamento de crises é importante? Simplesmente, sem ele, e sem um plano de execução das metas necessárias, as crises crescem e afetam as relações de longo prazo, curto prazo, ou ambos. Quando alguma coisa errada acontece, independentemente da culpa ou do motivo, alguém precisa informar a verdade o mais rápido possível. Uma crise não deve necessariamente se transformar em um desastre para os negócios ou organização envolvida. A maneira pela qual uma empresa se comunica, quando atingida por uma crise, frequentemente pode ajudá-la ou quebrá-la. Este artigo pretende discutir como limitar efetivamente os danos, agindo com rapidez e positivamente, através da gestão de comunicação. Mais ainda, ele ilustra a possibilidade de se transformar uma crise em uma oportunidade através da comunicação efetiva. O mundo toma conhecimento dos incidentes em questão de poucos minutos e tanto a mídia quanto o público, ou clientes, esperam impacientemente por informações mais acuradas, as quais envolvem detalhadas explicações sobre o evento, imediatamente. A tarefa de reconhecer este desafio recai sobre as pessoas que planejam e são responsáveis pela execução das efetivas ações do gerenciamento da comunicação durante crises.

Palavras-chave: Gerenciamento de crise. Comunicação. Plano de emergência.

CRISIS MANAGEMENT: COMMUNICATION MANAGEMENT DURING THE EXECUTION OF EMERGENCY PLANS IN COMMERCIAL AVIATION

ABSTRACT

Why is crisis management important? Simply put, without it, and without a plan to accomplish necessary goals, crises grow and relationships are damaged in the long term, short term, or both. When something goes wrong, no matter who is at fault and regardless of the reason, someone must tell the true story as quickly as possible. A crisis does not necessarily have to turn into a disaster for the business or organization involved. How an organization communicates when hit by crisis often make or brake it. This article discusses how to limit damage effectively by acting quickly and positively through communication. Moreover, it illustrates that it is possible to turn a crisis into an opportunity by communicating efficiently. The world learns about the incident only minutes later and both the media and the public (or clients) will be impatiently waiting for accurate information, which includes detailed explanation for the event, immediately. The task of meeting that challenge falls to the people who plan, and are responsible for carrying out, effective crisis communication management operations.

Keywords: Crisis management. Communication. Emergency plan.

¹ Engenheiro, Pos graduado em Gestão de Projetos/FAAP, MBA Gestão Empresarial/FGV – ericocasadei@gmail.com



INTRODUÇÃO

Crises são extremamente democráticas e politicamente corretas; não discriminam nem são preconceituosas. Atingem empresas nacionais ou multinacionais, públicas ou privadas, pequenas, médias ou grandes, e podem acontecer a qualquer momento, com pouco ou nenhum aviso.

Segundo Fink e Miller (2004), no mundo empresarial, crise é uma circunstância, muitas vezes imprevisível, que corre o risco de aumentar em intensidade, atraindo assim a atenção da imprensa e/ou uma investigação governamental, interferindo nas operações regulares da empresa, danificando a imagem da companhia e, em última instância, arriscando a sobrevivência da organização.

Não muito comum até o passado recente, o termo “Gerenciamento de Crise” vem ganhando importância e especial atenção à medida que se constata as vantagens que esse procedimento é capaz de gerar.

O planejamento da gestão de crise, ou plano de emergência, deve ser encarado como uma apólice de seguro, a qual nunca se pretende utilizar, porém, caso necessário, é bom dispor de uma sempre válida. Na aviação comercial, inúmeros são os casos em que os acidentes aéreos acabam por associar uma péssima imagem à companhia, expondo-a fortemente à opinião pública através de massivas reportagens veiculadas pela imprensa.

Empresas desprovidas de um plano de emergência previamente estruturado, estão mais sujeitas às ações e especulações da mídia. A perda de prestígio ou má fama associada em tais situações é capaz de se reverter rapidamente em perda de credibilidade, não só do público como dos investidores também.

Sob esse contexto, o que fazer quando acontece um acidente de grandes proporções e qual a melhor forma de lidar com a situação? Como evitar que a sobrevivência da companhia aérea seja ameaçada e quais as possibilidades de fazer com que sua imagem seja, apesar dos fatos, fortalecida perante a opinião pública e órgãos reguladores?

De acordo com a legislação brasileira, as empresas aéreas nacionais ou estrangeiras que exploram o transporte aéreo público no Brasil devem elaborar um plano de assistência às vítimas de acidente aeronáutico e apoio a seus familiares, onde são estabelecidas as ações sob

sua responsabilidade para prover apoio, assistência, serviços e informações imediatas a esses familiares.

A ocorrência de um acidente aéreo em determinada companhia deve (ou deveria) ser sempre sucedida pela instauração de um comitê de crise, o qual tem o objetivo de executar um plano de emergência, visando tomar as atitudes certas para resolvê-la, ser visto tomando tais atitudes, dizer as coisas certas e ser ouvido dizendo-as, porém, infelizmente isso nem sempre acontece.

O gerenciamento de crises demanda ações rápidas e eficazes, devendo atender às necessidades básicas das pessoas e prover informações precisas do que tem que ser feito.

Como objetivo geral, pretende-se analisar qualitativamente os benefícios de dispor de um plano de emergência estruturado, que atente não só aos aspectos fundamentais da gestão de projetos, como também às necessidades básicas das pessoas, conforme a teoria da hierarquia de prioridades, estabelecida por Maslow (1950).

Dentre os objetivos específicos, pretende-se comparar casos de acidentes e empresas aéreas que souberam gerir suas crises com aquelas companhias que vieram a sucumbir devido à falta de um plano de emergência previamente estabelecido.

A correta utilização de gestão de projetos pode significar a sobrevivência ou não de uma companhia aérea envolvida em um acidente. Esta hipótese será demonstrada avaliando a contribuição de alguns aspectos fundamentais da gestão de projetos durante o planejamento do plano de emergência, sua execução e após a finalização do mesmo (pós-crise).

A reputação de uma organização é um importante patrimônio, e uma crise mal conduzida pode destruir essa reputação, por isso, a execução do plano de emergência durante uma situação de crise deve ter como maior objetivo manter o respeito do consumidor, o qual é dificilmente conquistado e facilmente perdido.

Na fundamentação teórica pretende-se caracterizar o gerenciamento de crise com base nas diferentes interpretações contidas na literatura analisada, classificando, ainda, a gestão de crises em cinco fases distintas. Ainda neste capítulo, pretende-se explorar os conceitos de planos de emergência na aviação comercial e de gestão da comunicação durante crises.

No capítulo seguinte, através do estudo de dois casos de acidentes aéreos, envolvendo duas empresas independentes, e que ocorreram em momentos distintos, pretende-se avaliar as

ações tomadas por cada uma delas durante o gerenciamento de suas respectivas crises, confrontando e comparando seus planos de emergência e modelos de gestão de comunicação.

O objetivo desta comparação é estabelecer parâmetros que comprovem a importância do planejamento de crises e, principalmente, demonstre os pontos fortes e as deficiências da gestão de comunicação empregada pelas duas empresas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao se caracterizar a palavra crise como qualquer situação que prejudique seriamente a integridade financeira ou a reputação da empresa, podendo comprometer a sua fatia de mercado e até mesmo significar o fim de sua existência, e então associá-la a um evento incerto e imprevisível, conclui-se que a elaboração do plano de emergência consiste em tomar o maior número de decisões possível antes de a crise ter seu início.

As crises podem ter diversas origens e assumir diferentes intensidades, as quais variam de acordo com tipo de indústria, mercado e momento. Acidentes, mudanças na economia, greves, epidemias e guerras são apenas alguns exemplos de origens que podem afetar, de maneira imprevisível e distinta, diferentes empresas de um mesmo setor (JORDÃO, 2003).

Da mesma forma que é imprudente e desaconselhável dirigir um automóvel novo sem dispor de um seguro, nenhuma empresa já estabelecida e reconhecida no mercado deve abrir mão de um plano de emergência básico, que disponha de permanente prontidão e que possa ser colocado em prática ao menor sinal de crise.

Obviamente, planos de emergência não imunizam as empresas, não evitam as crises, não impedem que erros humanos aconteçam nem protegem a empresa de desastres naturais, ações deliberadas de sabotagem ou terrorismo, mas nem por isso deixam de ter suma importância, seja qual for o cenário em que uma das hipóteses acima mencionadas venha a acontecer.

Apesar dos planos de emergência serem reativos e ativados em função da manifestação do risco, fornecem à empresa ferramentas para identificação de sinais de alarme de crises potenciais, além de condições para melhor geri-las e a elas sobreviver. Empresas que planejam suas reações e emergências terão mais condições de tomar ações acertadas, voltar à

normalidade rapidamente, limitar perdas financeiras e materiais, além de resguardar-se de publicidade negativa (JORDÃO, 2003).

O moderno gerenciamento de crises desenvolveu-se a partir dos esforços provenientes da defesa civil e proteção civil, iniciada no início da década de 40, e que tinha o objetivo de proteger os cidadãos contra os efeitos da guerra e ameaças nucleares. Por volta de 1970, o campo de atuação foi expandido, incluindo então, desastres causados por forças naturais, tecnológicas e humanas (ALEXANDER, 2002).

Tradicionalmente, o gerenciamento de crise sempre possuiu quatro fases, denominadas de: preparação, resposta, recuperação e mitigação. Em 2004, o Departamento de Segurança dos Estados Unidos propôs a criação de uma nova fase a ser considerada: a prevenção.

1.1 Classificação das Fases do Gerenciamento de Crise

De acordo com o Departamento de Segurança dos Estados Unidos, as fases do gerenciamento de crises podem ser classificadas e identificadas conforme a natureza das atividades relacionadas a cada uma destas fases (DHS, 2004).

Embora as fases sejam diferentemente classificadas, todas elas possuem um único objetivo, traduzido através do conceito de eliminação ou redução dos impactos oriundos de uma crise.

1.1.1 Prevenção

São as atividades tomadas para evitar ou interromper uma crise. A prevenção está relacionada às ações ou decisões que são consideradas com base em estudos ou informações disponíveis previamente, como por exemplo, evitar a construção de uma edificação em locais geologicamente instáveis.

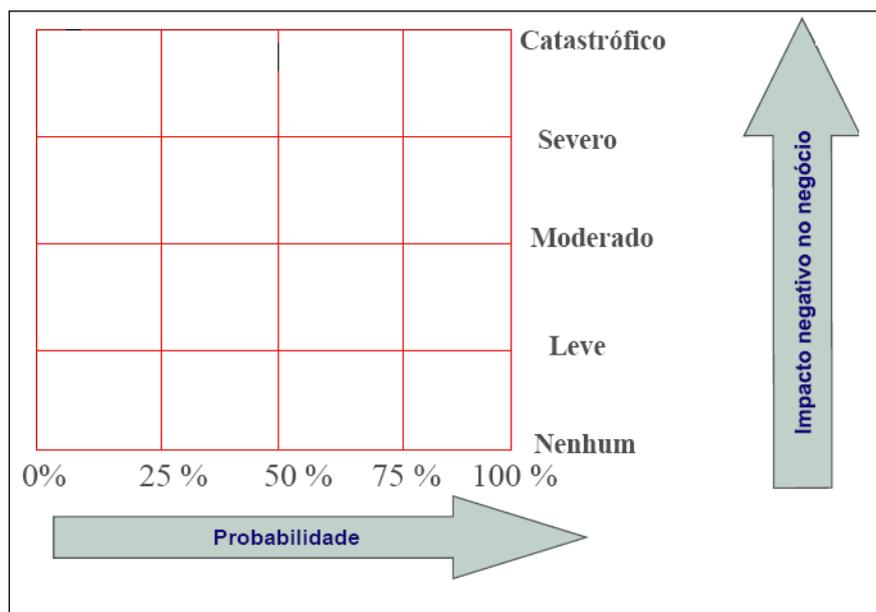
A prevenção pode também representar medidas que incrementem a segurança em determinadas situações ou circunstâncias. Ainda tomando o caso de instabilidade geológica como exemplo, sabendo que o solo é instável, no projeto de uma edificação, os aspectos relacionados à estabilidade estrutural deverão ser considerados (DHS, 2004).

Na prevenção, todas as prováveis causas de um desastre devem ser identificadas, buscando sempre responder às seguintes perguntas:

- Quais eventos podem causar uma crise?
- Com que frequência este evento pode ocorrer?
- Qual a intensidade dos danos causados por esses eventos?
- Quem são os principais afetados por estes danos?

Em função da diversidade e quantidade de eventos causadores de crises que podem ser listados, a Figura 1 apresenta uma forma de categorização e priorização que relaciona a probabilidade de ocorrência e impacto negativo que os eventos podem causar no negócio, comunidade ou produto, para que, então, as ações correspondentes possam ser melhores designadas e planejadas.

Figura 1 Matriz de Vulnerabilidade



Fonte: Brasiliano, 2008

Eventos com elevada probabilidade e grande impacto, ou seja, situados no quadrante superior direito da Figura 1, devem ser prioritários nas análises de prevenção e ações de contenção.

1.1.2 Preparação

São as atividades, programas ou sistemas desenvolvidos e implementados antes da crise, utilizados para suportar e propiciar adequada capacidade de mitigação, resposta e recuperação de crises.

As atividades desta fase podem ser facilmente exemplificadas como os programas de treinamento de pessoal, estabelecimento de plano de comunicação e identificação antecipada de recursos necessários (MARTINET, 2006).

Aspectos relacionados à organização da equipe, treinamento de porta-voz, reuniões periódicas e atualização de material também devem fazer parte de uma boa preparação.

Durante a preparação, para todos os eventos identificados na fase anterior, deve-se procurar listar todas as possíveis áreas de vulnerabilidade da empresa, sendo fundamental contar com a participação de todos, inclusive do alto escalão da companhia, como forma de obter dos mesmos a aprovação prévia das prováveis medidas de contingências que venham a ser estabelecidas (BREITINGER, 1998)

1.1.3 Resposta

Esta fase caracteriza-se pelas atividades que, durante a gestão de crise, são designadas para identificar e endereçar os efeitos de curto prazo originados pela crise, podendo também ser frequentemente associada às ações tomadas logo após a ocorrência de um incidente, visando salvar vidas ou bens materiais, por exemplo. (MARTINET, 2006).

As atividades de resposta consistem de políticas, procedimentos e controles empregados para assegurar uma eficiente gestão quando uma crise ocorre. Essas políticas e procedimentos podem ser agrupados segundo três tipos de planos de resposta:

- Plano de resposta ao incidente, que consiste na identificação e notificação das pessoas-chave e ações que deverão ser tomadas durante e imediatamente após a descoberta do desastre;
- Plano de resposta para segurança, que pode incluir a evacuação de pessoal, obtenção de cuidados médicos aos feridos e procedimentos para o pessoal que irá trabalhar no local do desastre;

- Plano de resposta para danos, que compõe os procedimentos para determinar a extensão dos danos causados e que só deve ser colocado em prática após a contenção do desastre (DEVLIN, 2007).

O acionamento do sistema de gerenciamento de crise é a primeira ação a ser tomada como resposta a um incidente, acarretando, assim, no desdobramento de diversas outras ações, as quais devem ser sempre tomadas rápida e assertivamente, pois decisões lentas acabam por agravar o problema.

1.1.4 Recuperação

Esta fase caracteriza-se pelas atividades e programas designados para retornar as condições de operação a um nível aceitável pela empresa ou, até mesmo, a um nível ainda melhor do que antes da crise.

Normalmente, as ações de recuperação são iniciadas praticamente ao mesmo tempo em que as ações de resposta e muitas vezes se confundem, porém, sua duração se estende por um período maior, visando não apenas os objetivos de curto, mas também os de médio e longo prazo.

As ações do plano de recuperação podem incluir:

- Garantir segurança e bem-estar dos afetados de forma direta e indiretamente;
- Reagir de forma efetiva e rápida de forma a minimizar a interrupção do negócio e as perdas financeiras;
- Retomar as operações sensíveis imediatamente, mantendo a confiança dos acionistas, protegendo a imagem da companhia e mantendo a confiança dos clientes (DEVLIN, 2007).

1.1.5 Mitigação

São as atividades tomadas para eliminar ou reduzir a probabilidade de ocorrência de um evento ou reduzir a severidade de suas consequências, seja antes da crise ou após a mesma (DHS, 2004).

O gerenciamento de riscos do projeto inclui maximizar a probabilidade e consequência de eventos positivos e minimizar a probabilidade e consequência de eventos adversos (PMI, 2004).

A avaliação de risco, seja ela feita antes ou durante a crise, permite quantificar julgamentos sobre uma situação específica, cujo valor resultante irá direcionar a prioridade das ações necessárias visando manter a exposição ao risco dentro de um nível aceitável.

Inúmeras são as ações de mitigação possíveis de serem tomadas, seja antes ou depois das crises, das quais podem ser citadas:

- Estabelecer processo de gerenciamento de risco;
- Registrar os perigos e ações tomadas, mantendo o histórico disponível;
- Treinar e educar o grupo;
- Auditar a operação e investigar acidentes e incidentes;
- Avaliar como o sistema está funcionando;
- Realimentar o sistema.

1.2 Plano de Emergência na Aviação Comercial

Diante dos transtornos causados por um acidente aeronáutico, cabe à empresa aérea a importante tarefa de informar sobre os passageiros e tripulantes a bordo, responder aos questionamentos dos seus familiares, procurando atender às suas necessidades imediatas.

Segundo a legislação brasileira, o plano de emergência a ser elaborado pelas empresas aéreas, deverá ser norteado pelas ideias básicas contidas na instrução de aviação civil denominada IAC-200-100, as quais podem ser citadas:

- Prover apoio e informações imediatas;
- Disponibilizar 0800 exclusivo com pessoal habilitado a responder as chamadas;
- Providenciar auxílio à família no desembarço de despojos ou pertences embarcados;
- Auxiliar a família a viajar até o local do acidente, provendo

hospedagem, alimentação, transporte e assistência médica, religiosa e psicológica;

- Cada base operada pela empresa aérea deverá ter seu plano de emergência local, contendo informações e recursos específicos relativos à localidade em que estiver estabelecida;
- O conteúdo de cada plano local deverá estar baseado nas diretrizes estabelecidos no plano de emergência corporativo;
- Prover treinamento do presente plano para as equipes de suas bases, conforme o previsto nos seus manuais de procedimentos, inclusive com a realização de simulações.

Resumidamente, de acordo com as recomendações do órgão responsável pela segurança no transporte aéreo dos Estados Unidos, a composição do plano de emergência na aviação comercial deve prever:

- Plano de assistência às vítimas e apoio aos seus familiares;
- Plano de ação e responsabilidades;
- Plano local de emergência;
- Plano de comunicação;
- Manual dos voluntários;
- Manual de procedimentos para *call center* (NTSB, 2000).

Na aviação comercial, os incidentes críticos são eventos emocionalmente fortes o suficiente para limitar a atuação normal de um indivíduo ou tripulação. Estes eventos são os pontos de partida para uma reação a possíveis crises e são sempre percebidos como uma opressão, ameaça, amedrontamento, perigo ou uma circunstância inusitada (LEONHARDT e VOGT, 2006).

De forma geral, devido à complexidade de operação da aviação comercial, a maioria das pessoas, ou tripulações, que se encontram submetidas a um evento crítico apresenta uma das características listadas abaixo:

- Não percebem o evento como uma ameaça;
- Com suas habilidades usuais, apresentam-se incapazes de gerenciar o impacto que o evento pode causar;
- Apresentam crescente medo, tensão ou confusão mental;
- Apresentam um considerável desconforto subjetivo;
- Em um curto espaço de tempo, a situação pode evoluir para uma crise intensa ou forte distúrbio emocional (ROBERTS, 2000).

Pelas diversas razões já apresentadas, dispor de um plano de emergência que leve em consideração aspectos relativos à prevenção, preparação, resposta, recuperação e mitigação torna-se essencial, principalmente na aviação comercial, cujas crises têm sempre um enorme potencial de provocar um frenesi na mídia ou, ainda pior, de espalhar o pânico entre o público em geral.

1.3 Comunicação em Crise

Especificamente, a comunicação de crise se refere a todo fluxo de informações que ocorre entre uma empresa, seus funcionários, seus clientes, a mídia, órgãos do governo e o público em geral durante a crise.

Os acidentes na aviação comercial ocorrem com pouco ou praticamente nenhum aviso e, quando ocorrem, são na grande maioria das vezes catastróficos, reforçando a falsa percepção de insegurança de se voar, expondo fraquezas fundamentais ou problemas graves da companhia ou do produto e atraindo enorme atenção da mídia nacional e internacional.

O antigo modelo de comunicação em crise apresentava algumas características, dentre as quais podem ser citadas:

- Comunicação originada exclusivamente da sede da empresa;
- Funcionários da linha de frente proibidos de falar com a mídia, principalmente durante as crises;
- Comunicação com foco apenas no mercado interno;
- “*No info = no coments*”.

Em contrapartida, o modelo de comunicação em crise atualmente preconizado possui algumas divergências em relação ao modelo predecessor:

- Comunicação coordenada a partir da sede da empresa;
- Responsabilidade das informações delegada aos funcionários da linha de frente, bem treinados;
- Gerentes da linha de frente são os porta-vozes;
- Habilidade de responder rápida e eficazmente em qualquer lugar, a qualquer hora (JORDÃO, 2003).

A necessidade de melhor comunicação, também levada em consideração nos modelos atuais requer:

- Considerar as reações emocionais das pessoas;
- Atentar para a possibilidade do público em geral, e não só os diretamente envolvidos, demonstrar interesse pelo assunto ou ações tomadas;
- Ajustar as mensagens para diferentes culturas, no entanto, sem sacrificar a verdade (MOORE e SEYMOUR, 2005).

É através da comunicação que os vários recursos e ações necessárias para responder satisfatoriamente à crise, ou situação de emergência, podem ser sistematicamente organizados, encadeados e disparados (SELLNOW e SEEGER, 2001).

Em tempos de crise, o melhor estilo de comunicação a ser utilizado é o da comunicação solidária, capaz de transmitir empatia, preocupação, respeito, autenticidade, conduta ética e ausência de julgamento, pois onde quer que ocorra um acidente, a mídia sempre estará lá. Ela não deve nada à companhia aérea e tudo aos seus leitores, espectadores ou ouvintes, por isso, deve-se dar à imprensa fatos que comprovem o que é dito, com franqueza e objetividade.

A mídia é um dos canais disponíveis para atingir ao público interno e externo, não devendo nunca ser ignorada, pois ela sempre estará disposta a acreditar no pior e mais complexo cenário, alimentando cada vez mais a especulação. Se houver espaço, sempre haverá um “*expert*” para suprir a mídia com informações e fatos provavelmente diferentes da versão oficialmente

apurada, podendo ameaçar ainda mais a reputação da companhia aérea em questão (ANTHONISSEN, 2008).

No capítulo seguinte pretende-se confrontar os dois modelos de gestão de comunicação em crises descritos, analisando a efetividade de cada um deles e comparando-os com um modelo de hierarquias de prioridades, também conhecido como teoria de Maslow.

2 ESTUDO DE CASO / METODOLOGIA DE PESQUISA

Através do estudo de dois casos de acidentes aéreos, envolvendo duas empresas independentes, e que ocorreram em momentos distintos, pretende-se avaliar as ações tomadas por cada uma delas durante o gerenciamento de suas respectivas crises, confrontando e comparando seus planos de emergência e modelos de gestão de comunicação.

O objetivo desta comparação é estabelecer parâmetros que comprovem a importância do planejamento de crises e, principalmente, demonstre os pontos fortes e as deficiências da gestão de comunicação empregada pelas duas empresas.

O despreparo de algumas companhias aéreas, e também de autoridades, para lidar com situações de crise envolvendo acidentes sempre foi uma fonte de desconforto, prestando informações desencontradas e apresentando total falta de compreensão pelos sentimentos alheios.

Todos nós temos uma hierarquia de necessidades, iniciando-se pelas mais simples e indo até as mais complexas. Cada vez que um desses níveis é satisfeito, ansiamos por satisfazer o seguinte.

Segundo Maslow (1950), uma pessoa não sente necessidade dos níveis mais altos enquanto todas as necessidades do nível atual não tenham sido plenamente satisfeitas. Ele define um conjunto de cinco necessidades, conforme a Figura 2:

- Fisiológicas, tais como comida, ar, água, roupas e sexo;
- Segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa até formas mais elaboradas de segurança, como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- Sociais, que podem ser caracterizadas pelo afeto, aceitação, comunicação ou participação, exemplo, fazer parte de um grupo ou pertencer a um clube;

- Estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- Auto-realização, na qual o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

Figura 2 Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow, 1950

2.1 Vôo USAIR 427

No dia 08 de Setembro de 1994, o vôo 427 da USAIR decolava de Chicago e tinha como primeiro destino a cidade de Pittsburgh, Pensilvânia. Seu destino final era a cidade de West Palm Beach, na Flórida.

Por volta da 19:03h, durante a aproximação final para o pouso na pista 28R do aeroporto internacional de Pittsburgh, a aeronave ilustrada na Figura 3, um Boeing 737-300 matrícula N513AU, chocava-se contra o solo vitimando 127 passageiros e 5 tripulantes.

Figura 3 Boeing 737-300, matrícula N513AU



Fonte: Elliot Greenman, 1992

Apesar das condições meteorológicas na ocasião do acidente estarem extremamente calmas e favoráveis ao voo, o Capitão Peter Germano e o Primeiro Oficial Charles Emmett experimentaram uma súbita perda de controle da aeronave ao sobrevoarem o vilarejo de Findlay Township, a 1.800 metros de altura e a apenas 10 Km da pista de pouso.

A perda de controle levou a aeronave a uma abrupta perda de altitude, fazendo com que a mesma despencasse praticamente na vertical, com o nariz para baixo, chocando-se violentamente contra o solo.

O voo 427 da USAIR foi o terceiro pior acidente da história envolvendo aeronaves do tipo Boeing 737-300 em todo o mundo e as investigações posteriores indicaram uma falha no atuador do leme de direção como a causa principal do desastre.

Na noite do acidente, os familiares dos passageiros do voo 427 foram reunidos no salão do aeroporto internacional de Pittsburgh, onde foram informados por funcionários da companhia USAIR sobre o acidente, no entanto, sem maiores detalhes até então.

Após darem essa breve informação, os funcionários retiraram-se do saguão e deixaram os familiares em continuada angústia, que perdurou por seis horas, até que fossem informados da realidade dos fatos.

Ao longo da noite, a USAIR negou a necessidade de apoio médico ou psicológico aos familiares e amigos das vítimas e, posteriormente, simplesmente encaminhou-os às suas residências.

Igual tratamento foi dispensado aos funcionários da própria companhia, os quais viveram todo o estresse causado pela situação e pela exposição, tendo também negado qualquer pedido de apoio psicológico.

Todo o descaso com a situação, sobretudo com os familiares, foi um fator decisivo para o então presidente Bill Clinton emitir, em 1996, uma ordem executiva para aprovação do “*Disaster Family Assistance Act*”¹ junto ao congresso norte americano.

O gerenciamento de crises demanda ações rápidas, eficazes e verdadeiras, devendo atender às necessidades básicas das pessoas e comunicar de maneira eficiente e precisa.

A união das famílias das vítimas do voo 427 foi oficializada através de um grupo denominado “*NADA – National Air Disaster Alliance*” e através de relatos das pessoas envolvidas, integrantes deste grupo, torna-se possível verificar que no caso em questão as necessidades das pessoas foram deixadas de lado.

A atitude nada amistosa da companhia faz transparecer que a mesma carecia completamente de um plano de emergência ou, ao menos, de um modelo de gestão de comunicação em crise. Além de não manter comunicação clara e regular, seja com os familiares ou mesmo com a mídia, nas poucas vezes em que o fez, foi através de porta-vozes improvisados e nunca treinados para tanto.

No caso dos familiares das vítimas, a falta dessa comunicação faz com que as pessoas se sintam relegadas a um segundo plano, percebendo claramente que seus valores e sentimentos estão sendo menosprezados, não havendo nenhuma validação ou compreensão de suas necessidades por parte do interlocutor responsável, no caso, a companhia aérea.

¹No Brasil, de forma similar, a ANAC aprovou em 2005 a normativa que trata da assistência às vítimas de acidente aeronáutico e apoio aos familiares, denominada Instrução de Aviação Civil número 200-1001 (IAC-200-1001).

Em relação à mídia, tal falta de comunicação abre espaço para o surgimento de informações capturadas nas entrelinhas da notícia e que, na maioria das vezes, acaba por prejudicar ainda mais a imagem da já exposta companhia aérea.

Comparando algumas ações da USAIR com a teoria da pirâmide de Maslow, pode-se constatar o descaso atribuído às necessidades das pessoas:

- **Fisiológicas:** Familiares abandonados por seis horas sem nenhuma preocupação por parte da companhia aérea em atender necessidades elementares, como por exemplo, a alimentação;
- **Segurança:** Os familiares e amigos das vítimas foram arrebanhados em um saguão do aeroporto, sem conforto, extremamente expostos e sem nenhuma garantia de segurança;
- **Sociais (inclusão):** As informações eram prestadas de maneira lenta, incompleta e insensível. A falta de comunicação leva as pessoas a se sentirem rejeitadas e menosprezadas;
- **Auto-Estima:** Os familiares foram “dispensados” para retornarem aos seus lares sem nenhum tipo de apoio médico, psicológico ou religioso;

Infelizmente o último nível da pirâmide de Maslow jamais foi atingido, pois conforme preconiza sua própria teoria, a “auto-realização” só pode ser alcançada se os níveis anteriores forem plenamente satisfeito, o que não ocorreu em função das ações tomadas pela companhia aérea USAIR, durante o acidente com o voo 427.

2.2 Voo Spanair JK5022

No dia 20 de Agosto de 2008, o voo JK5022 da companhia aérea espanhola Spanair, decolava do aeroporto de Barajas, Madrid, tendo como destino a cidade de Las Palmas de Gran Canarias.

Por volta das 14:24h, imediatamente após a decolagem, a aeronave McDonnell Douglas MD82 ilustrada na Figura 4, registrada com a matrícula EC-HFP, caía a 3207 metros do final da pista 36L, numa área desabitada nos arredores do aeroporto de Barajas, matando 154 passageiros e tripulantes e ainda ferindo gravemente 18 pessoas. A aeronave foi totalmente

destruída com o impacto e com o subsequente incêndio que tomou conta do local logo após a queda.

Figura 4 MD82, matrícula EC-HFP



Fonte: Alejandro Leon, 2008

Testemunhas afirmaram que o MD82 percorreu uma distância bem maior do que o normal antes de decolar, principalmente quando comparado com outros vôos similares que utilizam o mesmo tipo de aeronave. As investigações ainda não foram oficialmente encerradas, mas todos os indícios apurados até o momento indicam uma falha no sistema de “*flap*”² da aeronave como a principal causa do desastre.

Imediatamente após o acidente, o aeroporto de Barajas reduziu suas operações pela metade. Nenhum vôo foi autorizado a decolar, alguns foram cancelados e outros atrasados, e centenas de pessoas se recusaram a voar com a Spanair naquele dia.

²Dispositivos hiper-sustentadores que consistem de superfícies articuladas, existentes nos bordos de fuga (parte posterior) das asas de uma aeronave, os quais, quando estendidos, aumentam a sustentação de uma asa, facilitando as manobras de pousos e decolagens.

Enquanto as equipes de resgate ainda trabalhavam na remoção das vítimas, um avião fretado pela Spanair trazia parentes das Ilhas Canárias para Madrid, onde um centro de convenções foi transformado em local para identificação dos corpos. A lista de passageiros foi divulgada por volta das onze horas da noite, oito horas após o acidente.

Um número de telefone gratuito, disponível 24 horas por dia, foi ativado para apoio exclusivo às famílias e amigos das vítimas, bem como um segundo número, com atendimento dedicado à imprensa.

Apenas no dia do acidente, 20 de Agosto de 2008, o número dedicado aos familiares recebeu mais de 21.000 ligações, sendo que sua capacidade máxima de atendimento era de 4.000 ligações por dia. Dessa forma, a Spanair disponibilizou no dia 26 de Agosto mais um número gratuito e disponível 24 horas por dia, também exclusivo para os familiares das vítimas. Além desses dois números que as famílias podiam contar para consultar qualquer tipo de informação, a companhia aérea também disponibilizou um endereço eletrônico (cas@spanair.es) para facilitar ainda mais o contato com a empresa.

Dois centros de crise foram abertos pela Spanair para prestar assistência às famílias, um no hotel Auditorium de Madrid, aberto no mesmo dia do acidente e outro no hotel Tryp Ibéria, em Las Palmas, no dia 28 de Agosto.

Um time de assistência especial, formado por seis equipes especializadas em diversas áreas e composto por mais de 500 funcionários da Spanair foi montado, atuando nos dois centros de crise e também na matriz da empresa, situada em Palma de Mallorca.

Psicólogos do grupo privado “Intervenção Psicológica Especializada” (IPSE) foram contratados pela Spanair para assistir não só os familiares da vítimas como também funcionários da companhia.

A empresa Kenyon International Emergency Services, especializada em gestão de emergências, também foi contratada pela Spanair com a finalidade de auxiliar os familiares das vítimas nas questões relativas às indenizações.

Em sinal de luto, a companhia manteve em seu “*site*” na internet uma tarja preta ao lado da logomarca da empresa e na página principal, um pronunciamento de pesar, a lista de comunicados oficiais e a lista dos passageiros e tripulantes que estavam a bordo da aeronave, conforme ilustrado na Figura 5.

O primeiro comunicado foi ao ar por volta das 15:45h, um pouco mais de uma hora após o acidente. Em nota, o diretor-geral da companhia, Marcus Hedblom expressou “o mais profundo pesar” em relação as vítimas e seus familiares. No comunicado, a empresa informou também que “desde o primeiro momento” disponibilizou “todos os recursos humanos e materiais que estavam ao seu alcance para ajudar os familiares”.

Em sua nota, Hedblom também garante que a companhia irá colaborar para esclarecer os motivos da tragédia, “entregando imediatamente aos técnicos da Direção Geral de Aviação Civil Espanhola, todos os documentos e registros do avião acidentado”.

Figura 5 Comunicado no “site” da empresa



Sobre el accidente del vuelo JK 5022
Spanair quiere expresar su más hondo pesar por el accidente del vuelo JK 5022 accidentado el miércoles 20 de agosto en Madrid. Toda la plantilla de Spanair se une al profundo dolor de los familiares y allegados de las víctimas. Ellos constituyen en este momento la máxima preocupación de nuestra Compañía y a ellos está dedicado todos sus recursos.
Comunicados Oficiales
Listado de Pasajeros
Teléfono para familiares y amigos desde España 800 400 200 / extranjero +34 971 916 050 Información a los medios de comunicación: +34 91 625 81 03
Los vuelos de Spanair se están operando con normalidad
Teléfono de contacto del Call Center de la compañía: 902 13 14 15

Fonte: Spanair, 2008

A primeira conferência com a imprensa ocorreu as 18:00h do mesmo dia do acidente, com o diretor de operações da Spanair, Javier Mendoza. Nela, Mendoza não mencionou

qualquer especulação relativa às causas do acidente e disse que, naquele momento, todos os esforços estavam direcionados ao atendimento das vítimas e ajuda aos familiares.

O diretor-geral da Spanair, Marcus Hedblom e seu diretor de recursos humanos, Hector Sandoval, participaram de uma conferência com a imprensa na manhã seguinte, dia 21 de Agosto de 2008, sendo que neste mesmo dia, ocorreu a primeira reunião geral com os familiares das vítimas, na qual Javier Mendoza, diretor de operações, representou a companhia aérea.

Analisando as ações tomadas pela Spanair, percebe-se toda a preocupação por parte da companhia aérea em proporcionar uma comunicação efetiva, orientada e focada nas principais demandas e necessidades das pessoas mais afetadas naquele momento, exatamente como preconizado pela teoria de Maslow (1950):

- **Fisiológicas:** Centros de crises foram abertos logo após o acidente, um no hotel Auditorium de Madrid e outro no hotel Tryp Ibéria, em Las Palmas. Nestes centros, os familiares e amigos das vítimas poderiam contar com toda infraestrutura disponível e organizada para atendê-los;
- **Segurança:** Amigos e familiares das vítimas que se encontravam nos aeroportos de origem ou destino eram encaminhados aos centros de crise. Um avião foi fretado para trazer parentes das Ilhas Canárias para Madrid;
- **Sociais (inclusão):** O primeiro comunicado ocorreu pouco mais de uma hora após o acidente. Nele, o diretor-geral da companhia, expressou “o mais profundo pesar” em relação as vítimas e seus familiares, sendo a lista oficial das vítimas divulgada oito horas após o acidente.

Um time de assistência, composto por mais de 500 funcionários da Spanair, foi montado para atuar nos dois centros de crise e também na matriz da empresa;

- **Auto-Estima:** Psicólogos foram contratados para assistir não só os familiares das vítimas como também funcionários da companhia.

Uma empresa especializada em gestão de emergências foi contratada com a finalidade de auxiliar os familiares das vítimas nas questões relativas às indenizações.

- Em sinal de luto, a companhia manteve em seu “*site*” na internet uma tarja preta ao lado da logomarca da empresa, um pronunciamento de pesar, a lista de

comunicados oficiais e a lista dos passageiros e tripulantes que estavam a bordo da aeronave;

- Auto-realização: Na primeira conferência com a imprensa, o diretor de operações da Spanair não mencionou qualquer especulação relativa às causas do acidente, reforçando que, naquele momento, todos os esforços estavam direcionados ao atendimento das vítimas e ajuda aos familiares. Na manhã seguinte ao acidente, ocorria a primeira reunião geral com os familiares das vítimas.

O voo JK5022 foi o primeiro acidente fatal em toda história da companhia aérea espanhola Spanair, cuja fundação ocorreu há mais de 20 anos, e o vigéssimo quarto envolvendo aeronaves do modelo MD82. Dois dias após o acidente, o código do voo foi alterado para Spanair JK5024.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O gerenciamento da comunicação em projetos, segundo o PMI (2004), envolve os processos necessários para garantir a regular e apropriada coleta, geração, disseminação e uso das informações necessárias para o sucesso dos projetos.

Ainda de acordo com o PMI (2004), todos os envolvidos no projeto devem estar preparados para enviar e receber comunicações, compreendendo, de antemão, como suas comunicações e a maneira pela qual estas são realizadas, afetam o projeto como um todo.

Ao se caracterizar a crise como uma situação que pode prejudicar seriamente a integridade financeira ou a reputação da empresa, o objetivo (ou projeto) no gerenciamento de crises é evitar ao máximo esses danos, sendo a gestão da comunicação apenas uma das ferramentas envolvidas com esta finalidade.

Mantendo o paralelo traçado entre gestão da comunicação em projetos e gestão da comunicação em situações de crise, percebe-se a importância das fases identificadas pelo PMI (2004) e detalhadas na Figura 6:

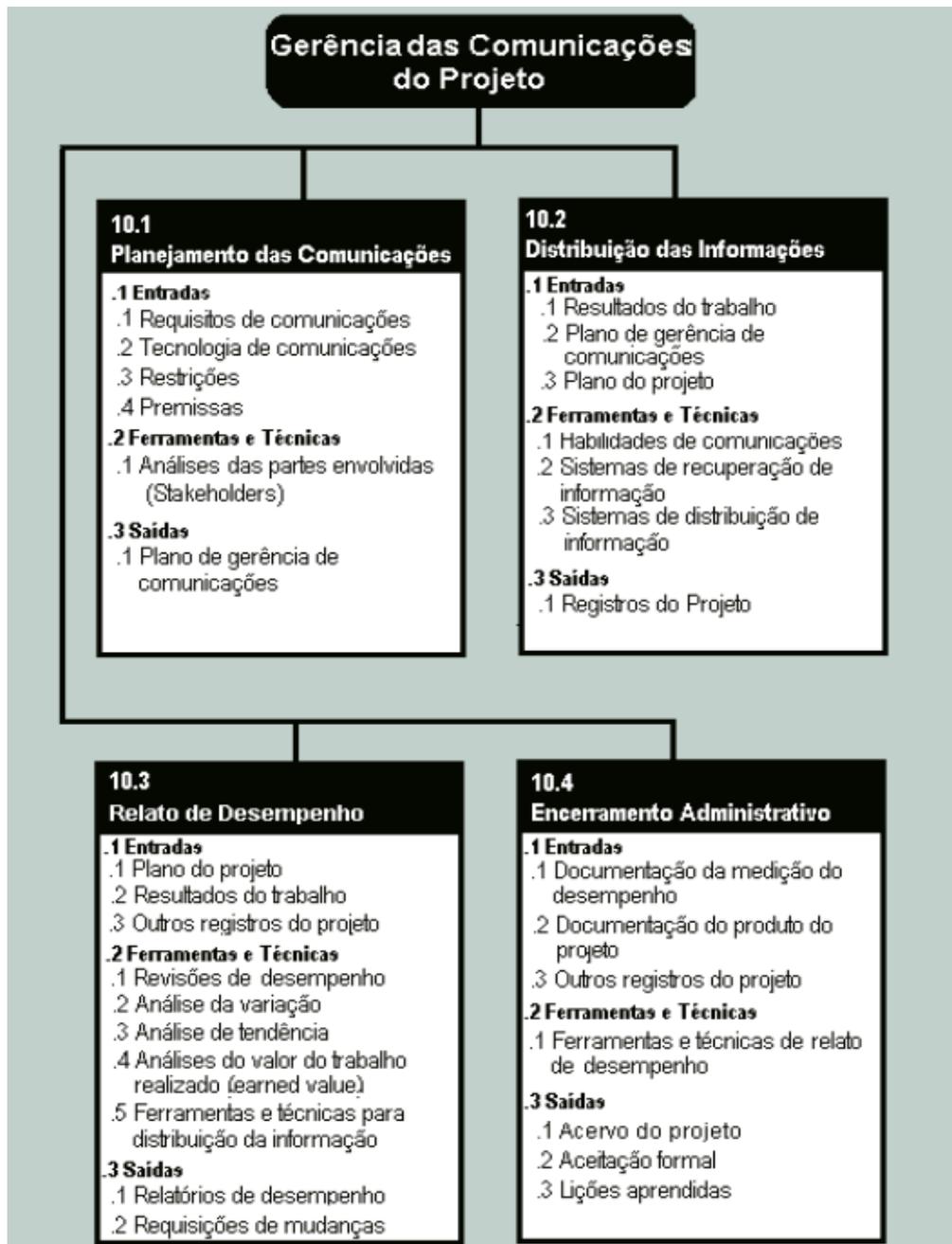
- Planejamento das comunicações;
- Distribuição das informações;

- Relato de desempenho;
- Encerramento Administrativo.

O planejamento das comunicações tem o objetivo de determinar as informações necessárias às partes envolvidas no projeto, ou seja, definir para quem certas informações deverão ser fornecidas, quando e a maneira pela qual isso será feito. Já a distribuição das informações tem o objetivo de tornar disponível, de forma regular, as informações necessárias aos envolvidos no projeto.

Apesar do relato de desempenho e o encerramento administrativo não estarem profundamente contextualizados nos dois estudos de caso, ambos não podem ser ignorados.

Figura 6 Visão geral da gestão de comunicação em projetos



Fonte: PMI, 2004

Nos dois casos estudados, a comunicação foi tratada e gerenciada praticamente de formas antagônicas, afetando de forma distinta ambos os projetos.

Tal antagonismo pode ser melhor percebido fazendo-se uso da pirâmide de Maslow para analisar o modelo de contenção de crise e plano de comunicação empregados por cada uma das empresas aéreas, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 Comparativo das ações tomadas pelas companhias aéreas segundo a teoria de Maslow

ASPECTO \ CASO	USAIR	SPANAIR
FISIOLÓGICO	<i>Familiares abandonados sem nenhuma preocupação por parte da companhia aérea em atender necessidades elementares, como por exemplo, a alimentação</i>	<i>Centros de crises abertos, um no hotel Auditorium de Madrid e outro no hotel Tryp Ibéria, em Las Palmas. Nestes centros, os familiares e amigos das vítimas poderiam contar com toda infraestrutura disponível e organizada para atendê-los;</i>
SEGURANÇA	<i>Os familiares arrebanhados em um saguão do aeroporto, sem conforto, extremamente expostos e sem nenhuma garantia de segurança</i>	<i>Amigos e familiares das vítimas encaminhados aos centros de crise. Um avião foi fretado para trazer parentes das Ilhas Canárias para Madrid;</i>
SOCIAL (INCLUSÃO)	<i>As informações prestadas de maneira lenta, incompleta e insensível. A falta de comunicação leva as pessoas a se sentirem rejeitadas e menosprezadas</i>	<i>O primeiro comunicado ocorreu pouco mais de uma hora após o acidente, sendo a lista oficial das vítimas divulgada oito horas após o acidente</i>
AUTO-ESTIMA	<i>Os familiares "dispensados" para retornarem aos seus lares sem nenhum tipo de apoio médico, psicológico ou religioso</i>	<i>Psicólogos foram contratados para assistir não só os familiares das vítimas como também funcionários da companhia.</i>

Fonte: CASADEI, 2010

A falta de um planejamento das comunicações e a precária distribuição de informações acarretaram sérias consequências para a USAIR, sem mencionar, obviamente, o imenso trauma

causado nos parentes das vítimas, o inevitável abalo de sua imagem e a péssima exposição perante a mídia e toda opinião pública.

As ações e respostas da companhia, relacionadas à gestão da comunicação, foram lentas, inconsistentes e completamente insensíveis. As informações eram prestadas, claramente, por funcionários despreparados e desprovidos de um plano de comunicação.

À luz da gestão das comunicações em projetos, tanto as atividades relacionadas ao planejamento das comunicações quanto aquelas relacionadas à distribuição de informações não foram, em momento algum, consideradas pela USAIR ou ao menos percebidas pelos principais envolvidos.

Concomitantemente, o relato de desempenho e o encerramento administrativo não podem sequer ser mencionados ou analisados, uma vez que ambos inexistiram.

O descaso, ou despreparo, notado em todas as ações de comunicação tomadas pela companhia USAIR fez com que se tornasse impossível satisfazer o mais baixo nível das necessidades humanas, identificadas conforme a pirâmide de Maslow.

Apesar da USAIR já ter experimentado outros acidentes, anteriores ao voo 427, neste a empresa se mostrou completamente despreparada, ausente e sem saber o que fazer naquela situação.

Na ocasião, a postura e a forma de comunicação empregada pela empresa apresentavam ainda características muito marcantes do antigo modelo de comunicação em crises, com foco estreito, visando apenas o mercado interno, não transmitindo a menor empatia, respeito ou preocupação com os envolvidos.

A USAIR teve um crescimento espetacular durante a década de 80, depois de comprar a *Pacific Southwest Airlines* e a *Piedmont Airlines*. Essas duas fusões abriram os horizontes da companhia, tornando possível a realização de vôos para toda costa Oeste dos Estados Unidos e abrindo caminho para seus primeiros vôos transatlânticos.

A USAIR vivia um grande momento. Todo o crescimento da década anterior vinha se intensificando no início dos anos 90, com a empresa expandindo seus serviços para a Europa, fazendo novas aquisições e formando alianças, porém, todo esse cenário, por mais favorável que possa parecer, não foi o suficiente para que a empresa passasse incólume do acidente com o voo 427.

Mesmo após o encerramento das primeiras análises e investigações, quando se obteve a confirmação que a causa do acidente foi originada por um problema técnico, sob responsabilidade do fabricante da aeronave e não da companhia aérea, a USAIR continuou sendo massivamente atacada.

Os ataques partiram não só da mídia em geral como também de associações de parentes e amigos das vítimas, sindicatos dos aeroviários e até de órgãos do governo. Apesar da pluralidade destes ataques, o motivo sempre foi singular e decorrente da péssima postura apresentada pela companhia na ocasião do acidente.

No dia 6 de Novembro de 1996, pouco mais de dois anos após o acidente com o voo 427, a USAIR sucumbia e deixava de existir, dando lugar a uma nova companhia, denominada USAirways.

A mudança de nome visava revigorar a imagem da companhia, extremamente abalada por conta do episódio com o voo 427, elevar o perfil da empresa no mercado global e, por fim, modernizá-la.

As evidências de que a empresa claramente aprendera com seus erros viria apenas em 2009, quando o voo 1549 foi forçado a fazer um pouso de emergência no rio Hudson, em Nova York.

Em menos de 69 minutos após o acidente, a companhia já havia disponibilizado um contato telefônico gratuito aos familiares dos passageiros e um segundo contato disponibilizado exclusivamente para a mídia, separando, dessa forma, o atendimento à imprensa e às famílias.

Seu “*site*”, na internet, teve seu teor alterado a fim de facilitar a visualização das informações de emergência, sendo que estas eram atualizadas a cada hora. Um time preparado para lidar com situações de emergência, denominado “*USAirways Care*” foi rapidamente acionado e direcionado para o atendimento aos familiares dos passageiros.

Com um planejamento de comunicação previamente estabelecido, os vários recursos e ações necessárias para responder satisfatoriamente à crise, puderam ser sistematicamente organizados, encadeados e disparados, tornando possível a regular e apropriada coleta, geração, disseminação e uso das informações.

Durante a crise com o voo 1549, a USAirways manteve-se no melhor estilo de comunicação a ser utilizado, que é o da comunicação solidária, transmitindo empatia, preocupação, respeito e autenticidade.

Ela também provou ter compreendido que a mídia é um dos canais disponíveis para atingir ao público interno e externo, e não deve nunca ser ignorada, ao contrário, deve-se dar a ela fatos que comprovem o que é informado, com franqueza e objetividade.

Tudo parece ter dado certo. A mídia exibiu o caso exaustivamente, elevando a tripulação do voo 1549 à condição de heróis e exaltando a positiva mudança de postura ocorrida na antiga USAIR, hoje conhecida como USAirways.

De forma contrária ao acidente do voo 427 da USAIR, as investigações preliminares do acidente com o Spanair JK5022 apontam que falhas dos funcionários da própria companhia teriam sido as causas principais do acidente mas, nem por isso, a mesma foi tão atacada quanto a USAIR, Por quê?

Para se manter preparada para uma eventual crise, a empresa espanhola Spanair tinha um plano de emergência, do qual fazia parte o plano de comunicação, previamente preparado, estruturado e atualizado.

Com este plano desenvolvido, a Spanair pôde reagir ao acidente de forma bem mais ágil e assertiva, tomando as medidas corretas e necessárias para conter a crise e evitar as sérias conseqüências que o episódio poderia acarretar a sua imagem e saúde financeira.

A clara diferença existente entre o velho método de comunicação, utilizado pela USAIR, e o novo modelo já empregado pela Spanair faz-se ainda mais visível quando analisado através do prisma da teoria de Maslow, o que torna as diferenças mais salientes, conforme ilustrado no Quadro 1.

A Spanair colocou seu plano em prática desde o primeiro instante, promovendo uma gestão de comunicação coordenada, com habilidade de responder rápida e eficazmente, com responsabilidade e respeito. Para que isso fosse possível, o planejamento das comunicações da Spanair envolveu diversos aspectos ignorados pela USAIR.

Os requisitos de comunicação foram definidos combinando o tipo e o formato da informação requerida, organizando e estruturando o plano de comunicações em crises e as responsabilidades envolvidas:

- Responsabilidade das informações delegada aos gerentes da linha de frente, treinados para isso;
- Comunicação coordenada a partir da sede da empresa;

- Atenção ao público em geral e não só aos diretamente envolvidos;
- Consideração às reações emocionais das pessoas.

Aspectos logísticos e técnicos também foram considerados de forma a propiciar a melhor forma de comunicação com todos os envolvidos.

As tecnologias envolvidas para transferência de informações podem variar consideravelmente, de uma simples nota no “*site*” da empresa até uma conferência com a imprensa mundial, não havendo, porém, distinção de importância entre as mesmas, sendo a demanda de urgência apenas um dos critérios a serem analisados para sua definição.

Dentre as tecnologias consideradas no plano de comunicação e efetivamente utilizadas pela Spanair, pode-se citar:

- Sistema de distribuição de informações organizado e efetivo (*call center*);
- Entrevistas à rede de televisão local, nacional e internacional;
- Divulgação de informações “*on-line*” através do “*site*” da empresa;
- Emissão de notas oficiais.

Por último, aspectos relacionados à habilidade de comunicação também não foram deixados de lado no plano da Spanair.

A comunicação possui muitas dimensões, ou seja, ela pode ser escrita e oral, ouvida ou falada. Em todas elas, o emissor é o responsável por tornar as informações claras, não ambíguas e completas, atentando ainda às reações emocionais das pessoas e ajustando as mensagens para diferentes culturas, caso haja necessidade.

É facilmente percebido que, nas comunicações realizadas pela Spanair, havia uma imensa preocupação em disponibilizar informações efetivas, orientadas e focadas nas principais demandas das pessoas mais afetadas.

Ao contrário do que ocorria com a USAIR, na época do acidente com o voo 427, a Spanair vinha enfrentando dificuldades no ano de 2008. Os resultados financeiros no exercício de 2007 haviam piorado muito e sua controladora, a SAS, buscava interessados para a aquisição da companhia.

Em Janeiro de 2008, ou seja, sete meses antes do acidente com o voo JK5022, a SAS havia publicado em seu relatório anual, na seção em que mostra o balanço individual das companhias que possui participação, uma nota informando que a Spanair estaria sob uma situação de “*operation under discontinuation*”, conforme ilustrado na Figura 7:

Figura 7 Detalhe do relatório anual da SAS

(MSEK)	Oct-Dec		Jan-Dec	
	2007	2006	2007	2006
Passenger revenue	1,949	1,868	8,224	7,749
Other revenue	536	581	2,907	3,263
Revenue	2,486	2,449	11,131	11,012
EBITDAR	67	240	829	1,418
EBIT before nonrecurring items	-204	-35	-295	237
EBIT margin before nonrecurring items	-8.2%	-1.4%	-2.7%	2.1%
Average number of employees	3,450	3,567	3,415	3,570

Spanair's earnings were considerably lower than in the preceding year. The primary reason for the decline in earnings was a weak yield trend. There is intense competition in the Spanish market, characterized by surplus capacity and falling yields. The weak yield trend is also attributable to a reduced number of business travelers. In addition, earnings were negatively impacted by the redelivery of aircraft in an amount of approximately MSEK 175. Despite the difficult market, the company succeeded in performing better than its competitors and retained its second position. As a result of declining demand, Spanair has adapted its capacity to demand in 2007 and also in 2008. ³⁾

Fonte: SAS Group, 2008

Em Maio de 2008 a SAS declarou estar negociando a venda da companhia espanhola para a Ibéria, maior empresa aérea da Espanha. Contudo, em Junho, a SAS abandonou as negociações alegando que a companhia estava sendo sub-valorizada e informou que continuaria como controladora da Spanair.

O acidente com o voo JK5022 foi o primeiro da história da Spanair, uma empresa que vinha passando por dificuldades e que, a primeira vista, possuía muito menores condições de sobreviver ao acidente do que a USAIR.

Entretanto, apesar de sua condição menos favorável, mesmo após o trágico desastre, a Spanair continuou existindo, com o mesmo nome, e é hoje a segunda maior companhia aérea da Espanha.

Atualmente, com a grande rapidez na divulgação das informações pelos meios de comunicação, um plano de emergência que contenha um bom plano de gestão de comunicação, parece ser de extrema importância.

A grande diferença entre os dois casos estudados fundamenta-se inteiramente na comunicação. A gestão da comunicação foi absolutamente distinta entre as duas companhias, bem como os resultados alcançados através de suas ações.

A comunicação é crucial em caso de crise, de modo que a primeira atitude tomada pela Spanair foi a abertura de canais de comunicação com os clientes, funcionários e, principalmente, a mídia. Inversamente ao ocorrido com a USAIR, a comunicação promovida pela Spanair foi clara, objetiva, feita com agilidade, sendo obrigatoriamente completa, mesmo quando negativa, e sensível.

Talvez por essa razão, a Spanair não tenha sofrido tantos ataques e, por isso mesmo, tenha contrariado todas as previsões e sobrevivido.

CONCLUSÃO

A comparação e análise dos dois casos estudados forneceram fatos e informações relevantes para afirmar que os objetivos gerais e específicos foram plenamente atingidos durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

Sob todos os contextos analisados e exemplificados através do estudo dos dois casos, percebe-se que a correta comunicação tem fundamental importância em todos os desdobramentos das ações tomadas durante e após a crise, podendo, efetivamente, minimizar os efeitos danosos à imagem da companhia e contribuir positivamente para a sobrevivência da empresa.

Esta constatação corrobora com a hipótese originalmente considerada, que deposita na gestão da comunicação durante a execução dos planos de emergência, fundamental importância para a preservação da companhia, eventualmente surpreendida por uma crise.

A crise é um evento raro e um evento raro não pode ser facilmente reproduzido e analisado. Cada crise é uma situação única, não sendo possível simulá-la utilizando casos hipotéticos baseados em experiências idênticas ou ao menos parecidas. Também não é possível evitá-las, pois, na maioria das vezes, elas são totalmente imprevisíveis.

Dessa forma, a melhor maneira de enfrentar uma crise é se manter preparado para a mesma, contando com um plano de gerenciamento de crise adequado, estabelecido e testado antes da mesma ocorrer.

Durante as situações de crise, como as exemplificadas nos casos estudados, a importância da comunicação cresce a tal ponto de influenciar, positiva ou negativamente, todas as ações decorrentes do plano de emergência, sendo possível afirmar que, em toda crise, a comunicação é sempre o mais importante e central desafio.

Inevitavelmente as crises sempre se tornam públicas e, em questão de poucas horas, são divulgadas exageradamente pela imprensa em geral.

Entretanto, as crises não devem necessariamente sempre se transformar em um desastre comercial ou ameaça à empresa protagonista. Definitivamente isto pode ser evitado, como o fez a companhia aérea espanhola Spanair.

Quando a comunicação é feita de forma rápida, transparente, completa e sensível, os danos podem ser limitados e até mesmo serem transformados em oportunidades.

O atual modelo de gestão de comunicação durante crises, previamente planejado e utilizado pela Spanair, provou ser capaz de evitar sérias ameaças à companhia, pois, ao informar os fatos e demonstrar tudo o que está sendo feito para auxiliar os afetados pela crise, acabou por eliminar todas as prováveis especulações que teriam espaço caso as informações não chegassem às pessoas interessadas nos tempos adequados.

A velocidade e a eficácia com que se reage às situações de crises podem realmente representar a diferença entre a vida ou a morte comercial de uma empresa e é justamente sob esses aspectos que a habilidade de comunicação é colocada à prova.

O fato de vivermos na era da informação, da transparência, faz com que nenhuma empresa ou organização tenha capacidade de conter a divulgação de suas crises, o julgamento de suas ações ou o desgaste de sua imagem.

Com a atual velocidade, poder de penetração e disseminação da informação, nenhuma empresa se mantém imune às consequências e ameaças de uma possível crise, porém, todas são capazes de se manterem ao menos preparadas da melhor forma possível. Neste contexto, inevitavelmente, a gestão da comunicação durante a execução dos planos de emergência assume destacada importância durante todo o processo.

De forma semelhante à citação na epígrafe deste trabalho, experientes executivos, cujas companhias estiveram envolvidas em situações de crise, tiveram que aprender através do caminho mais árduo o que acontece quando o inimaginável se transforma em realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDER, D. **Principles of emergency management and planning**. 2.ed. New York: Oxford University Press, 2002.
- ANTHONISSEN, P. F. **Crisis communication**. London: Kogan Page, 2008
- BREITINGER, J. **A arte de apagar incêndios**. Exame, São Paulo: v. 32 n. 15, p.118-119, julho 1998.
- DEVLIN, E. S. **Crisis management, planning and execution**. New York: Auerbach Publications, 2007.
- DHS – Department of Homeland Security. **Crisis management process**. USA, março 2004.
- IAC – Instrução de Aviação Civil. **Plano de assistência às vítimas de acidentes aeronáuticos e apoio a seus familiares**. Brasília: Diário Oficial da União: n. 150, agosto 2005.
- JORDÃO, T. M. **Gerenciamento de crise: prepare-se e sobreviva**. São Paulo: Artigo publicado no jornal O Estado de São Paulo, outubro 2003.
- LEONHARDT, J.; VOGT, J. **Critical incident stress management in aviation**. Hampshire: Ashgate Publishing Company, 2006.
- MARTINET, K. S. **Strategic contingency planning**. Dissertação (Mestrado). California State University, Long Beach, 2006.
- MOORE, S.; SEYMOUR, M. **Global technology and corporate crisis: strategies, planning and communication in the information age**. New York: Routledge, 2005.
- NTSB – National Transportation Safety Board. **Federal family assistance plan for aviation disasters**. USA, agosto 2000.
- PMI – Project Management Institute. **Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – PMBOK**. 3.ed. Newton Square: PMI/Global Standard, 2004.
- ROBERTS, A. R. **Crisis intervention handbook: assessment, treatment and research**. 3.ed. New York: Oxford University Press, 2005.
- SELLNOW, T. L.; SEEGER, M. W. Exploring the boundaries of crisis communication, **Journal of applied communication research**, Maryland, v. 52, p.154-169, dezembro 2001.