

Entrevista concedida em 2007, pelo titular do site, para constar em monografia do Curso de Comunicação sobre a crise aérea

Você considera que as empresas brasileiras estão preparadas para lidar com crises? Por que?

Não. Na maioria dos casos, as empresas aéreas não estão preparadas para lidar com situações de crises graves. Estou falando principalmente do aspecto comunicação. Não estou analisando a maneira como conduzem a crise no seu aspecto industrial, comercial. É claro que a condução errada de uma crise acaba sempre refletida na comunicação.

A primeira falha é no aspecto preventivo. Elas não prevêm situações embaraçosas, principalmente não se preparam para dar as informações corretas. A Gol, no acidente de setembro/2006 atuou bem. Ela foi menos atingida do que a Tam, no acidente atual. A Gol forneceu as informações disponíveis nos primeiros momentos e sofreu pressão de parentes por notícias. Mas as notícias não dependiam dela, mas da Aeronáutica e da Anac. No que respeita às informações, a Gol quando pôde, concedeu entrevista coletiva, que foi bem conduzida, manteve os parentes informados, com psicólogos e assistentes e nos primeiros momentos agiu corretamente. Isso refletiu positivamente na sua imagem. Ela teve menos desgaste pós-acidente do que a Tam. Mas no geral eu creio que as empresas não estão preparadas.

Depois do acidente da Gol, se imaginaria que as empresas ficassem atentas à possibilidade de um acidente ou incidente, porque faz parte do risco da atividade delas. Mas não. Não aprenderam. A Tam bateu muita cabeça durante e depois do acidente de Congonhas. O erro fatal foi omitir na coletiva do Presidente o defeito no reverso do avião. A pior coisa numa crise é tentar esconder um problema que depois vai ser descoberto e deixará a organização vulnerável e sem credibilidade. Essa é a palavra-chave numa crise. A partir da revelação divulgada no *Jornal Nacional*, da Rede Globo sobre o defeito no reverso, a Tam não conseguiu se posicionar bem. Cada vez que divulgava informações, era pior. Isso tudo agravado pelo bate-boca das autoridades aeronáuticas, jogando a culpa uns nos outros, como Anac, Infraero e a própria Aeronáutica.

Independente dos acidentes, nas crises que redundaram em atrasos, desinformação total imperava nos aeroportos. Os passageiros são mal-informados, não sabem a quem recorrer. Não existem pessoas nos aeroportos, representando as empresas aéreas, preparadas para prestar informação. Daí o caos que se tornaram os aeroportos brasileiros, a partir de outubro de 2006.

Qual a sua opinião em relação as assessorias de imprensa das empresas aéreas? O que pode ser melhorado?

As empresas aéreas mantêm uma pequena assessoria com pessoal orgânico. Na sua maioria, elas contratam empresas de comunicação. Minha experiência em três

anos na Infraero, há cinco anos atrás, não foi boa com as empresas aéreas. Com raras exceções, quando havia um problema no aeroporto envolvendo aviões, as pessoas da comunicação não eram encontradas. Nos momentos cruciais, não se encontravam os assessores para dar informação, principalmente nos fins de semana. A Infraero acabava assumindo um ônus que não era dela, dando informação sobre condições do avião, incidentes acontecidos, que não são de sua responsabilidade. Para não deixar os jornalistas desinformados, a Infraero acabava assumindo ser porta-voz, sem todas as informações. Isso se repetiu muito nos últimos acidentes. As empresas aéreas se omitiram e sobrou para quem está no aeroporto.

O que pode ser melhorado? Simples. Agir como uma assessoria de comunicação séria deve agir. Primeiro, colocar pessoas competentes para atuar nas assessorias. Mesmo as empresas contratadas têm que ser proativas e eficientes. No caso do acidente da Gol, a empresa agiu muito bem nos primeiros momentos. É preciso manter plantões, inclusive à noite. A assessoria não pode funcionar só durante o expediente normal. Os aviões não voam à noite? Articular-se com as autoridades aeronáuticas para que as informações fluam corretamente.

Nos atrasos que ocorreram em 2006 e 2007, os passageiros não sabiam a quem recorrer, então as assessorias não funcionam, não funcionaram. Aliás, as assessorias podem até ter funcionado para os jornalistas, mas estes não tinham informações para passar aos passageiros. As cenas de pugilato que assistimos nos aeroportos são fruto dessa desinformação.

Como você avalia o relacionamento da mídia com as empresas que estão em crise?

A mídia repercute a crise porque isso é notícia, aqui e em qualquer lugar. Recentemente, por exemplo, a mídia inglesa e internacional foi muito dura com a BAA, a empresa que administra o Aeroporto de Heathrow, em Londres, porque durante as férias de verão, foram extraviadas mais de 500 mil bagagens pelas empresas aéreas naquele aeroporto. A mídia não perdoa.

No caso do Brasil, a imprensa sempre achou o relacionamento difícil. Isso se agrava durante as crises. Se você já não tem um bom relacionamento antes, é difícil ele se resolver numa crise. É uma via de mão dupla. As empresas têm dificuldade de agir com transparência. Isso vale para preços de passagens, manutenção dos aviões, passagens de cortesia para o governo, transporte inadequado, atrasos, etc. Quando a imprensa cobra, elas não prestam informação.

A Tam, por exemplo, não gostou quando a imprensa divulgou que nos mandamentos da empresa, disponíveis no site dela mesma, constava como um dos mandamentos "O lucro acima de tudo". Ora, isso é notícia, num momento em que a empresa estava sendo questionada por causa da manutenção das aeronaves. Então a relação é complicada, pela natureza do negócio. Elas estão com um passivo muito grande com os passageiros. No fim de 2006, a Tam deixou

milhares de pessoas nos aeroportos, atrasadas, perdendo compromissos até mesmo no Natal e Ano Novo, por conta de overbooking. Um desrespeito ao consumidor. A mídia, naturalmente, não perdoa e está cumprindo seu papel. E com razão. Existe um princípio na administração de crise que recomenda: não podemos brigar com os fatos. A realidade é que elas atrasaram, não davam informações, desrespeitaram o cliente, não queriam pagar certas despesas que seriam responsabilidade delas. Então, a imprensa acaba repercutindo. É uma relação conturbada pela forma como elas administram seu negócio.

Como as empresas brasileiras lidam com crises, se compararmos as empresas americanas e européias?

As empresas americanas e européias, principalmente as primeiras, são mais eficientes. Existe um case muito interessante da empresa americana de vôos mais baratos Jet Blue, que eu coloquei no meu site (www.jforni.jor.br). Ela causou um tumulto no ano passado no Aeroporto John Kennedy, em Nova York, por problemas de atraso, o que gerou um efeito cascata com quase mil vôos de outras companhias aéreas também atrasados, por culpa da Jet Blue.

Ela foi muito cuidadosa nessa crise. Prestou todas as informações em seu site e para cada tipo de atraso, ofereceu compensações, que iam desde hospedagem, até passagens de graça para outros destinos, pedindo desculpas aos passageiros. O presidente foi para TV, para o site, desculpar-se e analisou cada caso para tentar resolvê-lo.

Na Europa houve problemas com algumas companhias, mas atrasos sem qualquer explicação não são normais, como passou a ser no Brasil. Numa crise mais complicada, como a que aconteceu com a Swiss Air, há cerca de 10 anos, também foi difícil administrar. A empresa, que não tinha acidente há mais de 30 anos, entrou em colapso. Não estava preparada. Assim também aconteceu com a famosa TWA americana, que perdeu um DC 10 lotado, após decolagem do Aeroporto John Kennedy. Mas nesses Continentes as autoridades exigem mais respeito ao consumidor, o que no Brasil ainda não é costume.

Basta ver o que a se denuncia sobre a Agência Reguladora brasileira, a ANAC, que deveria fiscalizar e ser a voz do consumidor. Como uma agência reguladora aceita passagens gratuitas para seus diretores? Que direitos ela vai preservar se ela faz o jogo das companhias aéreas? As empresas brasileiras, portanto, lidam mal. Terão muito que aprender com os fatos negativos mais recentes. Mesmo que a empresa faça o dever de casa, como aconteceu com a Gol, recentemente, na hora do acidente, depois ela começa a brigar com os herdeiros dos mortos.

Isso aconteceu com a Tam, no acidente de 1998. Até agora existe um passivo não administrado que vai e volta e mostra como são difíceis essas relações. O passageiro não é tratado como um consumidor que merece respeito e daí qualquer fato negativo vira crise. (JJF)

