



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: JORNALISMO**  
**ÁREA: ASSESSORIA DE IMPRENSA**

### **GERENCIAMENTO DE UMA CRISE À DISTÂNCIA**

**Um estudo sobre as notas à imprensa emitidas pela AirFrance após o acidente com o AF 447**

ISADORA RABELO HAUSEN

RA: 20605439

PROF. ORIENTADOR:

LUIZ CLÁUDIO FERREIRA

Brasília/DF, junho de 2010.

ISADORA RABELO HAUSEN

**GERENCIAMENTO DE UMA CRISE À DISTÂNCIA**

**Um estudo sobre as notas à imprensa emitidas pela AirFrance após o acidente com o AF 447**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação em Jornalismo do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof Orientador: Luiz Cláudio Ferreira

**Brasília/DF, junho de 2010.**

ISADORA RABELO HAUSEN

**GERENCIAMENTO DE UMA CRISE À DISTÂNCIA**

**Um estudo sobre as notas à imprensa emitidas pela AirFrance após o acidente com o AF 447**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação em Jornalismo do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Luiz Cláudio Ferreira

Banca examinadora:

---

Prof. Luiz Cláudio Ferreira

Orientador

---

Prof. Mauro Castro

Examinador

---

Prof(a). Cláudia Busato

Examinadora

**Brasília/DF, junho de 2010.**

Agradeço a Deus, pois sem ele não chegaria aonde cheguei.

Aos meus pais, pelo apoio em todas as minhas escolhas, ao amor e carinho que sempre me deram e ao exemplo que sempre foram.

Aos professores, pelos grandes exemplos de profissionalismo.

Ao meu orientador, Luiz Cláudio Ferreira, pelo apoio, pelas excelentes aulas e por sempre me incentivar a seguir a carreira de jornalista.

Aos entrevistados, Jorge Duarte, João José Forni, Maarten van Sluys, Paula Autran, Tais Mendes e Flávia Junqueira, pela contribuição nesse trabalho.

Aos meus amigos pelos momentos de companheirismo e amizade.

Muito Obrigada!

A solidariedade é o sentimento que melhor expressa o respeito pela dignidade humana.

**Franz Kafka**

## RESUMO

HAUSEN, Isadora Rabelo. **Gerenciamento de uma crise à distância – Um estudo sobre as notas à imprensa emitidas pela AirFrance após o acidente com o AF 447.** 2010.f. Trabalho de conclusão de Jornalismo (graduação). Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília-Uniceub, Brasília, 2010.

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 junho de 2009. Esta monografia 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 impressão que o trabalho da assessoria deixou nos personagens que lidaram diretamente com ela (parentes de vítimas e jornalistas).

Palavras-chave: Assessoria de Imprensa, gerenciamento de crise, AirFrance, voo AF 447, acidente aéreo.

## Sumário

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução .....</b>                                                   | <b>8</b>  |
| <b>2. Assessoria de imprensa.....</b>                                        | <b>11</b> |
| 2.1 As ferramentas do assessor .....                                         | 12        |
| <b>3. Gerenciamento de Crise.....</b>                                        | <b>17</b> |
| 3.1 Considerações Iniciais.....                                              | 17        |
| 3.2 A importância de um plano de gerenciamento de crise .....                | 18        |
| 3.3 Etapas de um plano de gerenciamento .....                                | 19        |
| 3.4 Para evitar que as coisas piores .....                                   | 20        |
| 3.5 Treinamento de mídia.....                                                | 21        |
| <b>4. Crise à Distância.....</b>                                             | <b>25</b> |
| <b>5. As notas à imprensa.....</b>                                           | <b>28</b> |
| 5.1 A estrutura das notas.....                                               | 29        |
| 5.2 Conteúdo .....                                                           | 29        |
| 5.2.1. Nota a nota .....                                                     | 30        |
| 5.3 As mensagens-força.....                                                  | 35        |
| <b>6. Palavras frias: impressões dos reais interessados no acidente.....</b> | <b>40</b> |
| 6.1 Com a palavra: a família.....                                            | 40        |
| 6.2 Com a palavra: a imprensa.....                                           | 42        |
| 6.3 Com a palavra: os especialistas .....                                    | 43        |
| <b>7. Conclusão .....</b>                                                    | <b>45</b> |
| <b>Referências bibliográficas .....</b>                                      | <b>48</b> |
| <b>Anexo .....</b>                                                           | <b>49</b> |
| <b>Apêndice .....</b>                                                        | <b>61</b> |
| Apêndice 1 .....                                                             | 61        |
| Apêndice 2 .....                                                             | 63        |
| Apêndice 3 .....                                                             | 64        |
| Apêndice 4 .....                                                             | 65        |

## 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, para que uma informação distorcida ou errada resulte numa crise de imagem. A assessoria de imprensa e/ou de comunicação é um importante campo de trabalho jornalístico e acaba sendo suprido por muitos dos profissionais da área. Segundo o Sindicato dos Jornalistas do DF, em Brasília, cerca de 70% dos profissionais trabalham como assessores. A quantidade e qualidade de serviço público existente na cidade favorecem para que esse percentual se mantenha.

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, o Brasil e o mundo receberam, nas primeiras horas do dia, a notícia do desaparecimento de uma aeronave. O 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 em 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.

O acidente do voo da AirFrance chocou não só o Brasil e a França. Através das informações disponibilizadas pelas assessorias de imprensa, a mídia pode levar as notícias para a sociedade. Chamou a atenção da pesquisadora a forma de trabalho destas assessorias e a qualidade do serviço prestado à opinião pública. E, por isso, a seleção deste tema.

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. Pretendeu-se verificar a relevância delas e a sua repercussão.

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.

A pesquisa surge como fruto da atenção especial da pesquisadora para o gerenciamento de crise, como campo de teoria e prática. Entender as razões pelas quais as instituições envolvidas escolheram as estratégias que utilizaram. Um dos objetivos específicos é avaliar se as ações tomadas pela companhia aérea foram relevantes e eficazes diante das funções de disponibilizar informações sobre o acidente para a sociedade e de trabalhar para que a imagem e a reputação da empresa não fossem tão abaladas.

As vinte e três notas à imprensa foram divulgadas no site da AirFrance, no período de 1º de junho (primeiro dia após o acidente) a 17 de dezembro (quando a última foi publicada). Em relação ao procedimento metodológico, adotou-se alguns critérios de análise: efetividade, periodicidade, conteúdo (se há informações novas) e relevância. As notas foram confrontadas com a repercussão que elas tiveram para os jornalistas que participaram da cobertura e dos familiares das vítimas. Qual foi a utilidade das notas para os jornalistas que cobriam o acidente? Que tipo de conteúdo o site da AirFrance deveria abrigar após o acidente aéreo com o voo AF 447? Qual repercussão o conteúdo teve na sociedade brasileira e, principalmente, para as pessoas que buscavam por notícias? Este estudo visou tentar responder a essas perguntas.

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro, a pesquisadora conceitua assessoria de imprensa, inserindo-a no contexto atual e revela as diversas ferramentas que um assessor tem disponível para realizar o seu trabalho.

O capítulo 2 trata da crise de imagem, fator para o qual os assessores devem sempre dedicar atenção, e o gerenciamento dessas possíveis crises. Como a assessoria deve agir para que não haja falta de informação ou má- interpretação dos fatos, salvaguardando a imagem do assessorado.

No terceiro, há a análise de um plano de gerenciamento de crise feito a distância, tendo em vista que a assessoria de imprensa da companhia encontrava-se na França e os fatos e parte da mídia, no Brasil.

As notas à imprensa da companhia aérea serão avaliadas no quarto capítulo. Todos os critérios de efetividade, periodicidade e relevância, juntamente com as possíveis estratégias de gerenciamento de crise utilizadas, serão analisados.

O último verifica qual o impacto e repercussão dessas notas na sociedade brasileira, especialmente no que tange a cobertura das jornalistas Paula Autran e Taís Mendes, do jornal O Globo, e na busca por notícias feita por Maaten Van Sluys, irmão de uma das vítimas. O capítulo ainda traz considerações de dois especialistas sobre a atuação de assessorias de imprensa em situações de crise.

## 2. Assessoria de imprensa

*“Assessoria de imprensa é uma ferramenta essencial de mediação das organizações com o grande público.”*

*Jorge Duarte e Luciara Veras em Glossário de Comunicação Pública (2006)*

Antes de falar em assessoria de imprensa, precisamos entender o ramo institucional que a engloba: a assessoria de comunicação. Essa que une as áreas de relações públicas, publicidade e jornalismo, busca facilitar a divulgação das ações de uma empresa e, também, “o aprimoramento dos fluxos de comunicação no interior das organizações e perante a opinião pública” (LOPES, 1995, p.9). O que hoje está presente na maioria das instituições, até pouco tempo não era visto como essencial. O comum era as empresas contratarem, por fora, quando havia necessidade, um jornalista para divulgar algum fato relevante para a imagem da empresa ou uma agência de publicidade para fazer alguma campanha institucional. As empresas modernas possuem estrutura própria composta de empregados cada vez mais treinados e especializados. Elas se tornaram mais aptas a atender essas demandas, buscando com maior competência as soluções ideais para os problemas apresentados.

As atividades de jornalismo, exercidas pelas assessorias de imprensa, por sua vez, 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 tem 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. Com base nesse pressuposto, o assessor deve acompanhar assuntos que possam ter relação com o assessorado que são divulgados pela mídia e, assim, identificar se tem alguma informação que possa virar notícia. O assessor deve também sinalizar aos seus assessorados ou a chefia da empresa sobre o que precisa ser divulgado ou pode servir como informação relevante para a mídia. É importante que haja cooperação entre assessorado/assessoria e a imprensa.

Nas palavras de Monteiro (DUARTE, 2002, p. 141), os assessorados ou instituições querem, muitas vezes, “se colocar, junto à imprensa, como referência no seu campo de atuação”. As assessorias devem estar preparadas para atender a essa demanda, tendo em vista que nem tudo que é de interesse do assessorado pode virar notícia de interesse público.

## **2.1 As ferramentas do assessor**

Segundo o Manual da Fenaj (2007), é função da assessoria dar suporte tanto à imprensa quanto aos assessorados. Para atuar nesse sentido, a assessoria dispõe de várias ferramentas que descreverei neste capítulo.

Nas assessorias de imprensa nada é feito sem pensar, de improviso, mas sim tendo “como norma a organização e a constante avaliação dos resultados” (KOPPLIN, 2001, p. 32). Conseqüentemente, toda assessoria deve fazer o planejamento de suas ações – definindo metas, objetivos, públicos-alvo e, principalmente, as políticas de comunicação.

Dentro do planejamento, os assessores definem as ações (planos) que devem ser tomadas corriqueiramente, para atingir as metas; e estipulam estratégias para serem aplicadas inesperadamente, como em situações de crise, mas sempre respeitando as diretrizes do planejamento.

Uma etapa fundamental no planejamento é a avaliação. Nela, os planos e estratégias adotados são analisados para atestar se eles foram ou não adequados. E para facilitar esse processo, as assessorias utilizam uma ferramenta chamada *check-list*. Ele é a “relação completa e detalhada de providências a serem tomadas” (KOPPLIN, 2001, P. 34) e pode ser feito de duas formas. O diário que consiste na clipagem impressa e eletrônica, na atualização dos relatórios de atendimento – já que as ações tomadas podem se repetir – e o agendamento das ações para o dia. Já o semanal deve analisar que pautas podem ser feitas pelos diversos veículos; se a mídia pode cobrir algo que esteja relacionado ao assessorado; se tem algum assunto que possa gerar uma entrevista; e, além disso, deve estabelecer um cronograma de ações e dar um *feedback* ao assessorado sobre tudo que é decidido. Para Kopplin (2001, p. 35), ambos devem ter “uma relação sintética das principais ações a serem tomadas” e têm que estar “afixados em locais onde o assessor tem circulação constante” para evitar esquecimentos.

É dever do assessor de imprensa fazer um acompanhamento diário dos jornais. A assessoria deve ser atualizada sobre o que acontece no mundo, o assunto sendo ou não relacionado ao assessorado. Além disso, deve ser feito um acompanhamento e um recorte de notícias que sejam de interesse imediato. São os chamados *press clippings*. Nesses recortes são destacados os assuntos que digam respeito ao assessorado ou aos seus concorrentes e setores de atuação. Tais clippings<sup>1</sup> podem ser usados de imediato ou guardados em um banco de dados, para consultas futuras.

Pelo acompanhamento das notícias divulgadas pela mídia, a assessoria pode fazer sinopses – resumos destas notícias com a transcrição dos trechos de maior importância – e análises, que dão ao assessor de imprensa a capacidade de criticar as informações e, assim, até fazer projeções sobre o direcionamento dos assuntos.

---

<sup>1</sup> *Clipping* é o levantamento de informações e notícias publicadas na mídia que interessem ao assessorado, seja por dizer respeito a ele ou por tratar de assuntos que possam ser relevantes. São organizadas a partir de sua leitura e acompanhamento.

O assessor deve estar ciente da linha editorial de cada veículo midiático e ter uma lista de contatos com jornalistas para facilitar a troca de informações. Sabendo previamente com que jornalistas e jornais pode contar, o assessor é capaz de sugerir pautas para divulgação dos assuntos de interesse. Por isso, faz-se necessário o *mailing* que nada mais é do que o cadastro de jornalistas e dos veículos para os quais trabalham. É extremamente útil para a assessoria saber quais são os profissionais que geralmente cobrem matérias que tenham relação ou que possam interessar ao seu assessorado. O mailing deve ser constantemente atualizado.

O *release* ou *press release* é o material de divulgação produzido pela assessoria que visa “informar ou chamar a atenção do jornalista para um assunto que possa virar notícia” (DUARTE, 2002, p. 252). O release utiliza as mesmas formas do texto jornalístico convencional – título, lide, etc – com o diferencial de mostrar a notícia apenas sobre um ponto de vista: o do assessorado. O texto deve ser conciso, cabendo em apenas uma página.

Apesar de algumas vezes ser divulgado na íntegra, o *release* é uma sugestão de pauta. Dessa forma, ao divulgá-lo, o assessor de imprensa se compromete em atender os jornalistas que busquem mais informações a partir do que foi publicado no *release*.

Diante das demandas por informação, é interessante que a assessoria mantenha arquivos de material jornalístico sobre seus assessorados. Ao disponibilizar estes materiais – fotos, sonoras, vídeos, publicações empresariais –, a assessoria consegue atender com maior facilidade as demandas dos veículos. Esse material pode acompanhar os releases ou ser disponibilizado pela internet. Com isso, a assessoria ganha imagem de eficiente e demonstra competência, segundo Duarte (2002, p. 240).

A assessoria pode agir proativamente, divulgando notas oficiais com a função de reduzir especulações, boatos e, também, para dar um posicionamento sobre algo relevante e de interesse público. A nota não tem o mesmo padrão jornalístico do *release*, mas deve ser clara e objetiva. Ela pode

ser contestada por jornalistas; e deve ser restringir a “fatos ou assuntos excepcionais”, de acordo com o manual da Fenaj.

A organização de entrevistas coletivas é uma importante ferramenta para a assessoria, pois a divulgação de fatos sobre o assessorado se dá de “forma dinâmica e com resultados abrangentes” (KOPPLIN, 2001, p. 104). Por meio das coletivas, a informação é passada igualmente para todos os veículos midiáticos. É um evento de muita responsabilidade e o assessor precisa estar atento à forma como será conduzida a coletiva. O local e o horário em que será realizada a entrevista devem ser escolhidos de forma a melhor atender os mais diferentes veículos. No dia seguinte à coletiva é importante que se faça o *clipping* das matérias para checar se as informações nelas contidas correspondem ao que foi dito durante a entrevista.

O assessorado deve estar preparado para as perguntas que serão feitas durante a entrevista coletiva. O treinamento das fontes, ou *media training*, é essencial para que até as perguntas mais embaraçosas possam ser respondidas de forma eficiente. O *media training* é a preparação para o atendimento da mídia. Por meio dele, o assessorado se depara até com as situações mais difíceis e de maior pressão que possivelmente venha a enfrentar.

As fontes, muitas vezes, não sabem lidar com microfones e com os jornalistas. Dessa forma, o assessor deve treinar essa pessoa para que ela tenha segurança no que irá transmitir e para que ela tenha um conhecimento prévio sobre com qual público ela fará contato. A fonte precisa ser treinada a ser clara e objetiva, para não correr o risco de não ser corretamente compreendida. As entrevistas simuladas são de grande valia antes de um “confronto” real com microfones e imprensa.

Outro material de apoio para a assessoria em coletivas ou coberturas é o *press-kit*. É composto por informações adicionais que o assessorado tem intenção de passar para a imprensa e por materiais que tenham “capacidade de despertar interesse no jornalista, para uso imediato ou futuro” (DUARTE, 2002, p. 251).

Há também, como ferramenta, o jornal interno: *house-organ*. É por meio dele que a assessoria de imprensa dá o “tom” jornalístico às notícias institucionais. De acordo com o manual da Fenaj, esse tipo de publicação reflete o assessorado, e todo assunto relacionado a ele, para públicos internos e externos. Todo o processo de produção compete à assessoria.

### 3. Gerenciamento de Crise

*“Imagem é como um saldo no banco – de repente, pode-se precisar dele. Não dá para começar a fazer comunicação na hora da crise. Credibilidade não se conquista de uma hora para outra.”*

*José Eduardo Gonçalves, em Assessoria de Imprensa: como fazer, de Rivaldo Chinem*

#### 3.1 Considerações Iniciais

No dicionário Aurélio, um dos significados de crise é: “Momento perigoso ou difícil de uma evolução ou de um processo; período de desordem acompanhado de busca penosa de uma solução”. Isso faz parte do dia-a-dia da sociedade. A crise de imagem, particularmente provocada pelo homem, pode ser evitada ou controlada. Chama-se, então, 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, ações precipitadas. Como diz 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.

### **3.2 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 para 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 demora na divulgação ou a tentativa de fugir do problema são erros que podem ajudar a derrubar a imagem da empresa. “Como toda crise também é crise de comunicação, todos os atores da crise devem falar, explicar e manter a iniciativa sob pena de sair mais morto do que vivo” (DUARTE e VERAS, 2006, p. 32). 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”.

A condução de uma crise depende, sobretudo, da estratégia que será adotada na hora de comunicar o ocorrido à sociedade. A imprensa não se contenta com a simples resolução dos problemas, mas com “(...) os desdobramentos e até mesmo a forma de relacionar-se com os clientes atingidos” (DUARTE, 2002, p. 266). A transparência volta à tona e qualquer fato relacionado à crise, seja antes ou depois de ter sido resolvida, deve ser comunicado.

A assessoria deve também estar sempre atualizada a respeito do andamento das ações da empresa para resolver a crise e, por meio de releases, coletivas e outros instrumentos, colocar a mídia a par do que está acontecendo. 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, a assessoria ou o grupo designado para fazer o gerenciamento da crise deve estar comprometido em dizer a verdade. Assessores e assessorados devem “assumir um compromisso firme com a própria credibilidade” (ROSA, 2001, p. 119).

O controle da crise deve sempre estar nas mãos da assessoria. Dessa forma, ela deve ser transparente em suas ações e não deve tentar minimizar os fatos. Para João José Forni (2003, p. 1), esse controle não pode nunca estar na mão da mídia, caso contrário, “será muito difícil reverter o processo.”

Segundo Nogueira (1999, p. 67), ser transparente nada mais é que um comportamento ético; e, sendo a ética um valor absoluto, não se pode ser mais ou menos transparente. Ao que diz respeito à assessoria de imprensa, transparência e honestidade andam juntas, ou seja, há a obrigação não só de “ser honesta, mas também de parecer honesta”.

### **3.3 Etapas de um plano de gerenciamento**

Primeiramente, uma assessoria deve fazer um *check-list* das possíveis crises. Essa avaliação, segundo Rosa (2003, p. 74), deve avaliar: 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” (tradução minha) (ANTHONISSEN, 2008, p. 28).

Escolher a pessoa mais qualificada para transmitir as informações e posicionamentos também é importante, o que justifica a necessidade de um grupo de gerenciamento.

Segundo o autor, esse grupo deve ser pequeno, mas ágil e deve estar sempre alerta e estar disponível para contato. É interessante, de acordo com o texto, que componham o grupo: dois porta-vozes; alguém que tenha autoridade para tomar as decisões; e um grupo de comunicadores, entre relações públicas e assessores de imprensa. Anthonissen (2008, p. 30) chama a atenção que qualquer pessoa, dentro da empresa que possa trazer informações importantes para a crise, deve participar da etapa de planejamento. Uma pessoa, que mobilize as demais, que aprove as mensagens que serão transmitidas e que faça um acompanhamento durante e depois da crise, tem papel relevante dentro do grupo.

Também é interessante ter um grupo separado designado para fazer o contato com a mídia, pois essa tarefa pode demandar algum tempo. Esse grupo deve: ter bons contatos nas principais mídias; saber como tais mídias e seus profissionais trabalham; produzir ferramentas que auxiliem esses veículos, como fotos, sonoras, textos informativos, etc; ser capaz de promover coletivas; e ser ágil.

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; para 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.

### **3.4 Para evitar que as coisas piores**

Uma das funções do planejamento de gerenciamento de crise e de sua equipe é a contenção. Ou seja, evitar que a situação se agrave. Luecke (2004, 67) cita quatro regras para ajudar no refreamento da crise. São elas:

- 1) Agir de forma rápida e decisiva. Às vezes não se tem tempo de reunir todas as informações relevantes, mas, na opinião de Luecke (2004, p. 68), “em muitos casos, isso não é razão para não se dar uma rápida resposta” (tradução minha).
- 2) Preocupar-se primeiro com as pessoas envolvidas.
- 3) Estar presente no cenário onde ocorreu a crise. A presença do assessorado ou de um porta-voz no local passa a mensagem de que estes consideram a situação de extrema importância.
- 4) Disponibilizar informação, sempre que houver algo novo. Suprir, sempre que possível, a demanda por notícias.

Esta quarta regra surge para preencher o vácuo de informação e para evitar que ele não seja suprido por “qualquer coisa que apareça, nem que sejam apenas rumores e especulações” (tradução minha) (LUECKE, 2004, P. 72). Mas isso não significa que é permitido inventar. Somente os fatos devem ser comunicados.

### 3.5 Treinamento de mídia

A palavra-chave para se comunicar com a imprensa na verdade são três, os chamados três C's: clareza, concisão e coerência. Citada por Forni (2003) 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”. Atentas a isso, as assessorias utilizam o *media training* ou, no termo já reconhecido em português, treinamento de mídia para orientar seus assessorados para lidar com a imprensa da melhor forma, de maneira que toda informação seja passada respeitando os 3 C's.

Para o contato com a mídia e opinião pública, os grupos de gerenciamento de crise elegem um porta-voz, que tem papel de intermediador. Nas palavras de Duarte apud. Veras (2006, p. 91), essa pessoa “tem como função expressar com autoridade a imagem, o pensamento e a mensagem de uma autoridade ou grupo”. Ter conhecimento sobre o assessorado e sobre o

problema, passar credibilidade, saber ouvir e expressar-se, estar tranquilo e adotar uma boa postura são requisitos essenciais do porta-voz.

Anthonissen (2008, p. 132) chama a atenção para a importância e a responsabilidade de se eleger bem o porta-voz. Ele diz que “mesmo que as ações tomadas para remediar a crise sejam eficientes, se o porta-voz não for bem treinado – e se mostrar distante ou hostil aos jornalistas ou demonstrar insegurança ao passar as informações – o gerenciamento da crise fica comprometido.” 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 (2008, p. 133).*

Não há regra para a escolha de uma pessoa em detrimento da outra. “Nem sempre o porta-voz mais qualificado para uma crise é o principal executivo da empresa” (DUARTE, 2002, p. 376). Tudo depende da situação, do problema enfrentado. Anthonissen (2008, p. 133) considera importante treinar vários porta-vozes, de diferentes funções, para se ter uma melhor resposta aos diferentes tipos de crise.

Depois de escolhido o porta-voz, é necessário definir qual é o público. É bem verdade que, numa situação de crise, os públicos de interesse no âmbito da organização devem ser constantemente atualizados sobre o que está acontecendo, mas quem tem prioridade? Para Duarte (2002, p. 380), seria a circulação de informações internamente, mas ele ressalta que “hoje, com a velocidade da informação e novas mídias colocadas à disposição, existe pouca diferença no *timing* que deve ser obedecido para informar cada público.” Isso porque a Internet, muitas vezes, acaba conseguindo as informações mais rápido que o público interno.

No que tange à comunicação com a imprensa, é interessante fazer uma breve discussão sobre as mídias existentes para definir com quais destas o assessorado ou porta-voz irá entrar em contato. Definido isso, a assessoria deve estar alerta para os diferentes tipos de *deadlines* e prioridades, além de responder a todos os contatos feitos a partir da mídia e até prever possíveis demandas de informações e, dessa forma, ter capacidade de atendê-las.

Diante da crise, é inevitável o contato com os jornalistas. “É preciso estar sempre acessível, aberto para dar explicações” (ROSA, 2001, p. 185). E, já que não há escapatória para esse enfrentamento, Rosa aconselha conquistar credibilidade, fator que sustenta a imagem. Mas isso não acontece de uma hora para a outra. Empresas ou pessoas públicas “constroem credibilidade com o seu passado e presente, com uma atuação transparente e ética com a sociedade e a imprensa” (DUARTE, 2002, p. 381).

Tendo em vista esses fatores, a equipe de gerenciamento de crise, utilizando o *media training*, se torna apta a desenvolver as mensagens que os assessorados desejam transmitir por meio do porta-voz. O conteúdo dessas mensagens deve ser preparado com antecedência. Ele deve “transmitir credibilidade e confiança; estar adequada ao tipo de mídia e público que será transmitida; ser clara e simples” (ANTHONISSEN, 2008, p. 137).

Para se preparar para entrar em contato com a mídia, o porta-voz deve preparar e memorizar suas mensagens. Além disso, ele deve ter amplo conhecimento sobre o assunto que será tratado. Não há espaço para suposições.

Anthonissen (2008, p. 138-139) apresenta algumas dicas para a comunicação com a mídia: as mensagens curtas são mais eficientes; usar uma linguagem mais emocional apenas quando for demonstrar preocupação com os envolvidos em um acidente; simplificar a linguagem usada; não fugir do que foi planejado e incluir informações; e não mentir ou omitir. Deve-se sempre imaginar que uma informação falsa ou omitida, quando descoberta, gera falta

de credibilidade, e isso invalida todo o trabalho para a reconstrução da imagem.

#### 4. Crise à Distância

*“Acidentes aéreos, principalmente os com muitas vítimas, ganham enorme atenção da mídia ao redor do mundo.”*

Jerry Hendin em *Crisis Communication*, de Peter Anthonissen

A maioria das instituições que se encontram em uma situação de crise sabe que o contato com a mídia é inevitável. Os jornalistas entendem situações assim como fato a ser revelado à opinião pública, e buscam por informações que sejam relevantes. Portanto, as assessorias dessas instituições devem planejar a melhor forma de responder a essa demanda. 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. Boa parte dessas tragédias ocorre nas primeiras ou últimas horas de voo, longe da sede da empresa. E como Anthonissen (2008, p. 57) 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” (tradução minha). Nesse raciocínio, muitas empresas só têm uma assessoria de comunicação eficiente e preparada para administrar, ao mesmo tempo e com rapidez, a crise e o relacionamento com a imprensa, em seus países de origem.

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” (Idem). 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 esses 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 autor (Idem), “não há muito que dizer além de detalhes básicos – número do voo, origem e destino – e expressar condolências aos familiares das vítimas” (tradução minha). Além disso, as autoridades responsáveis pelas investigações têm regras rígidas sobre o que pode ou não ser revelado pela companhia depois do ocorrido.

Ainda assim, quando é permitido passar informações, as companhias preferem fazer isso direto das sedes. Os avanços tecnológicos tornam isso possível. Ter um porta-voz sendo entrevistado em um canal de alcance global ou informações divulgadas no site oficial da empresa ajudam, mas é bem diferente do que ter “o mesmo funcionário falando diretamente para os familiares e jornalistas que estão reunidos em um determinado aeroporto” (tradução minha) (ANTHONISSEN, 2008, p. 57).

A companhia aérea deve estar ciente que a mídia vai querer entrar em contato e estará presente nos aeroportos de origem e destino do voo. A falta de informação, como já foi comentado nesse trabalho, leva a mídia a buscar alternativas à ausência de aspas da empresa. Tais fontes alternativas “podem ter sido afetadas pelo acidente ou ter interesse nem sempre imparcial a cerca do ocorrido” (tradução minha) (ANTHONISSEN, 2008, p. 58).

Além das dificuldades de comunicação causadas pela distância, as companhias podem enfrentar diferenças culturais e linguísticas dependendo dos países envolvidos. Anthonissen (2008, p. 58), lembra também que “a cobertura das diferentes mídias é proporcional ao impacto que o fato teve naquele país” (tradução minha). 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. A assessoria de imprensa teve que fornecer informações que seriam compreendidas nas línguas portuguesa e francesa, caso contrário poderia parecer “que a empresa é insensível à outra cultura” (ANTHONISSEN, 2008, p. 62).

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) considera que “nem sempre é ideal, delegar a reputação da empresa para outra fonte” (tradução minha). Mas, antes ter alguém qualificado e treinado para falar em nome da companhia do que não prestar contas à opinião pública.

De qualquer forma, quando a empresa opera em vários locais, ela deve ter um plano de comunicação aplicável a todos eles. E, além disso, estar preparada para agir com rapidez – principalmente quando há vítimas. Tempo é essencial em uma crise. Ao lidar com a situação rapidamente, a companhia demonstra honestidade, preocupação e disposição para enfrentar os fatos, independente do seu nível de gravidade.

As regras para gerenciamento de crise são basicamente as mesmas quando se trata de uma calamidade, como um acidente aéreo. O porta-voz deve estar preparado para as entrevistas, ciente do que vai falar. Ele não deve especular e sim apenas relatar fatos confirmados. Na mesma linha de pensamento, ele não pode responder perguntas que não sejam relativas à atuação da companhia aérea, se não for de sua responsabilidade. Mas quando o assunto disser respeito à empresa, ele deve atender a todas as perguntas e quando não souber, deixar claro que checará as informações e entrará em contato para maiores esclarecimentos. Além disso, como se trata de um acidente envolvendo vítimas e suas famílias, é aconselhável expressar condolências em nome da companhia. Nessas horas, a insensibilidade pode acabar com a imagem.

## 5. As notas à imprensa

*“A AirFrance divide a emoção e a inquietação com as famílias envolvidas.”*

Nota à imprensa (01/06/09)

Na manhã de primeiro de junho de 2009, uma segunda-feira, o Brasil e o mundo receberam nos primeiros noticiários a informação do desaparecimento de uma aeronave. 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 em Paris — seu destino final — no horário previsto, 11h, horário local. No voo estavam 216 passageiros e 12 tripulantes.

O avião alertara sobre uma provável pane no sistema às 23h14. Ainda na madrugada de domingo, a Força Aérea Brasileira enviou um grupo de busca que começa a “varrer” o Oceano Atlântico a partir do nordeste do arquipélago de Fernando de Noronha. À busca encabeçada pela FAB, juntaram-se navios e aviões não só brasileiros e franceses. Países como Senegal e Estados Unidos também ajudaram nas buscas.

As primeiras hipóteses, levantadas por especialistas ouvidos nos noticiários, eram de pane elétrica, a de possibilidade de um raio ter atingido a aeronave, e até, alguns dias depois, dela ter se desintegrado em pleno ar. A AirFrance defendia que o piloto era experiente. Depois de algum tempo, supôs-se que a baixa temperatura teria congelado o sensor de velocidade (tubos Pitot), o que teria contribuído para a queda do avião. Apesar dessas suposições, achar as caixas-pretas, componentes que armazenam todas as informações do voo, era fundamental para concluir as investigações, mas com o passar dos dias nem os componentes, nem corpos, nem mais destroços foram encontrados, dessa forma, as buscas foram suspensas. Ao final do trabalho, depois de 26 dias, foram encontrados apenas 50 corpos das vítimas (22%) e mais de cem destroços.

Com a suspeita levantada na imprensa, a Airbus iniciou operação para trocar todos os sensores de velocidade (tubos Pitot) de suas aeronaves.

No total, 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.

### **5.1A estrutura das notas**

Diante do acidente, e de instaurada uma crise que provavelmente afetaria a imagem da companhia, a AirFrance divulgou 23 informativos, entre notas à imprensa e releases. O primeiro foi publicado 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 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 por esta pesquisadora, nos meses de março e abril de 2010, 10 meses depois do acidente.

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 se lidar com as diferenças culturais e lingüísticas. 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 passageiros de diversas nacionalidades – e teria que atender às demandas de uma mídia global.

### **5.2Conteúdo**

Ao analisar o teor de cada nota, esta pesquisa apresenta, a seguir, uma análise quantitativa do objeto.

A pesquisadora chegou aos seguintes números:

- a) informações relativas ao voo (tais como destino, horários, rotas) aparecem como mensagem principal em três das notas;
- b) características da aeronave (tais como capacidade de passageiros, tamanho) em quatro;
- c) dados referentes à tripulação e a passageiros em seis dos informes;
- d) Informações dirigidas especialmente aos familiares das vítimas ocorrem em onze comunicados;
- e) Informações sobre a posição da companhia aérea em relação à postura do acidente aparecem em dezesseis notas;
- f) dados sobre investigações (que ficaram a cargo do BEA<sup>2</sup>) estão em seis informes;
- g) Dados sobre as mensagens da aeronave durante o vôo, na área em que possivelmente ocorreu o acidente, estão em três;
- h) Informações sobre os tubos Pitot (sensores de velocidade externos à aeronave. Possíveis paneles nesses equipamentos estariam entre os fatores que contribuíram para o acidente, segundo foi divulgado pela imprensa. Nas notas, nada é confirmado como causa do acidente) estão em quatro informes;
- i) Dados sobre voluntários que atuaram em apoio às vítimas estão em três notas; e
- j) Informações sobre cultos religiosos em homenagem às vítimas estão em três.

### **5.2.1. Nota a nota**

---

2 O Bureau de Investigation e Analyses para Seguranca de Aviação Civil (BEA) é um órgão de investigação desvinculado do governo francês.

Na primeira nota, a companhia comunica que o voo AF 447, que fazia o trajeto entre 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 na 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.

**13h39**

Menos de vinte minutos depois da primeira, a segunda nota trazia cinco informações do vôo, 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”, afirma a nota.*

Neste comunicado à imprensa, a companhia divulgou informação que tanto o comandante quanto os co-pilotos eram “experientes” nesse tipo de trajeto. Acrescentou que o avião já tinha muitas horas de voo e que a última manutenção havia sido realizada 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 outra alternativa, reservada para o contato com a mídia.

Essa atitude pode ter sido mal-vista, considerando o princípio de que “a mídia deve sempre ser atendida” (NOGUEIRA, 1999, p. 94).

**13h59**

No terceiro informe, vinte minutos desde 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 CENIPA<sup>3</sup> – e para a Airbus – fabricante do avião – todas as informações relevantes.

**14h44**

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.

**18h13**

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

**20h30**

---

3 Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. É ligado ao governo brasileiro.

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 a disposição dos familiares que precisarem. Além disso, um grupo de voluntários reforçava as equipes de atendimento dos aeroportos.

**02/06/09 – 05h 38**

Além de reforçar a disponibilidade do toll free e de pedir que os jornalistas não o utilizem, informações que se repetiram a partir da segunda nota, a sétima traz a descrição da tripulação – nacionalidade, período em que entraram 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.

**08h12**

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 que aconteceu em Paris. A empresa certificou ainda a imprensa de que daria mais informações depois.

Como prometido no informe anterior, o décimo primeiro informa a imprensa que a imprensa não poderá assistir à cerimônia, apenas ouvir a transmissão do lado de fora da igreja.

Neste release do Arcebispo de Paris há o resumo de como foi a culto ecumênico em homenagem às vítimas.

Nesta 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 essa 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 da AirFrance e os jornalistas da AJPAE (Associação dos Jornalistas Profissionais do Setor Aeroespacial). 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 a 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 divulgado o seu primeiro relatório. A companhia afirmou que ainda achava primordial que as caixas pretas fossem encontradas. Revelou também quem 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 a 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.

### 5.3 As mensagens-força

Esta pesquisadora opta por definir ideia-força ou mensagem-força como os argumentos incluídos em notas ou comunicados de valor positivo para a instituição. Frases que demonstrem 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 2 600 em Airbus A330/A340  
O avião tem um total de 18 870 heures 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.”* (Segunda nota, publicada em 01/06/2009 às 13h39)

Considero 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(...)”* (Terceira nota, publicada em 01/06/2009 às 13h59)

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 sociedade 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” (idem).

*“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.”* (Quarta nota, publicada em 01/06/2009 às 14h44)

*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 minha) 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.* (Oitava nota, publicada em 02/06/2009 às 08h12)

Com essa nota, a empresa mostrou que tomou providências para amparar as famílias das vítimas. 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. (Décima quinta nota, publicada em 06/06/2009 às 23h09)*

*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. (Décima quinta nota, publicada em 06/06/2009 às 23h09)*

*A Air France iniciou a substituição dos sensores anemométricos na sexta-feira, 29 de maio, assim que recebeu o estoque das peças. (Décima sexta nota, publicada em 11/06/2009 às 12h15)*

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

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

*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 envolvidas. 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. (Décima sétima nota, publicada em 15/06 às 17h07)*

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

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

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, alguém desconfia da credibilidade de uma empresa ou pessoa.

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 dessa provar sua inocência e tentar erguer a 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. (Décima nona nota, publicada em 01/07/2009 às 20h27)*

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 a 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 (Vigésima nota, publicada em 02/07/2009 às 16h57)*

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

A companhia aérea dá as dimensões de seu envolvimento nestas notas. Apesar das 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. (Vigésima nota, publicada em 02/07/2009 às 16h57)*

*A segurança de voo é a preocupação primordial da Air France, que busca permanentemente meios de aprimorar cada vez mais todos os seus aspectos. (Vigésima nota, publicada em 02/07/2009 às 16h57)*

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

*“Saudade é quando o momento tenta fugir da lembrança para acontecer de novo e não consegue.”*

*Email enviado pela Associação dos Familiares das Vítimas do voo AF447*

Este capítulo traz o relato de entrevistas que a pesquisadora realizou junto a pessoas interessadas nos desdobramentos do acidente com o avião da AirFrance. São eles: as jornalistas Paula Autran e Tais 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 dos depoimentos desses personagens, em entrevista oral realizada no dia 16/05/2010, o jornalista Jorge Duarte, uma dos principais produtores de conteúdos de assessoria de imprensa no País, fez algumas considerações sobre a atuação da assessoria da companhia aérea e revelou algumas condutas que devem ser observadas em situações de crise como essa que foi o objeto de estudo deste trabalho. O especialista em gerenciamento de crise, João José Forni, também foi entrevistado no dia 31/05/2010.

A partir da análise das entrevistas, fica claro, sob nosso ponto de vista, que a preocupação da assessoria de imprensa da AirFrance foi principalmente com a imagem da empresa, sem dar a devida atenção aos familiares das vítimas e à imprensa. Esqueceram-se que a transparência deve ser para todos os envolvidos no acidente.

### 6.1 Com a palavra: a família

A pesquisadora, ao entrevistar a jornalista Paula Autran, do jornal O Globo, conseguiu muitos contatos relevantes para o trabalho. Entre os nomes

dos outros jornalistas que participaram da cobertura do acidente e o telefone da empresa de comunicação que prestou consultoria de assessoria para a AirFrance aqui no Brasil – Eldeman – , estava o nome de Maarten Van Sluys. Ele foi entrevistado oralmente no dia 08/05/2010.

Maarten é um dos fundadores da Associação dos Familiares das Vítimas do voo AF447, que hoje representa cerca de 60 famílias de onze nacionalidades diferentes. Adriana Francisco, ex-jornalista da Petrobrás e uma das 228 vítimas, era irmã dele. 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.

Ele estava viajando a trabalho, quando viu a notícia do acidente na GloboNews, mas foi somente na segunda edição do noticiário, em que viu a sua mãe chegando ao aeroporto do Galeão, que imaginou que poderia ser o voo de uma das suas irmãs.

Como foi relatado nas Notas à Imprensa da companhia, um *toll-free* disponibilizado para o contato das famílias. 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 alguma informação. “Identifiquei-me como irmão de uma das passageiras e informei onde estava. Após receber as ligações de volta (...) me foram feitas reservas aéreas entre Goiânia e o Rio, onde as famílias brasileiras foram concentradas”.

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*”.

Maarten contou também que todos os atos dos familiares mais engajados, como ele, eram vigiados pelos funcionários da AirFrance. “Tentaram exercer controle sobre tudo e sobre todos e isso não me pareceu lícito, pois me senti tolhido na liberdade de ir e vir e de me expressar.” Ele considerou que a empresa foi muito cautelosa ao passar as informações, “o que me parece normal e evitavam responder a perguntas objetivas.”

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.

## **6.2 Com a palavra: a imprensa**

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.

Enviada a Recife para fazer a cobertura junto à Aeronáutica e à Marinha, a jornalista Paula Autran, também do O Globo, confirmou que o relacionamento com as entidades responsáveis pelas buscas foi melhor do que o com a companhia aérea. Além de coletivas, “os assessores estavam sempre dispostos a responder nossas perguntas”, contou Paula.

### **6.3 Com a palavra: os especialistas**

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.

Na sua opinião, é no plano de contingência que, questões levantadas nesse 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 na 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 a 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.

## 7. Conclusão

O presente trabalho fez uma análise da 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.

Para complementar as reflexões sobre o papel da assessoria e a qualidade das informações contidas nas notas, a pesquisadora entrevistou personagens que tinham interesse e foram afetados pelo acidente – Maarten van Sluys, parente de uma das vítimas, e as jornalistas do jornal O Globo Paula Autran e Taís Mendes. Além deles, os jornalista e especialistas em assessoria de imprensa, Jorge Duarte e João José Forni, também foram consultados sobre como uma empresa deve agir em situações de crise como essa vivida pela AirFrance.

A pesquisadora procurou 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 *mediatraining*, treinando 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 estarem 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 de 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 acontecido 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.

Mas também é papel dos assessores estarem em constante comunicação com a imprensa e os demais envolvidos na crise. Omitir informações ou deixar os jornalistas sem respostas é um erro grave. De acordo com Duarte (2002, p. 370), “a omissão dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende” ou procurar outras fontes que têm outros interesses ou foram afetados de forma negativa pela crise.

A assessoria não pode adotar uma atitude fechada com o pretexto de proteger a empresa. “A prioridade é informar bem ao público, aos envolvidos, à imprensa e todos os interessados. (...) Rapidez, transparência, acesso e informação de qualidade são prioridades para a comunicação.”, disse Jorge Duarte, em entrevista.

A partir das entrevistas com jornalistas que participaram da cobertura do acidente da AirFrance e com um dos parentes das vítimas, a pesquisadora pode 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”.

As notas que a empresa divulgou de fato trazem informações relevantes e prova a transparência, mas não foi 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 ateve 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. A pesquisadora chegou a fazer contato com a empresa de comunicação que prestou serviço de assessoria para a companhia aérea aqui no Brasil, mas lhe foi informado que eles não tinham autorização para revelar ou comentar nada relacionado ao caso, o que reforçou a imagem reservada da AirFrance.

Por meio das análises de conteúdo das notas e das entrevistas, concluiu-se que, como em toda situação há erros e acertos, o que 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 bibliográficas

### - Livros:

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**: Fenaj, 2007, 4º Ed. Revista e ampliada.

KOPPLIN, E, FERRARETTO, L. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Editora 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: Editora Contexto, 2004.

NOGUEIRA, N. **Media training**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

\_\_\_\_\_. **A era do escândalo**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

### - Sites Consultados:

[www.airfrance.com.br](http://www.airfrance.com.br)

[www.comunicacaoecrise.com](http://www.comunicacaoecrise.com)

### - Entrevistas realizadas:

Maarten Van Sluys (08/05/2010); Taís Mendes (15/05/2010); Jorge Duarte (16/05/2010); 3 João José Forni (31/05/2010)

## Anexo

Os Press releases da Air France (<http://alphasite.airfrance.com/en/s01/press-releases/>)

### Nº 1

Paris, 01 June 2009 - 13:21 local time

Air France lamenta informar que se encontra sem notícias do voo AF 447 que efetuava a ligação entre Rio de Janeiro e Paris Charles de Gaulle, com chegada prevista às 11h15 da manhã (hora local).

O voo decolou do Rio no dia 31 de maio às 19 horas locais.

216 passageiros estão a bordo.

A tripulação é composta de 12 pessoas : 3 tripulantes técnicos e 9 comissários.

Um toll free está disponível :

0800 800 812 para a França,

e + 33 1 57 02 10 55 para outros países

A Air France divide a emoção e a inquietação das famílias envolvidas. Os familiares serão recebidos num local especialmente reservado no aeroporto de Paris Charles de Gaulle 2 assim como no do Galeão.

### Nº 2

Paris, 01 June 2009 - 13:39 local time

A Air France lamenta informar o desaparecimento do voo AF 447 que efetuava a ligação entre Rio de Janeiro e Paris-Charles de Gaulle, chegada prevista às 11h10 (hora local), acaba de anunciar o Diretor Geral da Air France, Pierre-Henri Gourgeon.

A aeronave, do tipo Airbus A330-200, matrícula F-GZCP, deixou o Rio dia 31 de maio às 19h03 (hora local).

A aeronave atravessou uma zona de tempestade com fortes turbulências às 2 horas da manhã (horário TU) - 23 horas horário do Brasil. 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 tentaram em vão estabelecer contato com o voo AF 447. O controle aéreo militar francês tentou detectar o avião, sem sucesso.

216 passageiros estão a bordo : 126 homens, 82 mulheres, 7 crianças e um bebê.

A tripulação é composta por 12 pessoas : 3 tripulantes técnicos e 9 comissários.

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 2 600 em Airbus A330/A340.

A aeronave é equipada de motores General Electric CF6-80E.

O avião tem um total de 18 870 heures 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.

A Air France divide a emoção e a inquietação das famílias envolvidas. Os familiares serão recebidos num local especialmente reservado no aeroporto de Paris Charles de Gaulle 2 assim como no do Galeão.

Um toll free está disponível :

0800 881 2020 para o Brasil

0800 800 812 para a França,  
e + 33 1 57 02 10 55 para outros países

NB : Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para este número, reservado às famílias

Nº 3

Paris, 01 June 2009 - 13:59 local time

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, fazendo a ligação Rio de Janeiro – Paris-Charles de Gaulle : a companhia está em contato permanente com o Bureau e com a Airbus.

A aeronave, do tipo Airbus A330-200, matrícula F-GZCP, deixou o Rio dia 31 de maio às 19h03 (hora local).

A aeronave atravessou uma zona de tempestade com fortes turbulências às 2 horas da manhã (horário TU) - 23 horas horário do Brasil. 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.

A aeronave é equipada de motores General Electric CF6-80E.

O avião tem um total de 18 870 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.

A Air France divide a emoção e a inquietação das famílias envolvidas. Os familiares serão recebidos num local especialmente reservado no aeroporto de Paris Charles de Gaulle 2 assim como no Salão Nobre do Galeão.

Um toll free está disponível :

0800 881 2020 para o Brasil

0800 800 812 para a França,

e + 33 1 57 02 10 55 para outros países

NB : Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para este número, reservado às famílias.

Nº 4

Paris, 01 June 2009 - 14:44 local time

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 do dia 31 de maio, desaparecido entre o Rio de Janeiro e Paris Charles de Gaulle.

A Air France está concentrando todos os seus esforços em dar suporte às famílias e parentes: uma assistência psicológica foi instalada no aeroporto de Paris Charles de Gaulle 2 e no aeroporto do Rio de Janeiro. Ela é composta de médicos e psicólogos, assim como voluntários da empresa, especialmente treinados para estas situações.

A empresa também colocou à disposição um número de telefone toll free especial de atendimento às famílias dos passageiros. Ela informa, conforme solicitação, de uma eventual presença a bordo de um familiar.

Números de telefone reservados às famílias

0800 881 20 20 para o Brasil,

0800 800 812 para a França,

e 33 1 57 02 10 55 para outros países

Air France comunicará outras informações assim que elas estiverem disponíveis.

NB : Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para este número, reservado às famílias.

## **Nº 5**

Paris, 01 June 2009 - 18:13 local time

Air France confirma as nacionalidades dos passageiros que se encontravam a bordo do voo AF 447 do dia 31 de maio 2009, desaparecido entre o Rio de Janeiro e Paris-Charles de Gaulle. Esta lista foi constituída tendo como base informações fornecidas por autoridades brasileiras.

- 1 Sul-africano
- 26 Alemães
- 2 Norte-americanos
- 1 Argentino
- 1 Austríaco
- 1 Belga
- 58 Brasileiros
- 5 Britânicos
- 1 Canadense
- 9 Chineses
- 1 Croata
- 1 Dinamarquês
- 2 Espanhóis
- 1 Estoniano
- 61 Franceses
- 1 Gambiano
- 4 Húngaros
- 3 Irlandeses
- 1 Islandeses
- 9 Italianos
- 5 Libaneses
- 2 Marroquinos
- 1 Holandeses
- 3 Noruegueses
- 1 Filipinos
- 2 Poloneses
- 1 Romeno
- 1 Russo
- 3 Eslovacos
- 1 Sueco
- 6 Suiços
- 1 Turco

A Air France dirige suas sinceras condolências às famílias e aos parentes dos passageiros e membros da tripulação.

A Air France está concentrando todos os seus esforços em dar suporte às famílias e parentes: uma assistência psicológica foi instalada no aeroporto de Paris Charles de Gaulle 2 e no aeroporto do Rio de Janeiro. Ela é composta de médicos e psicólogos, assim como voluntários da empresa, especialmente treinados para estas situações.

A empresa também colocou à disposição um número de telefone toll free especial de atendimento às famílias dos passageiros. Ela informa, conforme solicitação, de uma eventual presença a bordo de um familiar.

Números de telefone reservados às famílias  
0800 881 20 20 para o Brasil,  
0800 800 812 para a França,  
e 33 1 57 02 10 55 para outros países

Air France comunicará outras informações assim que elas estiverem disponíveis.

NB : Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para este número, reservado às famílias.

Nº 6

Paris, 01 June 2009 - 20:30 local time

A Air France está fazendo tudo ao seu alcance para dar apoio aos familiares e pessoas próximas aos passageiros.

Os familiares estão sendo encaminhados a um hotel na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, onde podem se hospedar se assim desejarem. Além disso, uma equipe de médicos e psicólogos está no local para total assistência, sendo: 4 psicólogos, 2 psiquiatras e dois clínicos.

Equipes médica e psicológica também estão disponíveis no aeroporto do Galeão, no rio e no de Paris - Charles de Gaulle.

Cerca de 100 voluntários da Air France reforçam as equipes dos aeroportos de Paris Charles de Gaulle e do Rio de Janeiro.

Números toll free estão disponíveis para atendimento às famílias:

Para todo o Brasil: 0800 881 2020;  
Para a França: 0800 800 812;  
Para outros países: + 33 1 57 02 10 55

NB : Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para este número, reservado às famílias.

Nº 7

Paris, 02 June 2009 - 05:38 local time

#### Tripulação técnica

Comandante :

Nacionalidade francesa

58 anos

Entrou na companhia em 1988

Qualificação Airbus A330/A340 em fevereiro 2007

11 000 horas de voo das quais 1 700 em Airbus A330/A340

2 oficiais pilotos (co-pilotos) :

Nacionalidade francesa

37 anos e 32 anos

Entraram na companhia em 1999 e em 2004

Qualificação em Airbus A330/A340 em abril 2002 e em junho 2008

6 600 horas de voo das quais 2 600 em Airbus A330/A340

3 000 heures de voo das quais 800 em Airbus A330/A340

Tripulação comercial (comissários de bordo)

Chefe de cabine principal :  
 Nacionalidade francesa  
 49 anos  
 Entrou na companhia em 1985  
 2 chefes de cabine :  
 Nacionalidade francesa  
 54 e 46 anos  
 Entraram na companhia em 1981 e em 1989  
 6 comissárias e comissários  
 5 de nacionalidade francesa e 1 de nacionalidade brasileira  
 Entre 24 e 44 anos  
 Entraram na companhia entre 1996 e 2007  
 Números toll free disponíveis para atendimento às famílias:

Para todo o Brasil: 0800 881 2020;  
 Para a França: 0800 800 812;  
 Para outros países: + 33 1 57 02 10 55  
 NB : Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para estes números, reservados às famílias.

Paris, 02 June 2009 - 07:25 local time

Memo to the press

Air France asks all journalists, and in particular those from the audio visual media, to respect the privacy of the relatives currently staying in hotels at Paris-Charles de Gaulle.

Thank you for your cooperation.

## Nº 8

Paris, 02 June 2009 - 08:12 local time

### Como os voluntários da Air France são treinados para acompanhar as famílias e parentes das vítimas?

No total, 4 mil funcionários da Air France fazem parte de um programa de voluntariado da companhia para serem acionados em situações de crise.

Estes voluntários têm quatro missões principais: acolher famílias e parentes de vítimas, dar apoio logístico, reforçar equipes de aeroporto e dar assistência pelo telefone.

Este programa foi lançado em novembro de 1998 pelo presidente da companhia.

A Air France oferece aos voluntários módulos de treinamento de um dia:

- Teoria (explicação dos princípios do voluntariado e seus compromissos, entre outros) e prática, na presença de um psicólogo.

- Teoria e prática para treinar líderes para guiar um grupo de voluntários e fazer ligação com a equipe de crise da Air France.

- Treinamento de escuta telefônica para preparar voluntários a atender ligações a partir do momento que um número de contato é disponibilizado.

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.

Números toll free disponíveis para atendimento às famílias:

Para todo o Brasil: 0800 881 2020;

Para a França: 0800 800 812;

Para outros países: + 33 1 57 02 10 55

NB : Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para estes números, reservados às famílias.

#### **Nº 9**

Paris, 02 June 2009 - 11:53 local time

Chega ao Rio de Janeiro mais uma equipe da Air France de ajuda às famílias das vítimas

Além de toda a equipe destacada no Brasil, de profissionais de saúde e voluntários, um novo time de cerca de 20 voluntários, dois médicos e uma enfermeira vieram de Paris para prestar assistência aos familiares das vítimas, chegando hoje de manhã pelo voo AF 442 no Rio de Janeiro.

Números toll free disponíveis para atendimento às famílias:

Para todo o Brasil: 0800 881 2020;

Para a França: 0800 800 812;

Para outros países: + 33 1 57 02 10 55

NB : Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para estes números, reservados às famílias.

#### **Nº10**

Paris, 02 June 2009 - 14:20 local time

*Homage to victims in Paris*

An inter-religious ceremony for the relatives and friends of the victims will be held on Wednesday 3 June at 4pm at Notre-Dame Cathedral in Paris.

Note for media: practical information will be sent later.

Paris, 02 June 2009 - 21:26 local time

Memo to the press

*Inter-religious ceremony wednesday 3 June*

In respect for the mourning of the relatives and friends of the victims, we inform the press that they will not be able to attend the inter-religious ceremony to be held inside Notre Dame cathedral tomorrow at 4pm. There will be a sound broadcast of the ceremony on the square outside the cathedral.

Paris, 03 June 2009 - 13:21 local time

Release do Arcebispo de Paris

CELEBRAÇÃO INTER-RELIGIOSA DE PRECE

Para as 228 vítimas do voo AF 447 de 1º de junho de 2009, para suas famílias e seus entes próximos

CATEDRAL NOTRE-DAME DE PARIS – QUARTA-FEIRA 3 DE JUNHO DE 2009 ÀS 16 HORAS

Na presença do cardeal André Vingt-Trois Arcebispo de Paris e presidente da Conferência dos Bispos da França, do Grande Rabino Haïm Korsia, capelão Israelita do ar, do Sr.Mohammed Moussaoui, presidente do Conselho Francês do Culto Musulmano, do Metropolita Emmanuel, presidente da Assembléia dos Bispos Ortodoxos da França e do Pastor Claude Baty, Presidente da Federação Protestante da França.

Além do Grande Rabino Haïm Korsia, dos capelões católicos, protestantes e musulmanos de Roissy estarão presentes: o Padre Francis Trupitil, o Pastor Jean Pierre Dassonville e o Imame Hazem El-Shaffei.

Esta celebração foi preparada conjuntamente com a Air France. Ela será um tempo de recolhimento e de prece para as famílias e os entes próximos das vítimas, dentro de um espírito de aproximação entre os homens de todos os países e de todas as religiões. Na ocasião serão feitas leituras em francês, inglês e português. A prece será acompanhada por cânticos em francês, latim e alemão da Maîtrise de Notre-Dame de Paris e do Coral da Air France.

No início da celebração, Mgr Vingt-Trois vai propor aos membros das famílias e entes próximos de levarem 228 velas acesas diante do altar. Elas simbolizam cada um e cada uma dos desaparecidos.

As famílias serão convidadas a conduzir esta vela no final da celebração.

Músicas e Textos da celebração:

Intróito do Requiem de Duruflé (Maîtrise de Notre Dame)

Salmo 42 Wie der Hirsch de Felix Mendelssohn (Coral da Air France)

Leitura do Livro das lamentações de Jeremias (Lm 3, 17-26)

Salmo 129 (Maîtrise de Notre Dame e assembléia)

Eu deposito minha esperança no Senhor, eu tenho a certeza da sua palavra

Evangelho de Jesus Cristo segundo São Lucas (Lc 23, 33-53)

Coral de Johann Sebastian Bach, Ich harre des Herrn (trecho Cantate BWV 131) (Maîtrise Notre-Dame de Paris)

Felix Mendelssohn, Da nobis Pacem (Coral da Air France)

Trecho do Requiem de Maurice Duruflé, Kyrie (Maîtrise de Notre-Dame)

Giuseppe Verdi, Libera me Domine – trechos do Requiem (Coral da Air France)

Um poema “Passos sobre a areia” de Ademar de Barros, poeta brasileiro, será lido no final da celebração.

(trechos):

Uma noite, eu tive um sonho,

Eu caminhava pela praia, lado a lado com o Senhor, deixando uma dupla pegada na areia, a minha e a do Senhor.

Veio-me a idéia – era um sonho – de que cada um dos meus passos representava um dia da minha vida. (...) Mas observei que em certos lugares em vez de duas pegadas, havia apenas uma. Então, dirigindo-me ao Senhor, ousei repreendê-Lo:

“O Senhor nos havia no entanto prometido de estar conosco todos os dias!

Por que não cumpristes a vossa promessa?

Por que me deixastes sozinho no pior momento da minha vida?

Nos dias em que eu mais precisava da vossa presença.”

Mas o Senhor me respondeu: “Meu amigo, os dias em que tu vês uma única marca de passos sobre a areia, são os dias em que Eu te carreguei.”

Paris, 05 June 2009 - 12:27 local time

Religious ceremonies for the victims of flight AF 447

Over the next few days, several religious ceremonies will be held in France for the victims of flight AF 447:

- Saturday 6 June at 11:30 am, at Roissy-en-France church. The service will be conducted by the Bishop of the Diocese of Pontoise, Bishop Riocreux. Four people from this diocese were on board flight AF 447.
- Sunday 7 June at 11:30 am, at the Notre-Dame Cathedral in Paris. This is an international service for the victims of flight AF 447.
- Monday 8 June at 2:30 pm, at Senlis Cathedral. The service will be conducted by the Bishop of the Diocese of Beauvais, Noyon and Senlis, Bishop James. Three town councilors from Ermenonville (diocese of Senlis) were among the passengers on flight AF 447.
- Sunday 21 June at 10:30 am, at the Le Bourget Air Show. The service will be conducted by the Bishop of the Diocese of Pontoise, Bishop Riocreux. The service has already been prepared together with the association Notre-Dame des Ailes and will be shown on French television. This year, the service will be dedicated to those lost on flight AF447.

#### Nº 11

Paris, 06 June 2009 - 22:17 local time

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.

Air France deseja agradecer as autoridades brasileiras e francesas por todos os esforços de busca conduzidos atualmente no Atlântico, apesar das difíceis condições.

#### Nº 12

Paris, 06 June 2009 - 23:09 local time

*Update on anemometric sensors*

Devido às dúvidas na imprensa em relação às sondas "Pitot" (sonda "Pitot" é o instrumento que permite medir a velocidade aerodinâmica da aeronave) a Air France esclarece:

1) Os defeitos de funcionamento das sondas Pitot do A320 levaram o fabricante a editar em setembro de 2007 uma recomendação de troca das sondas. Esta recomendação também se aplica aos aviões de longo-curso que utilizam as mesmas sondas e sobre os quais foi observado um número irrelevante de incidentes do mesmo tipo.

Vale lembrar que uma recomendação do fabricante dá ao operador a liberdade de aplicar a troca totalmente, parcialmente ou não trocar. Por outro lado, quando envolve a segurança, o fabricante, em conjunto com as autoridades, emite um boletim obrigatório (mandatory service bulletin) reforçado por uma "instrução de navegabilidade" (Airworthiness directive).

A recomendação de trocar as sondas é aplicada pela Air France nos A320 onde tais incidentes por ingestão de água a baixa altitude foram observados. Ela não foi aplicada nos A340/330 por não terem sido constatados tais incidentes.

2) 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. Estes eventos são analisados com a Airbus, como decorrentes de fluxo de gelo nas sondas, com a pane desaparecendo em alguns minutos. Discussões com o fabricante foram então estabelecidas, por ocasião de reuniões técnicas. A Air France pede uma solução para

reduzir ou eliminar a aparição destes incidentes. Em resposta, o fabricante indica que o modelo recomendado para o A320 não foi concebido para prevenir os incidentes ocorridos em velocidade de cruzeiro em alta altitude e relembra às tripulações os procedimentos operacionais já bastante conhecidos.

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. Sem pressupor uma ligação com as causas do acidente, a Air France acelerou este programa de troca e relembrou as instruções em vigor emitidas pelo fabricante para fazer face à perda potencial das informações anemométricas.

Paris, 11 June 2009 - 12:15 local time

REUNIÃO ENTRE O CEO DA AIR FRANCE E A AJPAE (Associação dos Jornalistas Profissionais do Setor Aeroespacial)

O CEO da Air France, Pierre-Henri Gourgeon, encontrou-se hoje com membros da AJPAE (Associação dos Jornalistas Profissionais do Setor Aeroespacial).

Este encontro estava planejado já há algum tempo e teve por objetivo discutir a situação atual e as perspectivas para o transporte aéreo.

Em seu discurso de abertura, Pierre-Henri Gourgeon reiterou aos trinta jornalistas Franceses e estrangeiros presentes, que toda a equipe de funcionários da Air France permaneceu mobilizada desde o acidente do voo 447 da Air France. Disse ainda que cada membro da equipe compartilha a profunda aflição das famílias e amigos das vítimas, tripulantes e dos colegas de trabalho que estavam no voo e há um sentimento de solidariedade na companhia.

O CEO lembrou aos jornalistas que a investigação será longa e difícil devido à localização do acidente. A análise dos resultados iniciais das buscas que estão sendo realizadas pode dar uma indicação das circunstâncias do acidente, e vários cenários podem ser desenvolvidos pelos especialistas, segundo o CEO. Além disso, Gourgeon espera recuperar os registros de gravação do voo e reforçou que as suposições feitas até agora pela imprensa são pura especulação.

A Air France iniciou a substituição dos sensores anemométricos na sexta-feira, 29 de maio, assim que recebeu o estoque das peças. Devido ao problema relacionado à medição de velocidade, que tinha sido observado nas últimas mensagens automáticas do avião, o programa de substituição foi intensificado.

Segundo o CEO, a Air France não pode assumir nenhuma ligação entre os sensores e as causas do acidente. A Airbus e a Agência Européia de Segurança da Aviação informam que os A330/A340 são seguros com qualquer um dos três tipos de sensores existentes.

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.

Paris, 15 June 2009 - 17:07 local time

Acidente voo AF 447 Rio/Paris: como a Air France apoia as famílias e parentes

voo AF 447 transportava 228 passageiros e tripulantes de 32 diferentes nacionalidades. As expectativas dos numerosos familiares e amigos são múltiplas

Suas legítimas solicitações de informação e transparência são fortes e prementes, inclusive quando as circunstâncias deste drama têm como consequência a redução do progresso da investigação e que a própria companhia não pode dispor de todas as informações coletadas e centralizadas pelas autoridades brasileiras e francesas.

As equipes da Air France foram mobilizadas desde o primeiro dia, a fim de responder à dor das famílias enlutadas: se a empresa utilizou todos os meios humanos possíveis para acompanhar os familiares, ela tem também consciência das dificuldades que podem surgir em determinados casos em particular.

Os dispositivos acionados foram os seguintes :

Disponibilização de um número toll free para receber e tratar as chamadas 24 horas por dia. Este número funcionou até que tivesse sido feito contato com todas as famílias.

As famílias que assim o desejaram foram acolhidas e hospedadas em diferentes hotéis de Roissy e do Rio de Janeiro, com todas as despesas pagas pela companhia.

Um centro de informações telefônicas foi criado para atendimento exclusivo às famílias. Cada família dispõe de um número especial conforme o idioma falado. O centro lhes fornece todas as informações necessárias, incluindo aquelas sobre os aspectos jurídicos, os seguros, o acompanhamento médico-psicológico, etc. Ele organiza suas viagens e hospedagens. Neste caso, até esta data foram feitos entre 1 e 10 contatos referentes a cada passageiro.

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 envolvidas.

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.

Governo Francês designou o INAVEM (Instituto Nacional de Auxílio às Vítimas) para acompanhar as famílias.

Providências estão sendo tomadas a fim de definir os beneficiários. A Air France aplicará a lei e a regulamentação internacionais.

A organização de crise da Air France possui uma reserva permanente de 4000 voluntários para fornecer, por exemplo, além da organização dos dispositivos operacionais, o envio de equipes de reforço para assistência local e suporte às famílias. Enfim, todos os departamentos da companhia dão apoio de todas as maneiras possíveis.

Paris, 25 June 2009 - 12:08 local time

Press release

Entre as vítimas encontradas do voo AF 447, foram identificados dois membros da tripulação do voo: o comandante e um comissário de bordo.

Pierre-Henri Gourgeon, diretor-geral da Air France-KLM, expressou, em nome da companhia, suas condolências às famílias.

Paris, 01 July 2009 - 20:27 local time

Mass in Rio De Janeiro held in memory of the victims of flight AF 447

On Wednesday July 1 in Rio de Janeiro Air France CEO, Pierre-Henri Gourgeon, met families and friends of the Brazilian victims of the AF 447 disaster.

Together with Air France representatives in Brazil and flight crews, Mr Gourgeon attended a mass at the Church of the Immaculate Conception held in memory of the victims.

Mr Gourgeon spent time with the families and, on behalf of all Air France staff, presented his sincerest condolences while reassuring them of Air France's full commitment to transparency in all matters concerning them.

Paris, 02 July 2009 - 16:57 local time

AF 447: Progress Report from the French Air Accident Investigation Bureau (BEA)

A Air France acompanhou com especial atenção o primeiro relatório da BEA divulgado hoje acerca do acidente do voo AF 447. Este relatório, apresentando os fatos iniciais, constitui em uma importante etapa das investigações.

Da mesma forma, ele é um elemento de grande importância para as famílias que, assim como a Air France, estão ansiosas em entender melhor as circunstâncias desta tragédia.

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. Para a companhia não devem ser poupados esforços para este fim, e a Air France agradece as autoridades francesas por continuarem as buscas, nesta operação sem precedentes. Da mesma maneira, a companhia agradece as autoridades brasileiras pelas buscas realizadas no local do acidente.

Todos os pontos da investigação levantados pelo Escritório de Investigação e Análise francês – BEA – serão imediatamente levados em consideração pela companhia. A segurança de voo é a preocupação primordial da Air France, que busca permanentemente meios de aprimorar cada vez mais todos os seus aspectos.

Por ocasião da divulgação do relatório da BEA, a Air France gostaria de apontar o seguinte:

- na recomendação da Airbus, de novembro de 2008, que substituíra outra, de setembro de 2007, a solução para o problema de congelamento (“givrage”) não figurava mais como motivo de troca do pitot Thalès AA pelo pitot Thalès BA;
- em 15 de abril de 2009, a Airbus propôs à Air France uma avaliação, em situação real, dos resultados de uma série de testes de laboratórios do pitot Thalès BA;
- em 27 de abril de 2009, sem esperar esta avaliação, a Air France decidiu equipar toda sua frota de Airbus A330 e A340 com os pitots Thalès BA.

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.

Paris, 31 July 2009 - 11:11 local time

Pitot Sensors

Air France has received the recommendation from Airbus concerning the replacement of two Thalès probes by Goodrich probes on its long-haul A330/A340 aircraft. The technical instructions for the replacement of these probes will be available next week, after which Air France will proceed to modify its fleet of A330s and A340s.

As for medium-haul A320 aircraft, the incidents noted since 2001 primarily concerned disparities which occurred in the lower levels of the atmosphere, due to water ingress during heavy rain. The replacement campaign of Thalès AA probes by BA probes took place as of 2007 and these have proved to be a significant improvement. Furthermore, icing incidents are rare in medium-haul operations, whereas they occurred on long-haul aircraft in 2008. Consequently Airbus does not recommend changing the probes on the A320 fleet.

We remind you that today the Air France fleet is entirely equipped with Thalès BA probes.

Paris, 05 October 2009 - 15:49 local time

Air France Update

Suposições foram feitas na imprensa pelo responsável de um sindicato minoritário de pilotos e por um piloto aposentado sobre as causas do acidente com o voo 447, da Air France.

A Air France esclarece que duas investigações oficiais estão ocorrendo atualmente na França. Uma delas, a técnica, está sendo conduzida pelo BEA (Bureau de

Investigação e Análise) com o propósito de melhorar a segurança aeronáutica, conforme reiterado pelo órgão esta manhã (<http://www.bea.aero/anglaise/actualite/actu.htm>). A outra investigação, legal, tem o propósito de identificar possíveis responsabilidades legais e está sendo conduzida pela Justiça francesa.

Desde a data do acidente do voo Rio-Paris, dia 1º de junho, a Air France tem cooperado com essas diferentes instâncias, de forma a possibilitar cenários concretos e evidências factuais que possam ser analisadas e divulgadas.

Desde o dia 9 de setembro, a Companhia tem publicado informação atualizada sobre o acidente, online, no endereço <http://corporate.airfrance.com/en/news/af-447/index.html>. Os temas abordados são: Famílias, Aeronave, Voo, Equipes de Voo e Investigações.

Paris, 17 December 2009 - 19:42 local time

BEA Report presented on 17 December 2009

Air France took note of the report presented by the French Air Accident Investigation Bureau (BEA) on 17 December 2009. This report supplements the former one, and factually states all the information which has been currently established concerning the crew and their training on the one hand, and, on the other hand, the aircraft and its maintenance, as well as the conformity of its equipment, namely the Pitot probes, with the regulatory norms and recommendations from the manufacturers at the time of the accident.

Air France, which has provided all the data in its possession to the investigation and continues to do so today, in total transparency, will contribute to the funding of the next sea search, at the same level as Airbus, in line with its commitments.

Air France is very pleased that a new sea search will be conducted. Understanding the causes of the accident of flight AF447 remains its prime concern, together with the assistance it provides to the family and friends of the victims.

Read the interim report n°2 :

<http://www.bea.aero/docspa/2009/f-cp090601e2.en/pdf/f-cp090601e2.en.pdf>

## Apêndice

### Apêndice 1

**Entrevista feita com Maarten Van Sluys, irmão de uma das vítimas do AF447 e diretor executivo da Associação dos Familiares das Vítimas do Voo AF447, no dia 08 de maio de 2010.**

**1) Como você foi informado do desaparecimento, e depois da confirmação da queda, do avião?**

Eu estava em Goiás a trabalho e na manhã do dia 1.6.2009 liguei a tv na globonews e ao assistir a edição das 7.00 do em cima da hora vi que um voo da af havia desaparecido. Na edição das 8.00 em um novo flash vi minha mãe descendo de um taxi na porta do galeão e imediatamente relatei isso ao fato de alguma de minhas irmãs estar naquele fatídico voo. Nos noticiários subsequentes concluí que o avião de fato havia caído.

**2) Por que meio você entrou em contato com a AirFrance para obter mais informações?**

Liguei para o toll free disponibilizado às famílias na tarde de 1.6.2009. No período da manhã as linhas estavam congestionadas e eu não conseguia contato.

**3) A AirFrance disponibilizou um toll-free para que os familiares pudessem entrar em contato. Ele funcionou bem? Atendeu às suas necessidades?**

Somente consegui contato a tarde e após este tudo correu muito bem. Pelo telefone me identifiquei como irmão de uma das passageiras e informei onde estava. Após receber ligações de volta em meu celular me foram feitas reservas aéreas entre Goiânia-SP e Rio onde as famílias brasileiras foram concentradas.

**4) Como foi a atuação dos voluntários da AirFrance que foram disponibilizados para dar apoio às famílias no aeroporto?**

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. Na verdade muitos não queriam se comunicar com pessoas da Air France. Eles passaram a maior parte do tempo verificando nomes e dados de famílias e vítimas nos laptops que haviam no centro de acolhimento. Foi uma experiência repleta de tragicidade e muita censura no ambiente em que nos encontrávamos.

**5) O CEO da companhia, o Sr. Pierre-Henri Gourgeon, esteve no Brasil para a missa em homenagem às vítimas que aconteceu no dia 01/07. Como foi o contato?**

Ele esteve em contato com muito poucos familiares. Ao contrário das famílias francesas aqui no Brasil o board da empresa foi muito distante e se ateve a solucionar aspectos burocráticos. Não houve calor humano, aliás não existe até hoje.

**6) Durante todo o período em que você buscou por informações e posições da empresa, como foi o contato com a assessoria de imprensa/comunicação da companhia?**

Não fui procurado em nenhum momento pela assessoria de comunicação da empresa no rio. Formei meu conceito sobre o que passava e me transformei em porta-voz junto a imprensa presente de tudo que se vivenciava no centro de acolhimento. Organizei a comissão de familiares que deu origem no mês seguinte a nossa associação. Desde este início conturbado e repleto de emoções a flor da pele.

As informações sobre as buscas nós obtínhamos através dos comunicados oficiais da marinha.

### **7) E como foi o contato dos jornalistas (imprensa em geral) com você?**

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 e sem meias verdades tudo que se passava. Desenvolvi interfaces muito boas entre os meios de comunicação e através destes pude retratar a situação e expor as dúvidas de todos e meus questionamentos sobre tudo que se passava.

Não tenho qualquer relato de caráter negativo a fazer em relação à imprensa. Minha irmã (uma das vítimas) era jornalista e como tal despertou muitos sentimentos de solidariedade sincera entre seus colegas de profissão.

### **8) A seu ver, quais foram os acertos da assessoria da AirFrance?**

Muito poucos. A assessoria de imprensa da Air France trabalhou para preservar a imagem da empresa perante o fato e não em prol das famílias. Houve educação e polidez mas nunca real preocupação senão com os rumos da empresa no Brasil e perante a opinião pública mundial. Creio que ela (assessoria) atuou de acordo com as instruções expressas recebidas da sede em Paris e assim atua até hoje. A Air France no Brasil não detém qualquer autonomia decisória sobre aspectos ainda que simples relativos a este caso.

### **9) Em que ela errou?**

Penso que para os conceitos da empresa ela não errou em nada. Sob a ótica das famílias ela não exerceu qualquer papel de apoio ou como facilitadora em levar a público nossas petições e anseios. Como profissional de comunicação não penso que a assessoria da AF devesse atuar em nosso interesse mas sim da empresa.

Por este motivo adotei eu mesmo nossa filosofia de comunicação e atuação como intermediário entre as famílias e a opinião pública através dos meios de comunicação.

### **10) Você comentou sobre censura no ambiente, "organizado" pela AirFrance, em que as famílias ficaram acolhidas. Você se refere à companhia ter restringido o que poderia ser revelado e perguntado?**

Não me refiro exatamente a isto mas sim ao fato que todos os passos, ações e reações de determinadas pessoas (formadores de opinião como eu) eram integralmente monitorados tanto pela AF como pelas demais instituições presentes no ambiente.

Isso me incomodou sobremaneira e fiz questão de citar isso em uma de minhas muitas entrevistas.

Tentaram exercer controle sobre tudo e sobre todos e isso não me pareceu lícito pois

senti-me tolhido na liberdade de ir e vir de me expressar. Sobre o conteúdo do que poderia ou deveria ser dito penso que eles tiveram muito cuidado (o que me parece normal) e evitavam responder a perguntas objetivas. Por este motivo não os consultei para praticamente nada.

**11) Você sabe me dizer se a companhia deu coletivas à imprensa no Rio? Algum jornalista chegou a conversar com você sobre como foi o contato entre AirFrance/mídia?**

Não é do meu conhecimento que durante aquele período tenha havido coletivas de imprensa da empresa Air France. Chego a quase afirmar que não pois eu que acompanhei tudo paripasso não me recordo disso. Penso que a empresa foi muito conservadora em sua comunicação com a imprensa e tenha deixado a marinha (que dava os boletins oficiais) e o governo francês (através de algumas autoridades) fizessem suas comunicações.

Suponho que todo trabalho de imprensa da AF tenha se dado nos bastidores, ou seja, coisa que fazem até hoje.

**Apêndice 2**

**Entrevista com a jornalista Tais Mendes, repórter da editoria Rio do jornal O Globo (11/05/2010)**

**1) Como as notas da AirFrance chegaram à redação?**

Por intermédio da assessoria deles, via e-mail. Mas eu ficava de plantão, na porta do hotel, das 7h às 15h.

**2) Você teve dificuldades de comunicação com a companhia?**

Muitas. A empresa, inclusive, pouco se manifestou. Nos primeiros dias ainda tinham duas meninas no hotel, na Barra da Tijuca, para ajudar. Depois, nem isso. E elas pouco ajudaram. Até mesmo as questões de infraestrutura para as equipes foi difícil negociar. Para você ter uma ideia, a negociação para deixar um banheiro aberto para a imprensa nacional e internacional de plantão na porta do hotel, que fica longe de qualquer comércio, foi uma briga. Bate-boca mesmo.

**3) A companhia concedeu coletivas? Ela esteve aberta às perguntas dos jornalistas e parentes?**

Não. Aqui no Rio não teve coletiva. A imprensa ficava na porta do hotel tentando informações. E poucos parentes de vítimas falavam com a gente, o que também gerou conflito entre eles. Isso porque os poucos que falavam algumas vezes davam declarações que não agradavam o restante do grupo.

**4) No seu entender, quais foram os méritos do trabalho da assessoria da AF?**

Nenhum

**5) Quais os deméritos?**

Todos: falta de organização, de clareza, de profissionalismo

### Apêndice 3

**Ebtrevista realizada com o especialista em assessoria de imprensa Jorge Duarte, no dia 16 de maio de 2010.**

**1) Em caso de uma calamidade, como foi o acidente da AirFrance, quais as principais medidas que uma assessoria de imprensa deve tomar?**

O ideal é que tenha um plano de contingência. Se houver, for bom e bem aplicado, a comunicação acaba cumprindo bem seu papel. Neste caso, parece-me que houve isto.

**2) Como a assessoria/empresa deve agir perante as famílias das vítimas? São o público prioritário em um caso de acidente como este.**

**3) Quando o incidente ocorre envolvendo países de línguas e culturas diferentes, como deve ser feito esse gerenciamento de crise a distância (o terceiro capítulo é apenas para tratar disso)?**

Como em toda crise, há questões que provavelmente não foram previstas. É importante fazer seguir o plano de contingência e fazer os ajustes e complementos necessários o mais rapidamente possível.

**4) De que maneiras a assessoria pode fornecer informações à mídia e opinião pública sem expor demais a empresa?**

Não existe outra alternativa senão fornecer todas as informações disponíveis e que não prejudiquem o andamento dos trabalhos. A questão “expor demais a empresa” não é considerada. A prioridade é informar bem ao público, aos envolvidos, à imprensa e todos os interessados. Há duas questões: a gestão da crise e a gestão da comunicação. A gestão da comunicação somente encontra limitações quando pode afetar a gestão do problema original. Rapidez, transparência, acesso, informação de qualidade são prioridades para a comunicação.

**5) A assessoria de comunicação lida com a função de proteger/restabelecer a imagem da empresa e, ao mesmo tempo, não pode fugir totalmente dos questionamentos da mídia e opinião pública. Qual seria a maneira ideal para resolver esse embate?**

A assessoria não lida com a função de proteger/restabelecer a imagem da empresa. Ela faz seu trabalho, da melhor maneira possível, de modo a que todos os envolvidos tenham suas necessidades de informação e atendimento resolvidas da melhor maneira possível dadas as condições do problema. Todos os questionamentos são atendidos na medida em que se tem informação e não há prejuízo do processo de administração do problema original. A “imagem” é consequência do trabalho realizado, não o objetivo da comunicação.

**6) Até que ponto os interesses da empresa devem influenciar no relacionamento com a mídia?**

Não entendi bem a pergunta. A imprensa deve ter atendida suas necessidades de informação e acesso e ter a certeza de que a organização fez o melhor possível para que a sociedade tenha toda a informação relevante sobre o assunto.

**Apêndice 4**

**Entrevista realizada com o especialista em gerenciamento de crise, João José Forni no dia 31/05/2010.**

**1) Em caso de uma calamidade, como foi o acidente da AirFrance, quais as principais medidas que uma assessoria de imprensa deve tomar?**

Acidentes aéreos ou acontecimentos traumáticos, que envolvem muitas vítimas são as piores crises para administrar. As empresas aéreas normalmente já têm treinamento para esses casos, uma vez que acidentes é um risco permanente para essas empresas. A assessoria de imprensa não pode entrar no clima de desespero, de pânico ou de pressão que se segue a esses acidentes. Deve informar o que é possível e nunca se adiantar, com o objetivo de resolver a demanda da imprensa ou se livrar dos jornalistas, fornecendo informações não confirmadas ou que dependem ainda de confirmação. Até mesmo o acidente só pode ser confirmado, se acontecer em local de difícil acesso, somente após a confirmação das autoridades.

A primeira providência da assessoria é colocar ordem na casa. Achar um lugar adequado para os jornalistas aguardarem as informações, sem tumulto. Conceder briefings periódicos com as informações disponíveis, montar uma equipe permanente, com plantão, para atender a todas as demandas, inclusive do exterior. Coordenar as entrevistas, não deixando os porta-vozes expostos a pressões dos jornalistas. Entrevistas organizadas, enfim. Tem um papel decisivo nessas ocasiões.

**2) Como a assessoria/empresa deve agir perante as famílias das vítimas?**

A assessoria de imprensa não presta assistência social. Esse é outro departamento. Quem cuida dos parentes, da família são os assistentes sociais, que devem recebê-los em local adequado, dar-lhes todas as atenções, inclusive de ordem médica, e fornecer as informações disponíveis. O familiar quer notícia nessa hora. Mas a notícia, que no caso é passada pela assessoria de imprensa, vinda de autoridades aeronáuticas, só pode ser dada quando tiver confirmação. Nesse momento existem muitas especulações. No caso do voo AF 147 da Air France surgiram boatos de parentes que teriam recebido ligações de celulares de parentes que estavam no voo. O que se mostrou ser apenas boato.

**3) Quando o incidente ocorre envolvendo países de línguas e culturas diferentes, como deve ser feito esse gerenciamento de crise a distância (o terceiro capítulo é apenas para tratar disso)?**

Esse é um dos maiores problemas num acidente de porte. Cada país deve cuidar daquilo que lhe compete. No caso do Air France, todo o trabalho de procura do avião, localização, resgate dos corpos, etc. ficou a cargo do Brasil, porque o avião caiu em águas territoriais do nosso país. Por meio do Ministério da Defesa (porque a Aeronáutica pertence a esse ministério) e do Ministério das Relações Exteriores os contatos e eventuais acertos devem ser feito com o país envolvido. Aí não existe um gerenciamento da crise unificado. Em certos momentos, como aconteceu com o Air France, houve até divergência de informações. Um dos momentos em que isso aconteceu, foi quando o Ministro da Defesa adiantou-se afirmando que os destroços achados seriam do avião, quando não havia ainda confirmação disso pela Aeronáutica. Os destroços poderiam ser de qualquer outro material, que não do avião. A França não gostou dessa precipitação e ensaiou críticas ao governo brasileiro.

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. Não pode haver duplicidade de comando. Toda a crise deve ter um comando único, no caso o Brasil deve indicar claramente quem comanda as ações.

#### **4) De que maneiras a assessoria pode fornecer informações à mídia e opinião pública sem expor demais a empresa?**

Nas crises não há como não expor a empresa. A exposição é na mesma dimensão da crise. O erro de uma assessoria nesses casos é tentar preservar a empresa, mascarando ou omitindo a verdade. Aliás, esse é um dos grandes erros nas crises. As empresas que usam dessa prática, tentando enganar a opinião pública, acabam se dando mal, porque a verdade sempre vem à tona.

Agora mesmo a British Petroleum encontra-se no cerne de uma das maiores tragédias ecológicas do mundo, o vazamento de petróleo no Golfo do México. No início, ela (por meio da assessoria) tentou minimizar o problema e demorou a tomar atitude mais concreta em relação ao vazamento, enganando o próprio governo americano. Este agora é criticado por ter-se omitido. Então, a empresa se está diante de uma tragédia, terá que se expor de qualquer forma. Ao ser transparente, fiel aos fatos, responsável pelos atos, ela terá mais condições de superar a crise. A assessoria existe para preservar a imagem da organização, naturalmente, mas não para mentir em hipótese alguma. Ou minimizar fatos graves, como se não tivessem acontecido.

#### **5) A assessoria de comunicação lida com a função de proteger/restabelecer a imagem da empresa e, ao mesmo tempo, não pode fugir totalmente dos questionamentos da mídia e opinião pública. Qual seria a maneira ideal para resolver esse embate?**

Esse embate é o eterno dilema das assessorias. Preservar a imagem não quer dizer omitir informações. Ou mentir. Uma assessoria preserva a imagem quando age de maneira transparente, 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. Existem muitos exemplos

de crises graves em que as empresas agiram de maneira aberta e transparente, que a sociedade apoiou, sentindo-se solidária com a empresa.

Ao contrário, nos casos em que as empresas tentam mascarar o problema, minimizar, como aconteceu também recentemente com a Toyota, as autoridades e a opinião pública não perdoam. Acabam afrontando a empresa e acarretando arranhões à imagem. As tragédias devem ser enfrentadas assim, abertamente. Preservar ou restaurar a confiança na imagem é um trabalho que pode ser feito posteriormente. Mas, se durante a crise a imagem foi arranhada pela maneira como a crise está sendo conduzida, aí o estrago é maior.

Segundo pesquisa feita pela Porter Novelli, empresa de RP, na Europa, 95% das pessoas sentem-se mais ofendidas pela mentira sobre uma crise da empresa, do que pela crise em si mesma. Em compensação, 57% das pessoas pesquisadas acreditam que as empresas, nas crises, seguram informações negativas ou mentem. Ou seja, já existe no imaginário das pessoas a idéia de que as assessorias omitem ou sonegam informações nas crises. Então, para preservar a imagem nada melhor do que mostrar a verdade, doa a quem doer.

#### **6) Até que ponto os interesses da empresa devem influenciar no relacionamento com a mídia?**

Se entendi direito a pergunta, os interesses da empresa não devem influenciar o relacionamento com a mídia. As ações da empresa é que influenciam esse relacionamento. Quando ocorre um acidente, o que a mídia e a sociedade querem é a verdade. Não adianta omitir qualquer dado, porque o jornalista vai atrás. Não faltam testemunhas que possam vazar a informação verdadeira.

O relacionamento com a mídia deve sempre ser pautado na verdade, na clareza de propósitos, na informação correta, que enfim vai para a sociedade. Se o interesse da empresa é omitir ou sonegar, mais cedo ou mais tarde o preço cobrado será maior. Ela não conseguirá se recuperar. Se estamos falando de crise, para a mídia só uma coisa interessa: a verdadeira história. É isso que a imprensa vai contar para os leitores.