

GERENCIAMENTO DE CRISE: O CASO COSTA CONCORDIA

¹Gisele Teixeira de Lima

Orientador: João José Forni

RESUMO

O presente artigo apresenta uma análise do naufrágio do navio Costa Concordia, ocorrido na costa italiana do Mar Mediterrâneo no dia 13 de janeiro de 2012, sob a ótica do gerenciamento de crises de comunicação. O método de pesquisa envolveu o acompanhamento dos desdobramentos da tragédia, que resultou em 32 mortes, nos principais meios de comunicação do Brasil e do exterior, desde o dia do acidente até o dia 16 de outubro de 2013. Para analisar a gestão da crise, foram utilizadas bibliografias de renomados especialistas no assunto. Os principais resultados foram: ausência de um plano de gerenciamento de crises por parte da empresa Costa Cruzeiros, falhas primárias nas medidas de contenção da crise, falta de treinamento da tripulação, falta de liderança, perda de credibilidade e reputação e alto prejuízo financeiro. O estudo deste caso possibilita uma análise prática e proveitosa da teoria sobre o gerenciamento de crises. As lições de erros e acertos da crise são relevantes para mapear dificuldades e propor aprimoramentos e soluções. A principal lição do caso Costa Concordia aponta para a necessidade de se ter um plano de gerenciamento de crises, que inclui ações de prevenção, de condução da crise quando ela ocorre e de como o aprendizado pós-crise pode fortalecer a organização. A falta de um plano de gerenciamento pega a empresa de surpresa quando surge alguma crise e é impossível lidar com uma situação negativa sem estar preparado. Uma crise não permite improvisos.

Palavras-chave: Costa Concordia. Gerenciamento de crise. Liderança em tempos de crise. Erro humano.

¹ Aluna do curso de Pós-Graduação em Assessoria em Comunicação Pública do Centro Universitário IESB.

1 INTRODUÇÃO

Todas as empresas estão sujeitas a passar por uma crise em seus negócios, seja por erro humano, problemas técnicos, mudanças no mercado financeiro, desastres naturais, postagens negativas de clientes nas redes sociais etc. O bom gerenciamento das crises nas organizações é a chave para a recuperação e o fortalecimento da reputação e dos negócios.

O planejamento é a chave para lidar com a crise quando ela chegar. Eventos rotineiros, quando não administrados corretamente, podem desencadear grandes crises. E um evento com vítimas, que será sempre negativo, pode tomar proporções imensas se não gerido com planejamento e liderança. As consequências são incontáveis, e vão desde grandes prejuízos financeiros à total perda de credibilidade e reputação no mercado. Saber como prevenir e conduzir uma crise, como responder às demandas dos *stakeholders* e da mídia e como tirar o máximo proveito das lições é essencial para o sucesso de uma organização.

Na sexta-feira 13 de janeiro de 2013, o navio Costa Concordia fazia um cruzeiro pelo Mar Mediterrâneo. O capitão mudou a rota e provocou duas batidas do transatlântico em pedras e em corais, que rasgaram o casco e naufragou o navio. Como o Costa Concordia estava próximo a uma costa marítima, a evacuação poderia ter sido feita em 20 minutos, mas começou a ser feita mais de duas horas após o acidente e levou mais de duas horas. A falta de preparo do capitão e a sequência de erros da tripulação resultou na perda de 32 vidas.

O artigo analisará o gerenciamento dessa crise em pormenores. O objetivo é tirar o máximo de lições possíveis da crise do Costa Concordia.

As crises não nascem por geração espontânea. Elas são criação de sucessões de erros que vão se entrelaçando uns aos outros e que acabam por se tornar parte do cotidiano como se fossem acertos. Isso porque, em última análise, as crises fazem parte de uma cultura de transgressão. (VIANA, Francisco. Gerindo as crises. In: VIANA Francisco [et al.]. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli, 2008. p. 77).

O artigo está estruturado em apresentar teorias de especialistas sobre os processos de gerenciamento de crises. Em seguida, é apresentado o detalhamento dos acontecimentos do acidente do navio Costa Concordia, baseado no acompanhamento do noticiário da mídia desde o dia do acidente até o dia 16 de outubro de 2013. Por fim, uma análise das práticas de gerenciamento adotadas pela Costa Cruzeiros na condução da crise do transatlântico, confrontada com a opinião de especialistas.

2 GERENCIAMENTO DE CRISE

2.1 Conceito, origem e tipos de crises

Uma crise, por definição, significa más notícias.

Norman Augustine²

O princípio básico da gestão de crises aponta que “*nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise.*”³ Estar preparada para enfrentar crises deve fazer parte da rotina de qualquer organização, pois ela pode acontecer a qualquer momento.

Situações negativas por si só não caracterizam crises, mas a má administração delas pode resultar em uma crise. Assim também acontece com as situações de emergência, aqueles momentos de exceção que normalmente são contornáveis, como uma falha técnica ou uma queda de energia. A má gestão de dificuldades normais de um ciclo de negócios pode resultar no questionamento dos valores e na necessidade da existência da empresa.

As crises envolvem muitos aspectos e podem gerar várias consequências.

Há alguns pressupostos gerais para qualificar uma situação ocorrida na organização como possível crise: acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; cria tensão e gera curiosidade, interesse. (...) Em resumo, entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. Em geral, as crises não chegam de surpresa; frustram as expectativas dos *stakeholders*⁴ e têm um efeito deletério perverso, por exigir energia para gerenciá-las, que poderia ser empregada para obter resultados e não para apagar incêndios. Além disso, criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos. Em essência, crises não são acontecimentos simples e fáceis de lidar. (FORNI, João José. **Gestão de crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 8).

² AUGUSTINE, Norman R. **Como lidar com as crises – Os segredos para prevenir e solucionar situações críticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 54.

³ FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia. Teoria e Técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 22. p. 388.

⁴ Os *stakeholders* são as pessoas físicas ou jurídicas que podem ser afetadas pelas mudanças na empresa. São os clientes, empregados, acionistas, fornecedores, sindicatos, aposentados, políticos etc.

As crises podem ocorrer por diversos fatores, mas geralmente se concretizam por erros na gestão. A pesquisa de 2012 do respeitado Institute for Crisis Management (ICM)⁵, dos Estados Unidos, apontou que, nos últimos dez anos, cerca de 80% das crises noticiadas em todo o mundo ocorreram por erros de gestão, liderança ou tomada de decisão e envolvimento de funcionários. No ano passado, 49% das crises foram causadas por executivos e gerentes e 33% foram originadas por empregados.

O ICM⁶ divide os principais tipos de crise enfrentados pelas empresas em quatro: atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas. As crises provocadas pelos atos de Deus envolvem fenômenos da natureza, como tempestades, terremotos, atos vulcânicos etc. As crises derivadas de problemas mecânicos ou técnicos incluem os casos de ruptura de tubulações, estrutura de construções etc. Os erros humanos que mais geram crises são aqueles em que impera a falta de comunicação sobre o que fazer. Já as decisões/indecisões sobre como gerenciar uma crise estão no topo das ocorrências. Ignorar um problema por não considerá-lo sério ou acreditar que ninguém vai descobri-lo pode resultar em uma crise sem precedentes.

Os principais eventos das crises tem se concentrado nos danos à reputação, marca ou produto; percepção de má gestão ou de comportamento inadequado de executivos; e problemas causados por grupos de interesse ou ativistas. (FORNI, 2013, p. 20)

Segundo Norman Augustine (2009, p. 14), “*todas as crises têm o potencial de afetar a reputação da empresa, seus resultados financeiros, seus empregados e, eventualmente, a capacidade de fazer negócios*”.

Uma crise não gerenciada pode afetar profundamente os negócios da empresa, a percepção da marca, causando perda de faturamento, perda de clientes e elevando consideravelmente os custos econômicos. Em caso de acidentes envolvendo vítimas, poderá haver feridos e pessoas traumatizadas, além da possível perda de vidas. O clima interno da organização também será afetado pela insegurança quanto à manutenção do emprego, desmotivação de funcionários, especulações internas, hostilidade etc. As consequências são inúmeras e a situação pode piorar com a exposição pública do fato negativo.

A primeira consequência das crises, principalmente as mal administradas, é uma alta exposição negativa na imprensa. A mídia não apenas gosta, como tem a obrigação de cobrir esse tipo de acontecimento. Se a organização não tiver uma explicação

⁵ INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report**. Estados Unidos, 2012. v. 22 n. 1. Disponível em: <http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2013/06/2012-Crisis-Report_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013.

⁶ INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Crisis definitions**. Disponível em: <http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm>. Acesso em: 24 out. 2011.

imediate, clara e convincente, começa a exposição desgastante e negativa. Quando não existe uma versão imediata para a crise, a mídia ou a opinião pública não esperam. Passam a dar a própria versão. Muito provavelmente não vai ser favorável aos envolvidos na crise. (FORNI, João José. **Gestão de crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 55).

2.2 A importância da prevenção

Crises podem ser identificadas, mapeadas e prevenidas.

Paulo Nassar⁷

O conceito de gerenciamento de crises também envolve prevenção. Saber evitar um problema quando é possível e reagir apropriadamente quando o problema não puder ser evitado é uma arte a ser aprendida. É necessário saber prevenir as perdas ou minimizá-las quando a prevenção não for suficiente.

Prevenir situações e crises que não aconteceram é possível e imperativo. De forma geral, o tipo de crise que pode ser imprevisível são os eventos naturais. Até nesses acontecimentos, a tecnologia nos ajuda a detectar a chegada de furacões e de outros desastres a tempo de uma atitude emergencial para minimizar as consequências drásticas. O elemento surpresa das crises é altamente questionável e praticamente inexistente. As crises dão sinais de que vão se manifestar. Na maioria dos casos, a crise é um problema ignorado e fruto de arrogância.

A prevenção de crises não representa uma atitude de zelo exagerado nem sai caro. Muito mais caro podem ficar as indenizações e os demais prejuízos consequentes da falta de liderança do evento negativo. A prevenção pode ser comparada a um seguro de saúde. O planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

Quando eclode uma crise, a preocupação com as consequências, a falta de conhecimento em como conduzi-la e a ansiedade de ficar livre do problema podem levar o gestor a tomar atitudes precipitadas e fatais para a reputação da empresa. A administração de crises exige ações imediatas, tem que haver iniciativa. Se isso não ocorre assim que a crise acontece, pode significar a perda de todo o processo. Sem um planejamento, como responder à rápida demanda da crise?

⁷ NASSAR, Paulo. Crise adivinhada, crise desestruturada. In: VIANA Francisco [et al.]. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli, 2008. p. 8.

A preparação é a melhor maneira de evitar a tomada de decisões rápidas sem preparo e sob pressão durante uma crise. Estar permanentemente preparado é a melhor maneira de evitar uma crise. Preparado, o gestor saberá identificar os sinais de um problema e colocará em prática o plano de prevenção para evitar que a situação se transforme em crise.

A maneira de tratar uma crise influencia diretamente o futuro de uma corporação e também a forma como ela é percebida pelo mercado. Não se pode sair de uma crise devendo explicações para os *stakeholders*. (BARBEIRO, Heródoto. **Crise e comunicação corporativa**. São Paulo: globo, 2010. p. 145).

A prevenção é a base do gerenciamento de crises. A fase mais importante do processo é evitar que as crises aconteçam.

A experiência, inclusive internacional, mostra que as empresas que melhor preservaram sua imagem pública ou a de seus dirigentes são justamente aquelas que desceram do salto alto e, em vez de menosprezar as crises, adotaram uma atitude de aceitação da realidade, trabalhando diuturnamente para que elas não acontecessem. (ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles. Como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Gente, 2001. p. 43).

As estratégias de prevenção devem estar no foco das empresas que desejam evitar se envolver em uma crise de reputação.

Se não existe plano preventivo, pelo menos que sejam mapeados os principais fatos negativos que acontecem ou podem acontecer (por mais surpreendentes que pareçam). É melhor investir nessa preparação, porque as pesquisas mostram que as organizações ou governos com gerenciamento de risco superam melhor os momentos difíceis. (FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia. Teoria e Técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 22. p. 408).

A gestão de crises envolve aspectos que deverão ser trabalhados antes, durante e depois do problema.

Há três níveis básicos ou processos interligados que compõem a gestão de crises: *a gestão de risco*, compreendendo prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise; *a gestão da comunicação de crise*, que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo; *a gestão da crise* propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise; finalmente, contornado o problema, a fase de recuperação, o pós-crise. Na fase de prevenção, já se começa a administrar uma crise que ainda não chegou. (FORNI, João José. 2013, p. 66)

A primeira fase da gestão é a criação de planos de prevenção de crise, entre eles, o plano de contingência.

Especialistas em gestão de crises são unânimes em afirmar que a prevenção e o treinamento para situações de crises devem integrar os planos de contingência das corporações. A prevenção constitui-se parte integrante do processo do que se convencionou chamar de Gestão de Crises. O objetivo da boa gestão é assumir o controle da situação para minimizar o potencial de dano causado por uma crise ao negócio e à reputação da organização. (...) O plano de contingência deve conter não apenas as ações preventivas, mas considerar também o treinamento da equipe de

crise e dos empregados para situações de emergência. (FORNI, João José. 2013, p. 65)

A prevenção é essencial também para evitar maior atenção da mídia. “*As crises mal gerenciadas geralmente obtêm maior atenção da mídia, e não ouvimos muito sobre as crises que foram prevenidas.*” (AUGUSTINE, 2009, p. 19).

2.3 Gestão do risco

Planejar para administrar crises e riscos é a chave da sobrevivência corporativa.

João José Forni⁸

Crise é sinônimo de vulnerabilidade. A gestão do risco é o planejamento que consiste em preencher os espaços deixados pelos pontos vulneráveis e saber responder às demandas da crise. A verdade deve ser o pilar do plano de prevenção.

Antes de estabelecer um plano, de verificar quais as estratégias apropriadas, de definir a forma como uma pessoa ou organização vai se comportar diante de uma crise, o pressuposto, a linha divisória, o primeiro passo a ser tomado se resume no ponto mais crucial de todos: a verdade. Essa é a questão que perpassa todas as crises, esse é o ponto de partida. Todas as crises de imagem lidam, direta ou indiretamente, com a verdade. E com seu oposto, a mentira. Portanto, a primeira coisa a fazer numa crise, por mais ingênuo ou inocente que pareça, é estabelecer a verdade como pilar de sustentação. (...) A capacidade de produção da informação – e, portanto, de vestígios – numa sociedade como a nossa é tão grande que a opção pela mentira pode se demonstrar a mais perigosa das escolhas. Se a verdade não tiver valor como elemento moral, como princípio de vida, deve ser encarada, no mínimo, como um fator estratégico. (...) Com certeza, a verdade é um dos aspectos mais difíceis e complexos de manejar durante uma crise de imagem. (ROSA, Mário. 2001. p. 70-71).

A elaboração do plano de gerenciamento do risco deve ser liderada por um comitê de crise. O comitê deve ter representantes da alta diretoria e do departamento jurídico, consultores especializados de gestão de crises, representantes das áreas de Rh, operacional e qualidade. O comitê deve priorizar a seleção e o treinamento de porta-vozes.

Forni (2013, p. 164) descreve com muita precisão as funções do Comitê de Crise:

Formular, revisar, aprovar e divulgar internamente o plano de gerenciamento de crises da organização, juntamente com todas as áreas envolvidas no plano de contingência; redigir o manual de crises, se necessário; coordenar e avaliar as auditorias de crise ou de vulnerabilidades, estabelecendo as prioridades; determinar os objetivos, estratégicos e táticos, de gestão de crises da organização; tomar decisões, assumindo responsabilidades, com o respaldo da diretoria, obedecendo às normas da boa gestão da crise, como transparência, rapidez e proatividade; escolher e coordenar o treinamento de porta-vozes para eventuais crises; coordenar o

⁸ FORNI, João José. **Gestão de crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas.** São Paulo: Atlas, 2013. p. 112.

treinamento e conscientizar o público interno para a importância da gestão de crises, assegurando-se que o tema é tratado como área prioritária dentro da organização; manter o CEO, a diretoria e a gerência média da organização informados, dando *feedback* e assessoria sobre temas relacionados com crises corporativas. Finalmente, cabe ao comitê de crise acompanhar eventuais treinamentos ou simulações de crise na empresa (feitos pela área de gestão de pessoas, pelas áreas operacionais ou pela comunicação).

Um plano de crise deve conter uma radiografia da imagem da empresa, ou seja, uma pesquisa do material publicado pela mídia sobre a organização. A empresa deve fazer uma auditoria de imagem para saber qual é a visão dela sobre si mesma. A missão, ou os princípios da organização precisam estar definidos por escrito. O código de conduta deve ser elaborado, contendo a cultura organizacional, as regras de comportamento tácitas. O conceito de crise para a organização deve ser definido. O campo de ação do plano, caso a crise seja provocada por hostilidade externa, precisa ser definido. Definir os tipos de crise que a organização poderá enfrentar. Definir o comitê de crise, o porta-voz, os produtos do kit de case (informações, conteúdos, versões, fatos e dados que respaldarão a mensagem). É necessário também definir os diferentes públicos-alvo e as mídias para cada público.

É necessário fazer um levantamento dos riscos que a empresa corre e da vulnerabilidade de suas áreas, depois, é preciso identificar os riscos com maior chance de ocorrência e os que têm potencial para causar maiores danos à empresa. Assim é possível conhecer o tamanho e a gravidade do problema que a empresa poderá enfrentar.

O plano de prevenção deve prever as crises potenciais por meio da auditoria de riscos e definir que ações deverão ser tomadas no caso de eclosão de crises que não podem ser evitadas, mas que exigem ações concatenadas.

A auditoria de riscos (autoanálise) pode ter a grande contribuição dos departamentos internos, que conhecem a empresa e os seus públicos muito bem. O departamento de comunicação poderá coletar dados por meio de monitoramento de sites, blogs e redes de relacionamento online.

Diagnosticadas as ameaças, os riscos, os pontos vulneráveis, é necessário criar os sistemas e mecanismos de defesa e de resposta por meio de política de prevenção, planos de emergência, identificação de potenciais crises, potencial exposição à perda e auditoria de vulnerabilidades. Isso só é possível com o envolvimento de vários setores da organização. Os empregados precisam conhecer as ameaças e ser instruídos na maneira de se comportarem frente a uma crise.

O trabalho de gerenciamento de crises envolve diversos departamentos, setores ou áreas de uma empresa. Isso varia em função do tipo de crises que aparece. Geralmente, o comitê de crises deve possuir membros das áreas de comunicação (comunicação corporativa, marketing, assessoria de imprensa, atendimento ao

cliente, recursos humanos), jurídica, financeira, segurança, dos representantes das áreas técnicas envolvidas na crise e, principalmente, dos membros da alta administração. (FURLANETTO, Mateus. Crise e oportunidade. In: VIANA Francisco [et al.]. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli, 2008. cap. 4. p. 195).

Após a realização da auditoria de riscos e vulnerabilidades, o plano deverá ser elaborado por escrito.

Pode-se também elaborar antecipadamente modelos de notas e comunicados de crises para empregados/membros, mídia e outros públicos que possam ser afetados pela crise.

O Institute for Crisis Management⁹ aconselha às empresas a fazer três planos de crise. O primeiro é o plano operacional, prevendo, por exemplo, o que você faria se alguém apertasse o alarme de incêndio. O segundo é o plano de comunicação, que deve apontar quem responderá pela organização e o que dirá. O último plano sugerido é o de continuidade ou recuperação, que deverá descrever como manter as operações durante a crise e como retornar à normalidade quando a crise acabar.

3 GESTÃO DA CRISE

Um dos primeiros passos na gestão de crises é mostrar que a reputação não tem preço. É preferível perder dinheiro pagando indenizações a economizá-lo e perder prestígio e clientes.

Mateus Furlanetto¹⁰

Assim que eclodir uma crise, Mateus Furlanetto (2008, p. 203) aponta a ação necessária:

Ao soar o alerta de uma crise, a primeira ação é a convocação dos membros do comitê de gerenciamento de crise para a formação do “quartel general, o famoso QG”. Cada pessoa deverá executar as ações para as quais está designada e foi treinada. Deve haver uma folha, cartão ou constar no próprio manual de crise o nome e telefone dos membros desse comitê. É necessário localizar essas pessoas num curto período de tempo. O tempo é um fator crucial nesses momentos. O tempo trabalha contra aqueles que não sabem respeitá-lo.

Forni (2013, p. 109-110) descreve os elementos-chave no processo de gestão da crise: ter um plano simples e flexível, a necessidade de liderança, ter um porta-voz preparado, identificar e estabelecer relação com os diversos *stakeholders*, dar respostas rápidas (timing) e pôr em prática as ações de comunicação.

⁹ INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report**. Estados Unidos, 2012. v. 22 n. 1. Disponível em: <http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2013/06/2012-Crisis-Report_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013.

¹⁰ FURLANETTO, Mateus. Crise e oportunidade. In: VIANA Francisco [et al.]. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli, 2008. cap. 4. p. 195

Segundo Furlanetto (2008, p. 221), o porta-voz deve ser:

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

Mais importante que os fatos, a percepção da opinião pública sobre como a empresa gerencia a crise é o que mais conta. Dizer a verdade no começo aumenta a credibilidade na condução da crise, principalmente nos erros que a mídia comete.

Crises de imagem são uma longa maratona, e faltar com a verdade pode circunstancialmente representar um alívio nos primeiros mil metros dessa marcha. Mas se esse estratagema vier à tona ao longo do processo – na maioria das vezes vem –, o benefício inicial terá sido fugaz e imensamente prejudicial. (ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles. Como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Gente, 2001. p. 75-76).

O plano de ações que signifique pedido de desculpas pode colocar muitos a favor da organização. As ações mais positivas podem ser obscurecidas pelos erros e pela arrogância.

Os sete passos para a obtenção do perdão da opinião pública: 1. Admita voluntariamente os erros cometidos; 2. Explique por que os erros aconteceram (não importa o quão estúpidos tenham sido); 3. Diga e demonstre contrição e preocupação sinceras; 4. Concorde em dar os passos necessários para a solução do problema; 5. Peça a ajuda das vítimas e aceite conselhos da comunidade; 6. Prometa publicamente não deixar acontecer de novo; 7. Encontre um modo de pagar (fazer penitência), aliviar ou remediar alguém pelos erros cometidos. (ROSA, Mário. 2001, p. 137).

As pessoas em primeiro lugar, sempre. Principalmente quando a crise for fruto de acidente com vítimas.

Deve-se também ter consideração e respeito com os funcionários. Em muitas crises, os empregados acabam sabendo da crise pela imprensa.

A grande questão da crise não é o problema em si, mas a forma como os erros são resolvidos, pois a crise se revela uma oportunidade para impactar positivamente a empresa, no sentido de promover mudanças nas práticas de gestão, segurança de produtos e excelência em serviços. A organização deve aproveitar a oportunidade para transmitir suas crenças e valores, estabelecer um relacionamento mais próximo, constante e de respeito com seus públicos prioritários. Com isso, a empresa pode fortalecer a sua identidade, aumentar a sua credibilidade, melhorar e fortalecer sua imagem e reputação.

3.1 O líder

O líder é que comanda a execução das estratégias, que faz acontecer, que estimula desempenhos e fomenta o compromisso.

Francisco Viana¹¹

O líder é essencial no momento da crise. O desempenho do seu papel define o sucesso ou o insucesso da empresa.

Uma das missões do gestor de crise é evitar o pânico. Nas crises, as pessoas se apavoram, perdem o controle e o equilíbrio. (...) A essência do trabalho do gestor reside num mistério chamado sabedoria. A “sabedoria” é um reflexo do autocontrole, da experiência de vida, do conhecimento, mas sobretudo do distanciamento. (...) O que importa nas crises são as ações. (...) Para que alguma coisa ocorra, é imperativo que se crie o movimento. É fácil cair na armadilha da inércia. O trabalho do gestor de crise consiste em bani-la de cena. O que é preciso para transformar o pânico em ação? Estratégia, criatividade. Visão. (...) qualquer iniciativa criativa tende a reverter uma situação a favor de quem está na alça de mira da crise. mas nada pode ser feito de improviso, de qualquer jeito, esses são os maiores inimigos e devem ser rechaçados. O olhar do público interno, nunca é demais repetir, é o primeiro elemento de apoio. (VIANA, Francisco. 2008, p. 68-9).

O líder deve reagir rapidamente com decisão e proatividade. Ele precisa comandar e ser ousado nas ações porque o momento da crise terá desdobramentos.

É um momento decisivo. Os especialistas chamam-no de *the turning point*. O ponto no qual a crise precisa ser neutralizada, debelada ou se agrava com intensidade. Sobressai nessa fase a diferença de quem consegue conter ou prolongar a crise. (FORNI, 2013, p. 17).

3.2 Gestão da comunicação da crise

Construir boas reputações é um trabalho árduo e que exige tempo. Destruí-las pode durar o tempo da divulgação do noticiário em rede.

Francisco Viana¹²

Comunicação de crise é um trabalho muito sério, que exige muito rigor. O único capital do comunicador é a sua credibilidade. Se ele perder a credibilidade, perderá a reputação.

¹¹ VIANA, Francisco. Gerindo as crises. In: VIANA Francisco [et al.]. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli, 2008. p. 67

¹² VIANA, Francisco. Crítica, diálogo, conscientização. In: VIANA Francisco [et al.]. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli, 2008. p. 13

Hoje, as notícias se espalham com muita facilidade e rapidez. Por isso, nunca se deve subestimar o papel da imprensa, que tem o poder de multiplicação de informações.

Ao comunicar-se com a imprensa, a empresa deve encarar a mídia como uma aliada. Afinal, ela busca o mesmo que a sociedade: informação, cuidado e responsabilidade. Como a verdade será sempre a melhor escolha, se a organização for honesta, não dará brechas para ataques da concorrência nem da própria imprensa, que fica de olho nas contradições dos fatos. Quanto mais a empresa for autêntica, melhor será para ela. A boa comunicação minimiza os arranhões na reputação da empresa.

Uma primeira alternativa é enviar um comunicado à imprensa contemplando os aspectos básicos da crise (quem fez o quê, quando e onde). Marcar posição. A empresa também deve demonstrar preocupação por qualquer vítima envolvida ou danos causados. A ideia é sempre ser aquele que fornece a maioria das informações, o mais rápido possível. (FORNI, 2013, p.128).

A verdade deve ser contada no ritmo que for apropriado. Omitir determinadas verdades por razões estratégicas não é mentir. Dizer a verdade na medida necessária evita o despejo de um barril de informações que pode virar festa nas mãos da imprensa.

A Internet é uma fonte geradora de crises para as empresas. Ela pode ser usada como instrumento de busca de informação e avaliação da extensão da crise. Mas ela pode também ser usada como grande aliada da comunicação em momentos de crise, pois o sítio da empresa *é um meio de divulgação de informações da empresa que não passa por nenhum filtro, ou seja, a informação está disponível como a empresa elaborou* (FURLANETTO, 2008, p. 207).

A Internet pode ter grande utilidade nas crises. O *site* da empresa é um canal sem filtros para atingir o público. A mídia, por mais bem informada, vai filtrar as informações e publicá-las sob a ótica da linha editorial. Ela impõe seus argumentos e interpreta a crise. A versão oficial da crise, colocada na página oficial da empresa, abre uma linha direta de entendimento com o público. Essa notícia tem um poder de propagação incrível por meio das redes sociais. (...) No mundo da *web*, a informação tem que se aberta, disponível e instantânea. Isso impõe grande demanda às corporações – especialmente durante as crises – e a responsabilidade de serem responsáveis e transparentes com os *stakeholders*. (FORNI, 2013, p. 230-231).

Fazer parte das redes sociais é uma boa decisão estratégica.

A crise nas redes sociais, portanto, já nasce com o potencial de ser global, e toda a estratégia de resposta deve levar em conta essa possibilidade. Portanto, a decisão de estar nas redes sociais pode ser um bom marketing para as empresas. Mas implica ter um plano de crise pronto e integrado, com equipes de crise e de comunicação aptas a lidar com essa nova mídia. (FORNI, 2013, p. 254-255)

Para Heródoto Barbeiro (2010, p. 45), as redes sociais não são mais novidade:

As mídias sociais, como blogs, sites, Twitter, Facebook e outras, deixaram de ser modismo e já são canais de comunicação importantes que não podem ser desprezados. Comunidades podem contribuir para melhorar ou piorar a credibilidade da marca e disso podem participar inclusive colaboradores da empresa. Para o bem ou para o mal.

O ICM¹³ aconselha o desenvolvimento de um sistema de monitoramento das mídias sociais em tempo integral. Além disso, o Instituto incentiva a empresa a ter um plano para responder imediatamente em caso de ataque ou de ser surpreendida com algum comentário negativo.

Dependendo da área de atividade da empresa, é pertinente monitorar a página da Internet de organizações, associações ou grupos organizados que estão constantemente promovendo manifestações contra empresas ou simplesmente se interessam por assuntos relacionados aos produtos ou operações da área de atividade da empresa. Essa é uma atitude construtiva. Permite conhecer o que os críticos da empresa pensam e seus objetivos. Permite que se vá além dos riscos óbvios inerentes aos diferentes setores de atividades. Abre caminhos para criar espaços de diálogo. Com isso, torna-se possível minimizar e até evitar conflitos. Quanto menos conflito, melhor. (FURLANETTO, 2008, p. 198).

O tempo das redes sociais é bem mais veloz do que na mídia tradicional.

Qual o timing de resposta de crise, nas redes sociais? Imediato. Especialistas internacionais têm defendido que a primeira resposta de crise, pelos meios tradicionais, não deve passar de 30 minutos. Não importa se as informações ainda não são completas. Deve-se informar o que estiver disponível. Nesse contexto, a resposta nas mídias sociais deve ser imediata. Quanto mais ágil o tempo de resposta, mais rapidamente você começa a ter controle da situação. Além disso, se a crise migrou para as redes, é preciso atualizar constantemente as informações. Isso evita rumores e especulações e mantém sua audiência conectada com o discurso da organização. Quanto mais rápido e claramente explicar a crise, mais as pessoas olharão para a empresa com alívio e respeito. (FORNI, 2013, p. 255)

É necessário fixar-se na solução do problema ao invés de dar explicações evasivas que roubam o tempo. *“Seja humano. As pessoas criam a expectativa de que o contato pelas redes sociais é face a face e não impessoal, frio e distante, como nos meios tradicionais. Utilize o mesmo meio por onde a crise se alimenta para responder”*. (FORNI, 2013, p. 255).

3.3 O pós-crise

O pós-crise é o momento de apreensão das lições.

Hora de refletir e aprender. Pode ser uma fase demorada, muitas vezes difícil. Avalia-se, apuram-se as responsabilidades, aplicam-se penalidades, conserta-se o que saiu errado, traçam-se estratégias futuras para evitar a repetição. E tenta-se minimizar o passivo. É uma fase importantíssima, mas menosprezada pelas organizações. (FORNI, 2013, p.18)

¹³ INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report**. Estados Unidos, 2012. v. 22 n. 1. Disponível em: <http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2013/06/2012-Crisis-Report_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013.

4 O CASO COSTA CONCORDIA

Na noite da sexta-feira 13 de janeiro de 2012, o luxuoso transatlântico italiano Costa Concordia levava a bordo 4.234 passageiros e tripulantes. Era a sétima e última noite do cruzeiro *Profumo d'Agrumi* (Perfume dos Cítricos, em italiano) pelo calmo Mar Mediterrâneo. Os passageiros investiram cerca de R\$ 1.100,00 no pacote turístico para desfrutar momentos de paz e diversão nas mordomias de um dos mais caros e modernos barcos do mundo. O Costa Concordia estava avaliado em mais de 500 milhões de euros, media 290 metros de comprimento, 69 metros de extensão, 70 metros de altura (equivalente a um prédio de 17 andares) e pesava 114.500 toneladas. Os turistas tinham à disposição 1.500 camarotes, cinco restaurantes, treze bares, quatro piscinas, um SPA com 6.000 metros quadrados, discoteca, lojas, cassino, teatro com três andares e cinemas projetados em 3D e 4D, que incluíam poltronas que tremiam e estímulos sensoriais, como aromas e vento.

A festa de confraternização com o comandante Francesco Schettino começou por volta das 19h30 e seguiu a noite. Durante o jantar, às 21h42 do horário local, os passageiros foram surpreendidos por um estrondo seguido de um apagão. O navio chacoalhou, mesas tremeram, objetos despencaram e o pânico dominou as emoções no transatlântico. Às 21h05, o Costa Concordia começou a inclinar para a esquerda. Pelo sistema de som, os tripulantes explicaram que a pane elétrica ocorreu devido a uma falha nos geradores. Solicitaram que todos ficassem sentados e permanecessem tranquilos porque tudo estava sob controle e o blecaute já estava sendo reparado. A mesma informação foi dada pelo capitão a uma autoridade portuária que contactou a tripulação para esclarecer um telefonema recebido de um passageiro denunciando o apagão no jantar. A energia voltou e o navio continuou o seu curso.

Às 22h06 houve outro blecaute, fazendo aumentar o pânico entre os passageiros. O segundo anúncio, em nome do capitão, pediu que todos voltassem às cabines e garantiu que o problema do gerador já estava resolvido. A energia voltou novamente, mas os passageiros não obedeceram às instruções da tripulação. Queriam saber o que estava acontecendo e permaneceram aglomerados nos andares superiores. Eles começaram a questionar as informações, pois os tripulantes diziam que tudo estava sob controle, mas usavam coletes salva-vidas.

4.1 O que realmente aconteceu

O verdadeiro motivo dos apagões não foi informado aos passageiros e parte da tripulação: o Costa Concordia havia colidido com um aglomerado de rochas de granito. Uma parte das pedras ficou presa ao navio e rasgou 70 metros do casco. A água invadiu os andares inferiores, alagou motores, geradores, a sala de máquinas e o quadro de transmissão elétrica.

A batida poderia ter sido evitada se o capitão tivesse seguido a rota oficial da viagem. Ele desviou 4 km para aproximar o navio da costa marítima a fim de fazer uma saudação (*Salute*) ao colega Mario Palombo, ex-capitão aposentado e morador da ilha de Giglio, na costa oeste da Itália. A saudação é considerada uma apresentação muito bonita e consiste em aproximar o navio da costa, acender todas as luzes e tocar todos os sinos diversas vezes.

Para desviar do percurso, Francesco Schettino tirou a rota do automático e conduziu o navio manualmente a uma velocidade de 28 km/h, considerada alta em costa marítima.

A rota original permite uma aproximação máxima de 8,5 km da costa para manter a embarcação no meio do canal das águas mais profundas. Quando bateu nas rochas, o navio estava a cerca de 500 metros da ilha. Para evitar um naufrágio, às 22h30, o capitão tentou maior aproximação de Giglio virando o navio para a esquerda, mas o comando não foi acatado e o Costa Concordia virou-se para a direita. Em seguida, bateu pela segunda vez, chocando-se com um banco de corais e encalhando a cerca de 150 metros da ilha.

4.2 O desastre e as providências da tripulação e dos passageiros

Após o primeiro choque do navio com as rochas, a tripulação foi verificar o problema. Acreditou-se que as águas alagaram apenas dois compartimentos, o que permitia a continuidade da navegação segundo as leis internacionais. Mais tarde constatou-se que no mínimo três compartimentos haviam sido perfurados pelas rochas.

Quando o navio estava a cerca de 130 km da terra, um passageiro notificou a guarda costeira que havia situação de emergência no navio. Dois helicópteros foram enviados, mas levariam 50 minutos para chegar ao local.

Os passageiros não foram informados sobre a emergência iminente e ainda aguardavam explicações quando, às 22h46, o alarme de emergência geral a bordo do Costa Concordia disparou e o desespero tomou conta de todos. O navio começou a afundar às 22h58 seguido da ordem de evacuação, em inglês: “Abandonem o navio! Abandonem o navio!” Houve muito barulho de metal se quebrando.

Mesmo com a ordem de abandonar o navio, a tripulação levou alguns minutos para liberar os passageiros para o quarto andar, onde estavam os botes. Eles começaram a ser baixados às 23h06, mais de uma hora após o choque com as rochas. A tripulação teve muita dificuldade com os botes. Parece que não havia sido treinada para manuseá-los. No deque, muitos botes emperraram e tiveram que ser retirados a marteladas, outros não desciam, alguns começaram a virar com os passageiros, outros despencaram, passageiros ficaram enganchados em botes, outros que entraram nos botes tiveram que sair, botes bateram em botes e houve botes que ficaram presos na lateral do navio inclinado. Houve ainda guindastes enferrujados, cordas que se arrebentaram e muitos coletes salva-vidas que não funcionaram. Isso gerou briga e disputa pelos coletes que sobraram. Para piorar a situação, muitas luzes de emergência não acenderam e não havia placas de sinalização. Segundo relatos, os passageiros tomaram a iniciativa de gerenciar as prioridades de resgate de crianças e idosos porque a tripulação também estava apavorada e não sabia como agir.

Alguns passageiros se atiraram ao mar raso e se feriram nas pedras e outros que escaparam pelo casco do navio tiveram que nadar 20 minutos para chegar à ilha.

Muitos passageiros disseram que o desastre foi bastante semelhante ao naufrágio ocorrido no transatlântico Titanic, retratado no filme com o mesmo nome.

4.3 O resgate

Os primeiros botes começaram a chegar na ilha de Giglio por volta das 23h40. À meia-noite, Mario Pellegrini, prefeito da ilha, foi ao navio buscar explicações e não encontrou nenhum membro da tripulação. Após 20 minutos, desistiu de buscar informações e começou a ajudar no resgate.

Para resgatar as vítimas, entraram em operação unidades da guarda costeira italiana, navios mercantes, ferryboats, bombeiros, 12 navios, 9 helicópteros e 120 mergulhadores. A Marinha Militar utilizou pequenas cargas explosivas para abrir o casco com mais rapidez. Além disso, cerca de 50 moradores da ilha de Giglio passaram a madrugada ajudando no resgate em um barco.

O resgate deveria ser rápido para, além de salvar vítimas, evitar um desastre ecológico: havia quase 2.400 toneladas de combustível no navio. O Governo italiano decretou estado de emergência e limitou o tráfego na zona do naufrágio.

Naquela noite, cerca de 900 moradores de Giglio ofereceram cobertores e abrigos às vítimas. A maior parte dos passageiros passou a noite em uma igreja na ilha.

Mesmo com as águas calmas em frente à costa, a evacuação foi concluída em mais de duas horas. Isso porque, inclinado e instável, o navio afundava entre 7 e 15 milímetros por hora. Além disso, o pânico dos passageiros e as situações de evacuação, como prioridades de resgate, período noturno e idiomas (havia 60 nacionalidades a bordo), dificultaram a operação. Segundo especialistas, se o resgate fosse iniciado logo após o choque do navio com as rochas, a estimativa de evacuação total seria de apenas 20 minutos.

O navio tombou às 0h15.

O último passageiro resgatado com vida no navio foi o comissário de bordo Manrico Giampedroni, no dia 15 de janeiro, 36 horas após a primeira colisão do Costa Concordia. A equipe de resgate levou três horas para retirar o tripulante do navio tombado.

4.4 Onde estava o comandante?

O capitão Francesco Schettino contactou os donos do navio 15 minutos após a colisão para informá-los que, apesar de haver um problema no navio, tudo estava sob controle. Pelo visto, essa foi a única iniciativa de Schettino.

À 1h46, quatro horas após a primeira batida do navio, Schettino é contactado via rádio pelo chefe da capitania dos portos de Livorno, o capitão Gregorio De Falco. Ele e o segundo comandante Dimitri Christidis estavam em um bote quando ainda havia mais de 300 passageiros presos no navio. Conforme a capitania dos portos, Schettino havia deixado o navio às 00h30. A justificativa do capitão foi de que, enquanto estava ajudando no resgate, devido à inclinação do navio, escorregou e caiu em um bote salva-vidas. E lá ficou.

Segue a transcrição da conversa do capitão De Falco com o capitão Schettino:

De Falco: Schettino? Ouça, há pessoas a bordo. Você precisa ir com seu barco salva-vidas sob a proa do navio, no lado direito. Ali há uma escada. Suba a escada para chegar a bordo do navio e me diga quantas pessoas estão lá. Está claro? Estou gravando esta conversa, capitão.

Schettino: Então, comandante, preciso dizer uma coisa...

De Falco: Fale em voz alta. Coloque a mão na frente do microfone e fale mais alto. Entendido?

Schettino: Comandante, neste momento o navio está inclinado.

De Falco: Entendo. Ouça: há pessoas descendo pela escada de proa. Você deve passar por essa escada no sentido inverso, subir no navio e me dizer quantas pessoas estão lá e o que está acontecendo a bordo. Entendido? Diga-me se há crianças, mulheres ou pessoas que precisam de assistência e me diga o número de cada uma dessas categorias. Olha, Schettino, você pode ter se salvado do mar, mas eu vou fazer você pagar por isso. Suba a bordo, caramba!

Schettino: Comandante, por favor.

De Falco: Não tem por favor... Volte a bordo agora! É uma ordem! Você tem de me garantir que vai retornar!

Schettino: Eu estou aqui com o barco salva-vidas, eu não vou a lugar nenhum, estou aqui...

De Falco: O que você está fazendo, capitão?

Schettino: Eu estou aqui para coordenar o resgate.

De Falco: Coordenar o que aí? Suba a bordo! Coordene o trabalho a bordo! Você se recusa?

Schettino: Não, eu não estou me recusando.

De Falco: Você está se recusando a voltar a bordo, capitão? Diga-me por que não sobe a bordo!

Schettino: Eu não vou porque o outro barco salva-vidas parou. (...)

De Falco: Suba a bordo! Isso é uma ordem! Não é para avaliar. Você declarou abandono do navio, então quem manda sou eu. Está claro? Não me ouviu? Vá e me telefone diretamente do navio! Há cadáveres, Schettino!

Schettino: Quantos cadáveres?

De Falco: Eu não sei... Eu ouvi falar de um. Mas é você quem tem de me dizer quantos são! Cristo!

Schettino: Mas você percebe que está escuro e não dá para ver nada?

De Falco: E você quer voltar para casa, Schettino? Está escuro e quer ir para casa? Volte para a proa do navio pela escada e me diga o que pode ser feito, quantas pessoas há lá, do que elas precisam. Agora!!!

Schettino: Comandante, estou junto com o segundo comandante.

De Falco: Como?

Schettino: Estou com o segundo comandante.

De Falco: Então subam os dois. Como se chama o segundo?

Schettino: Comandante Dimitri.

De Falco: Dimitri de quê?

Schettino: Dimitri Christidis.

De Falco: Você e o segundo subam a bordo agora! Está claro?

Schettino: Claro. Eu quero subir, mas o outro barco de resgate com outros socorristas está parado lá. Há outros socorristas...

De Falco: Faz uma hora que você me diz o mesmo. Agora suba a bordo e me diga quantas pessoas há. A bordo! A B-O-R-D-O!

Schettino: Está bem, comandante, estou indo... ¹⁴

A ordem do comandante foi clara: o capitão deveria retornar imediatamente à embarcação e permanecer lá até o término do resgate. Mas Schettino não voltou a bordo. Permaneceu no bote salva-vidas coberto por uma manta. Momentos depois foi visto por passageiros em terra firme assustado vendo os esforços de salvamento.

Já nas primeiras horas da madrugada de sábado, Schettino tomou um taxi e se hospedou em um hotel local. Observe sua afirmação ao ser entrevistado por um jornalista local:

Repórter italiano: Normalmente se diz que o capitão é o último a sair do navio. O que aconteceu comandante?

Schettino: Nós fomos os últimos a abandonar o navio. (...) Você precisa ter o poder decisivo e com a cabeça fria entender quais são as melhores alternativas. Eu acho que na verdade a maior parte dos passageiros foi resgatada. ¹⁵

¹⁴ GIANINI, Tatiana. O capitão se acovardou. **Revista Veja**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 76, 25 jan. 2012.

Terror no mar: o naufrágio do Concordia. Direção e produção: Paul O'Connor, Marc Tiley. Com Rupert Graves, Nick Bates, Francesco Boaria, Kirsty Cheslin-Nuttall. Channel 4, 2012. Dublado. 46:41. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=emQyQl2YkQs>>. Acesso em: 17 out. 2012.

¹⁵ **Terror no mar: o naufrágio do Concordia.** Direção e produção: Paul O'Connor, Marc Tiley. Com Rupert Graves, Nick Bates, Francesco Boaria, Kirsty Cheslin-Nuttall. Channel 4, 2012. Dublado. 46:41. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=emQyQl2YkQs>>. Acesso em: 17 out. 2012.

Schettino mentiu afirmando que ele e a sua equipe foram os últimos a abandonar o navio. Enquanto ele descansava no hotel, ainda havia vítimas lutando pela sobrevivência no Costa Concordia.

Houve mais um agravante para a situação de Schettino: uma provável amante a bordo. Domnica Cermotan, de 25 anos, de nacionalidades romena e moldava, era uma funcionária dançarina da companhia, mas estava de folga e o seu nome não constava na lista de passageiros nem de tripulantes. Ela foi vista bebendo vinho com o capitão e indo com ele à cabine de comando cerca de 40 minutos antes do acidente, tempo provável em que Schettino colocou o navio em modo manual. Uma hora após a colisão, quando as coisas já estavam caindo na cozinha, o capitão pediu jantar para ele e Domnica, conforme afirmou o cozinheiro da embarcação, Rogelio Barista.

Será que o vinho é um dos ‘responsáveis’ pela avalanche de atitudes incorretas de Schettino, começando pela alta velocidade em que controlava manualmente o navio? Houve relatos de que ele controlou o navio como se estivesse brincando com um controle de joystick e que parecia que ele dirigia um ônibus como se fosse uma Ferrari.

Schettino já provocou um acidente por excesso de velocidade em 2010, na Alemanha. Ao tentar atracar a embarcação Costa Atlântica, bateu no navio do cruzeiro Aida Blu, que estava parado no porto Warnemünde, causando danos. Em nota, afirmou desconhecer os limites de velocidade do porto alemão.

O capitão Francesco Schettino, 52 anos, esteve em prisão domiciliar do dia 17 de janeiro ao dia 05 de julho de 2012 para evitar fuga e manipulação de provas. Esteve sob vigia e recebeu atendimento psicológico. Após o período, pode deixar a residência desde que ficasse nos arredores do vilarejo. Seu julgamento começou em julho de 2013. É investigado por negligência, abandono de embarcação, homicídio culposo, lesão, falta de comunicação com as autoridades marítimas e deterioração de habitat natural dentro de local protegido. Em princípio, ele pode ser condenado a 12 anos de prisão. Mais oito empregados da companhia foram indiciados. Schettino é casado, tem uma filha de 15 anos e seu pai e avô eram comandantes. Ele começou a trabalhar na empresa Costa Cruzeiros em 2002 como oficial de segurança e foi promovido a capitão em 2006.

Houve uma notícia alarmante de que foram encontrados traços de cocaína no cabelo do comandante, mas testes mostraram que o capitão estava lúcido na noite do acidente. A conclusão foi de que ele não consumiu álcool nem drogas.

Em julho de 2012, Schettino concedeu uma entrevista à TV italiana Canale 5 afirmando ter sido distraído por um telefonema e que não estava no comando do navio no momento da colisão:

Foi um acidente banal no qual houve uma quebra na interação entre seres humanos e isso criou desentendimentos, e é por isso que há tanta fúria. Foi como se houvesse um apagão na cabeça de todos e nos instrumentos. (...) Eu me culpo por ter me distraído. (...) Naquele momento, eu subi para o convés e ordenei que o navio fosse colocado em navegação manual e não estava no comando, quero dizer, comandando a navegação do navio. Era o oficial.¹⁶

Schettino é chamado de “capitão covarde” e “o homem mais odiado da Itália” pelos tabloides britânicos.

4.5 A empresa Costa Cruzeiros

A Costa Cruzeiros faz parte do grupo americano Carnival Cruises, a maior do mundo no setor de cruzeiros. Pier Luigi, o CEO da empresa, responsabilizou Schettino pelo acidente, dizendo que ele não pediu autorização para fazer a manobra e lamentou a demora gravíssima entre o aviso do acidente e a retirada dos passageiros.

(...) Pareceria que o comandante tenha cometido erros de juízo que trouxeram graves consequências: a rota percorrida pelo navio muito próxima da costa, e aparentemente suas decisões na gestão de emergência não tenham correspondido aos procedimentos da Costa Crociere, que se alinham, e em alguns casos superam, os padrões internacionais.(...) ¹⁷

Pier Luigi admitiu que alguns capitães já desviaram da rota, mas que o desvio de Schettino ocorreu de forma muito insegura.

A imprensa divulgou dois episódios nos quais a empresa Costa Cruzeiros autorizou a aproximação de transatlânticos em costas marítimas. Uma foi na ilha de Procida em setembro de 2010, pelo próprio Schettino. A outra foi em setembro de 2011, na ilha de Giglio, para saudar Mario Palombo.

Em uma nota divulgada na internet no dia 15 de janeiro, a companhia afirmou que a tripulação estava capacitada para gerir o desastre:

O Comandante Francesco Schettino (...). Como todos os comandantes de nossa frota, participou de programas regulares de atualização e treinamento, superando positivamente todas as etapas de avaliação previstas. Costa Crociere opera em pleno respeito às normas de segurança e se orgulha do empenho de seus funcionários à gestão da segurança dos hóspedes.

¹⁶ MACKENZIE, James. Capitão do Costa Concordia pede desculpas por acidente na Itália. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, jul. 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,capitao-do-costa-concordia-pede-desculpas-por-acidente-na-italia,898483,0.htm>>. acesso em: 20 set. 2012.

¹⁷ **Nota oficial**. Costa Concordia – atualização. 15/01/1012. Disponível em: <http://www.costacruzeiros.com/B2C/BR/Info/concordia_statement.htm>. Acesso em: 09 fev. 2012.

Todos os membros de sua tripulação são portadores de um certificado BST (Basic Safety Training), são capacitados e formados para a gestão de emergências e assistência aos hóspedes na hipótese de abandono de navio, através de numerosas exercitações. Funções, responsabilidades e deveres são claramente definidos e designados para consentir a gestão de situação de tamanha importância.

Todos os membros da tripulação passam por exercício de abandono do navio a cada duas semanas. Para os hóspedes do cruzeiro é promovido um exercício de salvamento em suas primeiras 24 horas a bordo, conforme determina a lei. Costa Crociere adota um sistema computadorizado de controle, que permite certificar que todos os hóspedes tenham participado de tal exercício.

A capacitação dos membros das tripulações da Costa Crociere é periodicamente controlada pelas Guardas Costeiras e demais entidades de classificação independentes alinhadas com os requisitos especificados no sistema SMS (Safety Management Systems).¹⁸

Conforme as regras internacionais de segurança, os passageiros deveriam ter recebido treinamento de emergência nas primeiras 24 horas a bordo do navio. O cruzeiro já estava em sua sétima noite pelo Mar Mediterrâneo e não se ouviu falar em treinamento. Embora a Costa Cruzeiros tenha afirmado que houve um treinamento de salvamento aos passageiros nas primeiras 24 horas a bordo, estes negaram, dizendo que receberam apenas um cartão no qual estava escrito ‘emergência’, sem explicação. Os dançarinos disseram que a tripulação era treinada a cada duas semanas.

Apesar de dizer que adota um sistema computadorizado de controle dos passageiros participantes do treinamento de salvamento, a empresa não se pronunciou a respeito.

O CEO da Carnival Cruises, Micky Arison, garantiu que “haverá uma revisão em todas as práticas e procedimentos para assegurar que este tipo de acidente não acontecerá novamente.”

A companhia teve que mobilizar uma equipe com cerca de 1.100 pessoas para trabalhar no gerenciamento dessa crise.

4.6 Consequências

Para começar a avalanche de consequências do desastre do Costa Concordia, o saldo de 32 mortes que poderiam e deveriam ter sido evitadas foi notícia no mundo inteiro.

As buscas por sobreviventes foram suspensas no dia 31 de janeiro de 2012, devido às perigosas e impossíveis condições de entrar no navio. Dois corpos não foram localizados.

O ministro de Defesa do governo italiano, Giampaolo di Paola, lamentou o acidente dizendo que “foi um enorme erro humano com trágicas consequências”, acrescentando que “navios daquele porte não podem passar perto de uma costa que se sabe ser rasa.” Giampaolo

¹⁸ Idem.

dirigiu as críticas ao comandante Schettino, alegando que “não se pode conduzir um cruzeiro como se fosse um vaporzinho”.

O risco ambiental foi muito alto, pois houve sinais de vazamento de combustível no mar. Havia mais de 2.300 toneladas (15 tanques) no navio. A extração foi iniciada somente no dia 12 de fevereiro devido às buscas por desaparecidos e ao mau tempo e foi bastante tensa. A empresa holandesa Smit Salvage adotou rígidas especificações em suas operações na extração do combustível para proteger o meio ambiente e manter o ar e o mar limpos. O local também era passagem de baleias e outras espécies. A estratégia adotada para evitar a desestabilização do navio e outro consequente desastre foi encher os tanques de água à medida que o combustível era retirado. A operação foi concluída com sucesso em mais de 40 dias, no dia 24 de março. A Agência Regional para a Proteção do Meio Ambiental da Toscana não registrou contaminação no mar. No mesmo mês, o governo italiano adotou um decreto pelo que proíbe os cruzeiros de se aproximar das costas para proteger as reservas naturais.

As vítimas sofreram muitos prejuízos. Além das férias enormemente frustradas, a perda de entes queridos por alguns e o imenso estresse emocional, perderam tudo o que levaram ao cruzeiro: dinheiro, joias, documentos, além de outros pertences. A maior parte dos passageiros não feridos que também não perderam familiares aceitaram a indenização de 11 mil euros, oferecida pela Costa Cruzeiros.

Além do passivo de imagem e dos milionários processos judiciais de indenização e reembolso que acontecerão, as ações da Costa Cruzeiros registraram queda de 23% na bolsa de Londres no dia 16 de janeiro. No dia seguinte, a queda chegou a 49%. A Costa Cruzeiros lançou diversos pacotes promocionais, mas eles não impediram a queda de 35% nas suas reservas.

O impacto no setor foi mundial. A oferta de pacotes para a temporada seguinte já diminuiu 10%. Depois do acidente, os pacotes turísticos para cruzeiros passaram a ter preços mais populares.

A Organização Marítima Internacional, ligada à ONU, afirmou que o acidente iniciou uma série de revisões das normas mundiais para a segurança de passageiros. O setor de cruzeiros se mobilizou para fazer uma revisão integral dos procedimentos em caso de emergência.

A 28ª edição da Cruise Shipping Miami, a maior feira de cruzeiros do mundo, com 120 países representados, anunciou em 15 de março de 2013 que o setor de cruzeiros apresenta um futuro promissor. Grande parte das conversas girou em torno do caso Costa

Concordia e os discursos foram unânimes de que o setor vai aprender e extrair todas as lições possíveis do desastre.

No Brasil, apesar de o governo afirmar que o nível de segurança está dentro dos padrões internacionais nos 7,4 mil quilômetros de costa, a Marinha está reavaliando a sua estrutura de fiscalização e controle e criando novas Organizações Militares. Já foram contratados mais 33 peritos em 2013, totalizando 146 distribuídos em 60 bases. Até a copa de 2014, o Ministério do Turismo lançará uma rede de monitoramento de cruzeiros, o chamado projeto Torre de Controle, um sistema informatizado para ordenar as escalas dos transatlânticos conforme a capacidade de infraestrutura aeroportuária do destino. Apenas o porto de Santos em São Paulo possui infraestrutura para a demanda de cruzeiros prevista. Os demais portos, principalmente os da região nordeste, estão prontos apenas para o atracamento e o descarregamento de mercadorias.

A retirada do navio estava prevista para começar em maio de 2012 com o custo estimado de 300 milhões de dólares, mas começou a ser feita somente no dia 16 de setembro de 2013 e concluída após 19 horas, no dia 17. A operação custou 800 milhões de dólares, mas o preço final está estimado em quase 2 bilhões de dólares. Cerca de 500 pessoas trabalharam no projeto de remoção das 114.500 toneladas, reconhecido como um dos maiores desafios da engenharia moderna. O transatlântico está em fase de transferência a um estaleiro italiano, será desmantelado em 2014 e vendido como sucata. Também será feita a limpeza do fundo do mar e a recomposição da flora marinha afetada. A operação foi paga pelo seguro da proprietária da embarcação, Costa Cruzeiros, e realizada pelas empresa americana Titan e pela italiana Micoperi.

Nos destroços do Costa Concordia foram encontrados supostamente dois corpos, que podem ser de humanos, mas que ainda serão analisados e confirmados pela perícia. Havia esperança de que os dois corpos fossem das vítimas ainda não foram localizadas. No dia 8 de outubro, foi confirmado apenas um corpo. Os exames de DNA comprovarão se o corpo é do garçom indiano Russel Rebello ou da italiana Maria Grazia Tricarichi.

4.7 Julgamentos na corte italiana

Em janeiro de 2012, Schettino confessou aos magistrados que a manobra de aproximação da ilha foi feita para saudar o amigo e ex-capitão, Mario Palombo. O capitão admitiu conhecer bem o local porque havia feito a mesma manobra umas três ou quatro vezes antes. O comandante disse que não constava nas cartas náuticas o rochedo no qual o navio

bateu, mas reconheceu que cometeu um erro de aproximação quando ordenou a manobra muito tarde e acabou em uma parte muito rasa.

Schettino disse aos magistrados que a companhia encorajava a aproximação das costas marítimas como forma de ação publicitária.

Uma conversa telefônica gravada no dia seguinte do acidente entre Schettino e um amigo, identificado como Fabrizio, foi divulgada pela imprensa italiana. Segundo uma fonte do gabinete da promotoria, a gravação foi feita sem o conhecimento do capitão:

Schettino: Fabri, qualquer outra pessoa no meu lugar não seria tão cuidadoso em ir para lá. Eles estavam me pressionando, dizendo 'vá até lá, vá até lá'. A rocha estava lá, mas não aparecia nos instrumentos que eu tinha. Então, eu fui até lá para satisfazer o administrador.¹⁹

Em outro momento no mesmo telefonema, Schettino reconhece ter sido imprudente, mas revela que após a batida do navio nas rochas, agiu com o máximo de profissionalismo. Ele justificou que as suas manobras em resposta ao acidente foram definitivas para salvar vidas.

A promotoria de Toscana está apurando a responsabilidade da Costa Cruzeiros pelos problemas e atos de irresponsabilidade na segurança. A caixa preta do navio estragou quatro dias antes do naufrágio, além de alguns sistemas de controle do navio não estarem funcionando. As portas estanques, que serviriam para conter a entrada de água, viajaram abertas. Restaram apenas alguns dados do computador de bordo. A negligência foi óbvia: o não funcionamento de luzes de emergência e de botes e a deficiência da tripulação na gestão da emergência.

O relatório de 270 páginas, feito por quatro especialistas e divulgado em setembro de 2012, aponta que durante os primeiros 45 minutos após a batida Schettino não tomou nenhuma atitude, mesmo recebendo várias notícias de seus subordinados de que os motores não funcionavam e o navio estava afundando. Apontou ainda que a tripulação estava mal preparada para lidar com emergências.

A corte italiana concluiu que "Schettino tem pouca capacidade para desenvolver as funções de comandante ou de responsável pelo destino de pessoas." A sentença proferida pelo Tribunal Supremo em 12 de maio, aponta que o capitão do Costa Concordia também "não está apto para controlar situações de crise e garantir a integridade das pessoas sob seu comando."

¹⁹ Schettino diz que se aproximou da ilha para cumprir ordem. **Veja**. São Paulo, 25 jan. 2012. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/internacional/comandante-do-navio-fez-manobra-a-pedido-da-empresa>>. Acesso em: 07 mai. 2012.

Na cabine do comandante, os mergulhadores encontraram lingerie e estojo de maquiagem de Domnica. A dançarina confessou à justiça italiana que estava com Schettino no momento da colisão e revelou: “Sim é verdade, estou apaixonada pelo comandante Schettino.” Eles foram fotografados um mês antes do desastre em um restaurante na Riviera Francesa. Em outras fotos, a dançarina estava de biquíni e vestido de festa. Certamente, a jovem foi uma grande distração do capitão.

Na primeira pré-audiência em 3 de março de 2012, sem a presença de Schettino, nove empregados da companhia Costa foram indiciados por homicídio por imprudência, naufrágio e falta de comunicação com as autoridades marítimas. No dia 20 de setembro de 2013, cinco réus foram condenados por homicídio culposo múltiplo e negligência; as penas variaram de dois anos e dez meses a um ano e meio de prisão. Ninguém ainda foi preso e as penas inferiores a dois anos foram suspensas. Cabe apelação às demais penas, podendo ser substituídas por serviços comunitários. Os réus foram: Ciro Ambrosio, responsável pela ponte de comando; Manrico Giampedroni, chefe dos serviços de bordo; Roberto Ferrarini, diretor da unidade de crise da Costa Cruzeiros em terra; a oficial Silvia Coronica e o timoneiro Jacob Rusli.

Schettino responderá pelas acusações de homicídio, naufrágio e abandono de embarcação e poderá ser condenado a pagar uma pena de até 20 anos. Em uma das sessões de seu julgamento realizada no dia 17 de julho de 2013 em Grosseto, na Toscana, Schettino propôs cumprir uma pena de 3 anos e 5 meses, além de admitir culpa parcial pelo desastre. O julgamento do capitão, que teve início no dia 09 de julho de 2013, deverá se estender por meses, pois haverá 338 testemunhas convocadas pela promotoria, mais 96 chamadas pelo advogado de Schettino, Domenico Pepe e 575 partes litigantes, entre passageiros, grupos ambientalistas, a prefeitura de Giglio e o grupo Costa Cruzeiros.

Na sessão de julgamento de Francesco Schettino do dia 23 de setembro, o capitão culpou o timoneiro Jacob Rusli pelo naufrágio. Ele disse no tribunal em Grosseto que o indonésio Jacob demorou 13 segundos para executar a manobra de emergência ordenada. Segundo Schettino, se o timoneiro orientasse o leme do navio imediatamente para a esquerda, o acidente catastrófico teria sido evitado. O almirante Giuseppe Cavo Dragone, especialista no assunto, afirmou que o erro do timoneiro fez pouca diferença no resultado e que o navio bateria de qualquer forma nas rochas. Um dos advogados do capitão, Francesco Pepe, defende uma inspeção no navio, agora que está em posição normal, para verificar que houve falhas técnicas, como nas bombas de água e em um gerador de emergência. Para ele, as falhas serão fundamentais para explicar o que aconteceu. Schettino alega ser um bode expiatório para uma

falha muito maior em que outros também são culpados. O capitão foi destituído da sua licença marítima uma semana antes desse julgamento. Jacob Rusli foi condenado em setembro de 2013 a uma pena de um ano e oito meses de prisão, mas ainda está em liberdade.

Em outra sessão de julgamento do capitão Francesco Schettino, ocorrida no dia 07 de outubro de 2013, o primeiro oficial Giovanni Iaccarino e o cartógrafo Simone Canessa confessaram que estavam jogando no videogame Playstation quando o navio bateu no aglomerado de rochas. Alegaram que não havia mais trabalho a fazer às 21h30 e foram se divertir. O oficial confirmou que Schettino ordenou a mudança da rota sem comunicar à Capitania dos Portos nem a Costa Cruzeiros. Canessa disse que Schettino levou mais de uma hora para decidir o que fazer, enquanto o navio flutuava sem energia e os oficiais gritavam pedindo que ele desse o comando de abandonar o navio. O capitão apenas pedia que esperassem. Segundo Canessa, a primeira coisa de o capitão disse foi que a dançarina moldava Domnica Cermotan seria salva, dirigindo-se a ela. Revelou ainda que o capitão tentou fazer a mesma manobra uma semana antes da tragédia do Costa Concordia, mas foi impedido pelas condições marítimas.

De todo o gigantesco desastre do Costa Concordia, apenas seis pessoas serão responsabilizadas, cinco já foram julgadas e condenadas. O último a ser julgado será o comandante Francesco Schettino.

5 ANÁLISE DA CRISE DO COSTA CONCORDIA

Não importa quantas vitórias você possa ter alcançado, não importa o grau de dificuldade e de excelência de suas conquistas, o fato é que um desvio, um erro grave, pode ser fatal.

Mário Rosa²⁰

O naufrágio do transatlântico Costa Concordia foi um episódio marcado por uma sucessão de erros primários na gestão de crises.

Pelo visto, a estratégia de gerenciamento da crise funcionou como uma operação de “apagar incêndios”. A equipe, de forma geral, se mostrou despreparada para conduzir e solucionar a crise.

Os momentos antes, durante e depois do naufrágio demonstraram que a liderança do capitão e da empresa Costa Cruzeiros foi muito falha.

²⁰ ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles. Como lidar com as crises de imagem.** São Paulo: Gente, 2001. p. 44.

5.1 Minimização do risco e despreparo

Assim que o navio bateu nas rochas e tudo começou a tremer, a tripulação levou 20 minutos para dar uma satisfação muito vaga aos passageiros. Disseram que o blecaute ocorrido se tratava de um problema nos geradores. É claro que os passageiros desconfiaram, pois uma falha nos geradores não faria o navio tremer e começar a inclinar. Na segunda queda de energia, que foi rápida, a tripulação garantiu que os geradores haviam sido consertados quando a energia voltou. Mas o navio continuava se inclinando aos poucos. Não era possível retornar aos restaurantes, pois o caos já havia tirado quase tudo do lugar. A tripulação perdeu a credibilidade dos passageiros. Ninguém obedeceu às ordens de voltar para as cabines. A tripulação usava coletes salva-vidas, mas os passageiros não. Não havia explicações. Na verdade, boa parte da tripulação também não sabia o que estava acontecendo.

A parte da tripulação que foi verificar o que havia ocorrido viu que a água tomava parte dos compartimentos inferiores do navio. Mas supôs que apenas dois compartimentos haviam sido inundados. Segundo as leis náuticas, é possível continuar a viagem com segurança quando até dois blocos são inundados. Só que pelo menos três compartimentos estavam tomados pela água. Será que dois blecautes e a rápida inclinação do navio não indicavam que as rochas poderiam ter feito um buraco bem maior no casco? Nesse caso, a tripulação agiu com imperícia e optou pelo achismo, minimizou o risco. A falta de preparo foi evidente, pois até os passageiros pressentiam e sabiam que o problema era maior.

Cerca de 40 minutos após a batida nas rochas, aconteceu uma segunda batida, dessa vez nos corais. Então os passageiros ligaram para a polícia e para a guarda costeira pedindo ajuda. Quando a guarda costeira contactou a tripulação e o capitão, estes mentiram afirmando que o problema não passava de um simples blecaute que estava sendo reparado.

Pouco mais de uma hora das batidas, o alarme soou; 12 minutos depois, o navio começou a afundar e só aí que a ordem de evacuação foi dada. Detalhe: o navio já estava consideravelmente inclinado. Enquanto ele inclinava, ninguém podia fazer nada, apenas tentar controlar o desespero. O corre-corre para os botes e a briga pelos coletes foram enlouquecedores. Como houve muitos problemas com os botes, além da grande dificuldade causada pela inclinação do navio, eles só começaram a cair na água cerca de 10 minutos após a ordem. A tripulação não sabia direito o que fazer, ficou apavorada e muitos passageiros tiveram que gerenciar as entradas nos botes. Que tipo de treinamentos a tripulação recebia, pois, de forma geral, nem conseguia controlar as emoções? O despreparo da tripulação foi evidente.

A falha em capacitar os empregados com procedimentos e mensagens para serem utilizados na hora da crise, dá margem a fazerem qualquer coisa que eles acharem melhor na hora do aperto. Ou seja, cada um correrá para um lado e salve-se quem puder. Mais ou menos o que aconteceu na hora em que o navio Costa Concordia começou a adernar, nas costas da Itália, em fevereiro de 2012, com quatro mil pessoas a bordo. (FORNI, 2013, p. 131)

As falhas nas medidas de contenção da crise foram sérias. A falta de transparência, de clareza nos avisos, a demora dos avisos, a confusão na evacuação e socorros, a falta de iluminação e sinalização, além das mentiras, custaram a vida de 32 pessoas.

Os passageiros deveriam ter recebido treinamento nas primeiras 24 horas a bordo, o que não aconteceu. Apenas receberam um cartão com algumas instruções no qual estava escrito “emergência”.

O resgate poderia ser feito em 20 minutos e salvar a vida de todos, mas foi feito em mais de duas horas.

5.2 O “capitão covarde” e o CEO invisível

O único capital do comunicador é a sua credibilidade. Se ele perde a credibilidade, perde a reputação.

Francisco Viana, 79

O comandante decidiu mudar a rota do cruzeiro para homenagear um amigo. Ele próprio deu a ordem de comando que naufragou o navio.

O imprudente capitão Francesco Schettini estava muito ocupado com uma convidada especial não identificada na lista de passageiros: Domnica Cermotan, uma dançarina e sua suposta amante. Estava bebendo e pedindo jantar enquanto o navio inclinava.

A única iniciativa do capitão foi avisar aos donos do navio que algo havia acontecido, mas que o problema já estava solucionado. Mais uma mentira.

Ele abandonou o navio quando ainda havia mais de 300 pessoas a bordo. Schettino não fugiu sozinho. Ele levou junto o segundo comandante Dimitri Christidis. Ele ainda tentou convencer o capitão da guarda costeira que estava gerenciando a crise do lado de fora. Tanto que o comandante De Falco soube da proeza e telefonou ordenando que Schettino voltasse a bordo. O capitão prometeu voltar, mas não cumpriu a promessa. Salvou a sua donzela e foi para um hotel. Não é à toa que ele é chamado pelos tablóides europeus de “capitão covarde”.

Dois anos antes do acidente, o capitão Schettino disse que estava preparado para qualquer crise. Em uma entrevista concedida ao jornal tcheco Dnes, o comandante defendeu

que o mais importante em uma crise é a segurança do passageiro. Afirmou que em uma situação difícil, o comandante deveria estar onde fosse necessário.

Em cada fase do julgamento, Schettino leva uma versão diferente dos fatos. Uma vez disse que foi distraído por um telefonema e havia deixado o comando nas mãos do primeiro oficial. Em outro julgamento, disse que tentou a aproximação da costa por pressão da empresa Costa Cruzeiros, em troca de publicidade e marketing. Na última versão, o capitão põe a culpa no timoneiro, dizendo que fez a manobra de desvio das rochas com atraso de 13 segundos. A perícia já confirmou que os 13 segundos não evitaria o acidente. O capitão ainda não assume a responsabilidade de sua decisão de desviar da rota sem a autorização da empresa. Ele aponta problemas técnicos que, aliados às batidas, geraram o naufrágio. A própria corte italiana concluiu que o comandante Schettino não tem capacidade para liderar crises. Schettino ainda se diz vítima do sistema e reclama ser tratado como se fosse um terrorista.

Parte da tripulação ouvida disse que o perigo real foi notificado ao capitão, mas ele apenas pedia que esperassem, enquanto ouvia gritos desesperados de tripulantes pedindo para evacuar o navio. Cerca de uma hora de inércia depois, o valente capitão abriu a boca apenas para dizer que salvaria Domnica. A ordem de evacuar só foi dada graças ao alarme de emergência geral que tocou. Ainda bem que o alarme funcionou, porque se dependesse do capitão, provavelmente todos teriam que esperar mais um tempo.

Schettino perdeu a chance de sair como herói do acidente. Isso poderia ter acontecido se ele tivesse permanecido a bordo e ajudado no resgate de todos os passageiros.

A imprudência, o excesso de confiança e a falta de liderança do capitão Schettino, por ter escondido a magnitude do acidente e ter falhado no socorro às vítimas, fizeram recair sobre ele toda a responsabilidade pelo desastre. Mas a falha não foi exclusiva do capitão, toda a sua tripulação errou. Se uma equipe com mais de 1.000 tripulantes não soube como gerir o desastre, a Costa Cruzeiros põe em xeque a sua credibilidade. Os procedimentos de salvamento e comunicação são padronizados, mas a tripulação mostrou desconhecê-los. Será que o nervosismo e a vida em risco os fizeram paralisar e esquecer os padrões? Será que todos os tripulantes ficaram com medo do capitão? Se o treinamento é o mesmo para todos, porque não seguiram o check list relacionado ao abandono de navio em caso de emergência? A Costa Cruzeiros está negligenciando os treinamentos de gestão de emergência em desastres? E o que dizer dos exercícios de abandono de navio e outras numerosas exercitações e definições de responsabilidades em caso de desastre que a empresa afirma capacitar a tripulação? Por que todos falharam?

Se o “capitão covarde”, o líder operacional vacilou, ainda restava uma esperança: o gestor institucional da crise, o CEO Micky Arison. Quando a crise eclodiu, o chefe do executivo da Carnival Cruises poderia ter se deslocado imediatamente para o local da crise, o lugar ideal para o gerenciamento da tragédia. O líder tem que estar onde está a crise. Com certeza, ele deveria estar mais preparado para falar com a imprensa e até justificar as atitudes do capitão Schettino. Era a chance tentar recuperar a credibilidade e a reputação da empresa. Mas o CEO, talvez mais covarde que Schettino, preferiu permanecer na base da empresa em Miami e ficou incomunicável por mais de 24 horas. Segundo Forni (2011, p.394), “*nas situações graves de crise, principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão, quem deve assumir o comando da dinâmica das informações não é a mídia, mas a empresa*”. Esse vácuo foi um prato cheio para a mídia, que veiculou muita especulação e opiniões.

O Sr. Arison preferiu que as atenções e críticas recaíssem sobre Schettino. Neste caso, parece que o “capitão covarde” serviu de bode expiatório.

A falha humana ocorrida não foi somente por parte do capitão. A negligência do CEO contribuiu muito para piorar a crise. Como as falhas humanas são previsíveis, a repercussão da crise recebe uma conotação mais negativa, diferente de uma crise ocorrida por desastre natural. A atitude do capitão e do CEO desestabilizou e desgastou a sua imagem da empresa.

Muitas crises realmente decorrem de lideranças incapazes de conduzir a organização no momento da batida no *iceberg* ou no choque com a pedra que abre o casco do navio. Alguns fazem como o Capitão Francesco Schettino, do navio de cruzeiros Costa Concordia. Surpreendidos, se assustam e abandonam o leme no momento em que a organização mais precisa. Escorregaram sorrateiros para um salva-vidas na calada da noite. Esses não servem para o momento da crise. (FORNI, 2013, p. 150).

Quando a crise eclodiu, a primeira atitude tomada pelo capitão e pelo CEO foi fugir. A empresa também fugiu ao jogar a culpa no capitão.

Quando uma crise ocorrer, a primeira coisa a fazer é contê-la. Sua meta é estancar a hemorragia rapidamente. Você deve tomar decisões rápidas. Esteja no local. Sua presença é importante. Isso faz com que todos saibam que sua empresa se importa com o que está acontecendo. Você deve comunicar as informações críticas às pessoas-chave. (...) Duas qualidades essenciais necessárias em uma crise: determinação (fazer a coisa certa, mine) e compaixão (permanecer no local, mine). (...) Um gerente ainda tem o poder de dar o tom à sua própria divisão. Nenhum gerente – independentemente da cultura corporativa – deve abandonar a compaixão ou a humanidade, especialmente durante uma crise.” (AUGUSTINE, 2009, p. 49-52).

5.3 A Costa Cruzeiros

A empresa afirmou que o navio não tinha nenhum problema de segurança, mas os problemas relatados nos botes levantam suspeitas. O resultado da perícia, um relatório de 270 páginas, concluiu que os botes poderiam ter um sistema mais moderno.

Após o Costa Concordia, houve imprevistos em mais dois navios do grupo. O Costa Allegra sofreu um incêndio na casa de máquinas em fevereiro de 2012, com 636 passageiros, no Oceano Índico. O navio teve que ser rebocado. Em fevereiro de 2013, o navio Carnival Triumph ficou à deriva no Golfo do México com mais de 4.000 passageiros durante cinco dias. A evacuação levou cerca de 5 horas devido a problemas técnicos. Há ainda relatos de problemas técnicos em outros navios.

A Costa afirmou em notas que a causa do naufrágio foi exclusivamente devido a erro humano. As notas tentaram ser transparentes, mas não acrescentam muito ao que os passageiros disseram.

Em meio a uma grande crise, a Costa Cruzeiros demonstrou não ter noção das suas atitudes e continuou os negócios como se o naufrágio do Costa não tivesse acontecido. No dia 5 de maio de 2012, grupo lançou o navio Costa Fascinosa. O então CEO Pier Foschi se mostrou otimista e disse que, apesar do acidente com o Concordia, o volume de reservas de cruzeiros voltou ao mesmo nível que um ano atrás. Acrescentou que o erro cometido no Costa Concórdia não deveria ter acontecido nem voltará acontecer. Como é que lançam um navio em meio a uma crise? Além disso, o CEO mentiu, pois o volume de reservas em 2012 caiu em 8%.

O sentimento de luto foi manifestado apenas por escrito, nas notas oficiais da empresa. Na prática, a Costa Cruzeiros continuou fazendo propagandas de pacotes de viagens nas redes sociais Facebook e Twitter, enquanto eram postados inúmeros protestos de indignação, questionamentos e comentários. A empresa demorou seis dias, após muitas críticas, para parar de fazer ofertar pacotes. E foi mais longe: parou de postar totalmente qualquer assunto nas redes, justificando que seria em respeito ao ocorrido. Qual atitude foi pior? A Costa Cruzeiros não veiculou nenhuma propaganda institucional demonstrando contrição pelo ocorrido. A última nota oficial foi postada no dia 17 de fevereiro. O CEO postou em seu Twitter pessoal que não falaria do assunto por estar ocupado demais com o gerenciamento da crise.

É conveniente, em casos muito graves, suspender por um certo tempo a propaganda comercial da empresa. (...) É possível também veicular uma propaganda institucional mostrando como a empresa enxerga a sua atividade. (...) Tudo dependerá da gravidade ou impacto da crise. (FURLANETTO, 2008, p. 208)

A Costa Cruzeiros foi corajosa ao oferecer um desconto de 30% aos passageiros para o próximo cruzeiro. Eles se sentiram insultados com a atitude que mais se assemelhou a uma piada. Os passageiros reclamaram muito sobre a falta de amparo por parte da empresa.

Entre os prejuízos, constam as despesas de retorno dos turistas, ressarcimento dos valores do cruzeiro, indenização de todos os passageiros pelos objetos perdidos: bagagens, pertences pessoais e documentos, seguro aos familiares dos mortos e feridos. O navio parado custou quase 100 milhões de dólares. Em setembro de 2013, a empresa disse que levará até três anos para recuperar a reputação da marca e a rentabilidade. No segundo trimestre de 2013, os lucros caíram 30%.

A tranquilidade da ilha foi grandemente afetada pela tragédia. Enquanto o navio esteve encalhado na ilha de Giglio, virou o símbolo da crise. Tornou-se uma das maiores atrações turísticas nas proximidades do Porto Santo Stefano. A imprensa italiana chamou de “turismo macabro” ou “turismo do terror”. O naufrágio se tornou um negócio lucrativo para alguns. No dia do acidente, havia 130 turistas na ilha; na semana seguinte, foram registrados 1.080 visitantes. O turismo cresceu na região em mais de 8 mil pessoas por mês. Houve filas para apanhar o ferryboat para fazer os passeios pela ilha com aproximação do navio. Os turistas pagaram entre 12 e 25 euros para tirar fotos próximo ao navio tombado. Ele tomou o lugar das atrações turísticas do local: praias charmosas, casas coloridas e o castelo medieval sobre uma colina.

A empresa afirmou ter conhecimento de outros desvios de rota feitos por outros capitães, com o mesmo objetivo de fazer saudações, mas se isentou da responsabilidade dos atos. Se ela sabia dos desvios por decisões arbitrárias por parte dos capitães, e deixava isso acontecer, como pode se isentar da culpa? Se a empresa proibisse, com certeza os desvios de rota não aconteceriam.

As crises não nascem por geração espontânea. Elas são criação de sucessões de erros que vão se entrelaçando uns aos outros e que acabam por se tornar parte do cotidiano como se fossem acertos. Isso porque, em última análise, as crises fazem parte de uma cultura de transgressão. (VIANA, Francisco, 2008, p. 77).

Pelo visto, a Costa Cruzeiro não tinha nenhum plano de contingência. Parece que o gerenciamento ocorreu no improviso. A falta de liderança e a lentidão parecem ter sido as palavras-chave do episódio. Ninguém estava preparado para a crise. O resultado prova isso. Segundo Norman Augustine (2009, p. 35), “o resultado da crise depende do desempenho das pessoas que tomam as decisões. Quanto mais bem preparados estiverem, melhor a crise será enfrentada”.

5.4 Prêmio Navegantes do Ano

Parece mentira, mas a tripulação do Costa Concordia recebeu o prêmio de Navegantes do Ano de 2012, concedido por especialistas em navegação internacional no Lloyd`s List Global Awards, em Londres. O prêmio é sério e respeitado entre tripulações do mundo inteiro. Os especialistas reconheceram que houve vários erros, entre eles a falta de capacitação para os momentos de crise, mas defenderam que a perda de vidas seria bem maior se não houvesse o empenho da maioria da tripulação. Para eles, os tripulantes do navio foram os verdadeiros exemplos de coragem e profissionalismo.

Analisando com cautela, é possível concordar com os especialistas. A empresa não assumiu a culpa pelo acidente por permitir que atos arbitrários e perigosos acontecessem e assumiu apenas o prejuízo financeiro (é claro que as consequências como o passivo de imagem, perda da credibilidade e dos lucros, entre outros, são colheitas obrigatórias para a Costa Cruzeiros) . O capitão abandonou o navio e os passageiros. O CEO desapareceu sem dar explicações, deixando para a mídia a doce missão de contar várias versões. E se os tripulantes tivessem fugido também? Realmente, todos erraram, mas a permanência da maioria da tripulação, se virando como podia naquela Torre de Babel sem capacitação, foi fundamental para evitar mais mortes.

6 CONCLUSÃO

O gerenciamento da crise do Costa Concordia foi conduzido erroneamente pelas pessoas essenciais do processo. O líder operacional, o capitão Francesco Schettino, fugiu do local sem prestar auxílio às vítimas. O líder do gerenciamento da crise, o CEO Micky Arison, fugiu da imprensa nas primeiras 24 horas da crise, período essencial que define o sucesso ou o fracasso da gestão da crise. A empresa Costa Cruzeiros se eximiu da responsabilidade e afirmou que o naufrágio ocorreu integralmente por erro humano. A tripulação despreparada teve que prestar o socorro às vítimas, com o auxílio da guarda costeira da ilha de Giglio. A falta de liderança, a arrogância e a minimização dos riscos dominaram todo o processo.

A preparação para enfrentar uma crise é um ativo muito valioso que as empresas devem fazer. Sem o plano, uma organização muito próspera perderá uma reputação construída com muito suor e poderá falir.

Concluindo, a análise do caso Costa Concordia trouxe a lição de que uma crise só é surpresa para quem está despreparado. A máxima das lições: é primordial que cada empresa elabore o seu plano de gestão de crises.

7 REFERÊNCIAS

AUGUSTINE, Norman R. **Como lidar com as crises – Os segredos para prevenir e solucionar situações críticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BARBEIRO, Heródoto. **Crise e comunicação corporativa**. São Paulo: Globo, 2010.

BERNSTEIN, Jonathan. **Manager`s guide to crisis management**. New York: McGraw-Hill, 2011.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia. Teoria e Técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FORNI, João José. **Gestão de crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report**. Estados Unidos, 2012. v. 22 n. 1. Disponível em: <http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2013/06/2012-Crisis-Report_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles - como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Gente, 2001.

Terror no mar: o naufrágio do Concordia. Direção e produção: Paul O'Connor, Marc Tiley. Com Rupert Graves, Nick Bates, Francesco Boaria, Kirsty Cheslin-Nuttall. Channel 4, 2012. Dublado. 46:41. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=emQyQl2YkQs>>. Acesso em: 17 out. 2012.

VIANA, Francisco e outros. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli, 2008.

Sites

<www.bernsteincrisismanagement.com>

<www.crisisconsultant.com>

<www.comunicacaoecrise.com>

<www.costacruzinhos.com/B2C/BR/Info/concordia_statement.htm>

<www.crisisexperts.com>

<www.epoca.globo.com>

<www.estadao.com.br>

<www.folha.uol.com.br>

<www.istoe.com.br>

<www.noticias.uol.com.br>

<www.theguardian.com>

<www.valor.com.br>

<www.veja.abril.com.br>

ANEXO - Notas oficiais da Costa Cruzeiros

Friday, 17th February 2012

Time 4.00 pm (CET)

The Concordia Emergency Commissioner's Office and Costa Crociere have announced that the pumping of fuel from the cruise ship Costa Concordia has been continuing around the clock since 5 pm on February 12, in accordance with the plan devised by the Neri/Smit Salvage team.

From the time defueling began until 7 am on February 17, a total of 952 cubic meters of fuel had been pumped out of 4 tanks located in the forward part of the ship.

A total of 1,428 cubic meters of fuel is still to be removed from 13 tanks, of which 576 cubic meters in the forward part of the ship. According to the schedule drawn up by the Neri/Smit Salvage experts, if the sea and weather conditions remain favorable, all of the fuel still on board the Costa Concordia should be extracted within 3 working weeks.

Since the outset Costa Crociere's priorities have been to guarantee maximum safety, the least possible environmental impact and protection of the environment of Giglio and the island's tourism industry, while carrying out defueling within a reasonable length of time.

Both the defueling procedure and the other operations scheduled on Costa Concordia are being conducted jointly with full cooperation between Costa Crociere and the Concordia Emergency Commissioner's Office.

Segunda-feira, fevereiro 13, 2012

Time 2.30 pm (CET)

Nesta manhã, às 09:00(CTM), foi concluído o bombeamento de 103 m³ de combustíveis referente ao primeiro tanque do navio. As operações de bombeamento estão agora ocorrendo no segundo tanque, que foi iniciado ontem à tarde às 17:00 (CTM) pelos engenheiros Neri / Smit Salvage e é realizada a uma velocidade de 10 m³ por hora, graças a boas condições climáticas.

Costa Concordia, 13 de Janeiro de 2012, em memória.

Um mês após aquela terrível noite, todos nós da Costa Cruzeiros renovamos nossas sinceras condolências para as famílias e amigos dos Hóspedes e tripulantes que perderam suas vidas neste trágico acidente. Com certeza esses foram os dias mais tristes na história de nossa Companhia. Temos vivenciado, e também todos aqueles que nos conhecem, um desconcerto, uma tristeza e uma dor profunda, que jamais imaginamos que seria possível existir. Este trágico acidente não deveria ter acontecido. Nós jamais iremos esquecer aqueles que perderam suas vidas e aqueles que viveram momentos de temor em frente a Ilha de Giglio. Nos comprometemos a fazer que um acontecimento como este não se repita jamais.

Quinta-feira, fevereiro 2, 2012

Time 7.00 pm (CET)

A Costa Cruzeiros esteve empenhada desde as primeiras horas do incidente com o Costa Concordia em assegurar o menos impacto ambiental possível e proteger as atividades de negócios e turismo da Ilha de Giglio. Desde o início, as providências tomadas pela companhia

têm sido constantemente compartilhadas e aprovadas pelas autoridades italianas competentes, num espírito de total cooperação, e transparência.

Depois de contratar experts de renome internacional da empresa Smit Salvage BV para remover o combustível dos taques do Costa Concordia, e apresentar um plano para remover os materiais poluentes em potencial, que serão retirados assim que as condições climáticas permitirem acesso ao navio, a Costa Cruzeiros também está comprometida em acelerar o plano de remoção do navio, e possui consciência plena de que isso é prioritário para proteger o meio ambiente de Giglio e o turismo da região.

A empresa instituiu um comitê técnico, com representantes da Costa Cruzeiros, da Carnival Corporation & plc, da Fincantieri, do Rina e especialistas do setor, incluindo acadêmicos, que juntos irão esboçar o melhor plano possível para realizar as ações necessárias com as autoridades competentes.

Como foi antecipado em carta enviada para o comissário de emergência do Costa Concordia, Franco Gabrielli, a Costa Cruzeiros abriu concorrência entre 10 empresas no mundo para traçar um plano para remover o casco inteiro do Costa Concordia.

Essas solicitações foram encaminhadas às maiores empresas do segmento no mundo, aquelas que têm capacidade para atuar no mais curto espaço de tempo, garantindo ao mesmo tempo segurança máxima e o mínimo de impacto ambiental. Entre as concorrentes estão: 1) Smit Salvage BV, 2) Svitzer Salvage BV, 3) Mammoet Salvage BV, 4) Titan Salvage, 5) Resolve Marine Group Inc., 6) T&T Marine Salvage Inc., 7) Donjon Marine Inc., 8) Tito Neri S.r.l., 9) Fukada Salvage & Marine Works Co. Ltd., 10) The Nippon Salvage Co Ltd.

O plano de remoção deve ser apresentado a Costa Cruzeiros no início de março de 2012, para avaliação conjunta com o Comitê Científico de Proteção Civil, para que a melhor empresa seja selecionada no final de março. Este tempo de ações representa o melhor resultado em uma situação como essa, embora não seja possível excluir atrasos, já que se trata de uma operação de complexidade.

Terça-feira, janeiro 31, 2012

Time 2.00 pm (CET)

VIII Permanent Commission for Public Works

Senate of the Italian Republic

Hearing of Pier Luigi Foschi, Chairman and CEO Costa Crociere

[Listen to the Hearing](#)

Sexta-feira, janeiro 27, 2012

Time 4.00 pm (CET)

Após inúmeras negociações junto a órgãos de proteção ao consumidor que zelam pela defesa dos interesses dos hóspedes e suporte de múltiplas associações do segmento de turismo/viagens, a Costa Crociere informa a proposta que fez aos envolvidos no incidente com o Costa Concordia, em 13 de janeiro de 2012.

A compensação incluirá:

- um montante de 11.000 euros por pessoa como indenização, cobrindo todos os danos ao patrimônio e outros, incluindo perda de bagagem e pertences pessoais, sofrimento psicológico e a perda do prazer pela viagem de cruzeiro;
- reembolso do valor do cruzeiro, incluindo taxas portuárias;
- reembolso de todas as passagens aéreas e de ônibus incluídas no pacote do cruzeiro;

- reembolso completo de despesas de viagem para chegar ao porto de embarque e na volta para casa;
- reembolso de quaisquer despesas médicas resultantes do incidente;
- reembolso de despesas a bordo durante o cruzeiro.

O pagamento do montante de 11.000 euros será oferecido a todos os hóspedes, incluindo crianças, independentemente de idade.

A Costa Crociere prometeu também não deduzir desta quantia qualquer valor pago por apólice de seguros contratadas pelos hóspedes. Além disso, a empresa devolverá todos os bens armazenados nos cofres das cabines, quando for possível recuperá-los.

A Costa Crociere também se compromete a oferecer um programa de assistência psicológica aos hóspedes que assim desejarem. A empresa concordou em oferecer aos clientes a possibilidade de cancelar qualquer cruzeiro reservado antes de 13 de janeiro, em qualquer de suas rotas, sem penalidade, até 7 de fevereiro de 2012.

Duas unidades operacionais foram montadas para viabilizar todas as solicitações em tempo hábil. Os pagamentos serão creditados pela empresa dentro de sete dias do recebimento da aceitação da proposta. Os números de telefone 11 2123-3673 e 11 2123-3679 foram disponibilizados exclusivamente para auxiliar na resolução de eventuais dúvidas.

Quarta-feira, janeiro 25, 2012

Time 2.30 pm (CET)

VIII Permanent Commission for Public Works

Senate of the Italian Republic

Hearing of Pier Luigi Foschi, Chairman and CEO Costa Crociere

[Watch the Hearing](#)

Terça-feira, janeiro 24, 2012

Time 9.30 am (CET)

A Costa Cruzeiros esclarece que a Companhia possui um sistema extremamente rígido para o controle de acessos a bordo, além daqueles já realizados pelas autoridades locais para entrada nas zonas antes do embarque.

O acesso a bordo é garantido somente nas seguintes condições:

- hóspedes: apresentação da documentação de viagem (bilhete marítimo) e documento de identificação válido para a localidade onde embarca (RG ou passaporte);
- membros da tripulação: leitor óptico para identificação do tripulante;
- visitantes: após aprovação da Companhia e do Comandante em segunda, os visitantes cujos nomes foram inseridos em lista própria, de quem cujos documentos de identidades são retidos e devolvidos somente no desembarque.

O nome de qualquer pessoa que embarca é registrado no sistema de bordo. Além disso, uma fotografia é tirada de todos os hóspedes no momento do embarque, a qual é então vinculada a um código de barras encontrado no bilhete marítimo e também ao Costa Card entregue aos hóspedes quando embarcam (este cartão é a identidade do hóspede a bordo para que ele possa embarcar e desembarcar do navio durante seu cruzeiro e usar os serviços disponíveis).

Ninguém a bordo tem o poder de violar os procedimentos de segurança. A Companhia toma severas medidas em caso de violação.

Listas precisas de todas as pessoas que embarcaram e seguiram no navio (hóspedes, tripulantes e engenheiros) são enviadas para a Companhia imediatamente após a saída. No caso do ocorrido com o Costa Concordia, essas listas precisas foram entregues às

autoridades envolvidas nas operações para identificar os sobreviventes, vítimas e desaparecidos.

Além do mais, a Companhia nega o rumor que havia trabalhadores clandestinos a bordo. A Costa Cruzeiros aplica em suas operações os mais elevados padrões de segurança, proteção e responsabilidade social. A Companhia é certificada pelo RINA (Registro Italiano Navale) nos quesitos responsabilidade social (SA 8000) e segurança (OHSAS 18001), no sistema BEST4 de certificação, que também reconhece o meio ambiente e qualidade, estando sujeitos a inspeções pela Empresa Certificadora, pelas Autoridades Marítimas Italianas e pelas Autoridades locais dos países visitados pelos navios.

Segunda-feira, janeiro 23, 2012

Time 12.30 pm (CET)

Nos últimos dias, temos vindo a receber muitas mensagens de condolências pelas vítimas e suas famílias, ao mesmo tempo que nos chegam muitas expressões de apreço pelo profissionalismo e competência da nossa tripulação. A Companhia partilha dessa consternação e agradece cada demonstração de solidariedade manifestada aos homens e mulheres da Costa Cruzeiros. As Vossas palavras de conforto são realmente preciosas neste momento tão delicado. As Vossas demonstrações solidárias tocam-nos profundamente, encorajando-nos a fazer a cada vez e melhor para continuarmos a ser merecedores da Vossa confiança.

Quarta-feira, janeiro 18, 2012

Time 9.15 pm (CET)

A Costa Cruzeiros confirma que está em contato com os hóspedes do Costa Concordia para garantir que todos tenham retornado bem as suas casas e para confirmar de que irão receber reembolso pelo cruzeiro e por todas as despesas relacionadas a ele.

A Costa Cruzeiros reitera que está dialogando com os passageiros, com as associações de proteção ao consumidor e conta com o suporte das associações do setor turístico dos respectivos países para determinar a indenização pela difícil situação vivida pelos mesmos.

A Costa Cruzeiros confirma seu constante compromisso e cuidados que tem com a segurança de seus clientes, que representam o mais importante patrimônio para a companhia em seus mais de 60 anos de história.

A Costa Cruzeiros, mais uma vez, expressa sua tristeza profunda em relação ao fato e seu apoio às famílias.

Time 7.45 pm (CET)

Para a Costa Cruzeiros, a proteção do meio ambiente integra sua missão corporativa, como atestam os certificados das mais rígidas organizações internacionais (UNIEN ISO 14001) que o grupo conquistou. Após o fato, a empresa logo se prontificou a solucionar as questões referentes à proteção do ambiente marinho. Nas horas que se seguiram ao episódio, a Costa Cruzeiros contratou os serviços da renomada empresa Smit Salvage BV, especializada em meio ambiente, para elaborar um plano de extração do combustível do Costa Concordia. Apresentado e compartilhado com as autoridades competentes desde o início, será posto em prática até o final da semana.

Time 0.01 am (CET)

Nos sentimos profundamente entristecidos ao tomar conhecimento que novas vítimas foram encontradas durante as operações de busca no Costa Concordia, e externamos nossas

condolências às famílias. Continuamos colaborando com as autoridades e apoiando tais operações de recuperação e segurança do navio, visando que não se verifique nenhum impacto ambiental. Nossa maior prioridade continua sendo recuperar os passageiros e membros da tripulação ainda desaparecidos.

Domingo, janeiro 15, 2012

Time 8.15 pm (CET)

Costa Crociere reitera sua profunda dor pelo terrível acidente que atingiu seus entes mais caros : seus hóspedes, seus funcionários, seu próprio navio; e se desculpa pelo sofrimento e o desconforto que estas pessoas passaram, desejando pêsames às famílias das vítimas verificadas.

Em todo o mundo, cerca de 1.100 pessoas da Costa Crociere estão trabalhando na gestão deste terrível acidente desde a noite de sexta feira. Nossa prioridade foi dar suporte às operações de salvamento e assistência aos hóspedes e à tripulação, conduzindo-os em segurança de volta às suas próprias residências.

As operações de busca e salvamento prosseguem, coordenadas pela Guarda Costeira e as autoridades italianas. Infelizmente confirmamos que ainda há desaparecidos e, vista a evolução da situação, não nos é consentido fornecer mais dados a respeito.

O Comandante Francesco Schettino, que ocupava o comando do Costa Concordia, ingressou na Costa Crociere em 2002 como oficial responsável pela segurança e depois de ter sido imediato, foi promovido a Comandante em 2006. Como todos os comandantes de nossa frota, participou de programas regulares de atualização e treinamento, superando positivamente todas as etapas de avaliação previstas.

Como já amplamente publicado, a Magistratura, com a qual Costa Crociere está colaborando, determinou a detenção do Comandante, contra o qual foram feitas graves acusações. Pareceria que o comandante tenha cometido erros de juízo que trouxeram graves conseqüências : a rota percorrida pelo navio muito próxima da costa, e aparentemente suas decisões na gestão da emergência não tenham correspondido aos procedimentos da Costa Crociere, que se alinham, e em alguns casos superam, os padrões internacionais.

Costa Crociere opera em pleno respeito às normas de segurança e se orgulha do empenho de seus funcionários à gestão da segurança dos hóspedes.

Todos os membros de sua tripulação são portadores de um certificado BST (Basic Safety Training), são capacitados e formados para a gestão de emergências e assistência aos hóspedes na hipótese de abandono de navio, através de numerosas exercitações. Funções, responsabilidades e deveres são claramente definidos e designados para consentir a gestão de situação de tamanha importância.

Todos os membros da tripulação passam por exercício de abandono do navio a cada duas semanas. Para todos os hóspedes do cruzeiro é promovido um exercício de salvamento em suas primeiras 24 horas a bordo, conforme determina a lei. Costa Crociere adota um sistema computadorizado de controle, que permite certificar que todos os hóspedes tenham participado de tal exercício.

A capacitação dos membros das tripulações da Costa Crociere é periodicamente controlada pelas Guardas Costeiras e demais entidades de classificação independentes alinhadas com os requisitos especificados no sistema SMS (Safety Management Systems).

A bordo do Costa Concordia e de todos os navios Costa estão disponíveis coletes salva vidas, lanchas e botes em numero superior ao máximo de pessoas que podem ser hospedadas pelo navio. As lanchas são dotadas de reservas de água e alimentos, pronto socorros portáteis com medicamentos, e instrumentos de sinalização e comunicação que permitem aguardar em segurança a chegada de socorro. As lanchas são objeto de minuciosos controles por parte da

equipe do navio e dos órgãos de certificação. Todos os navios Costa Crociere são certificados pela RINA e são construídos de acordo com os mais altos padrões e tecnologia.

Ocorrido o acidente, Costa Crociere interveio imediatamente para impedir um potencial impacto ambiental e, desde sábado passado, conta com o suporte da Smit & Salvage, empresa líder no mundo neste setor, com quem está definindo um plano de ações. As mais imediatas consistem em realizar uma barreira de contenção ao redor do casco do navio.

A Magistratura determinou o arresto do navio e da VDR – a chamada “caixa preta”. Costa Crociere portanto doravante terá acesso ao navio apenas mediante autorização das autoridades.

Sábado, janeiro 14, 2012

Time 5.30 pm (CET)

"Quero expressar o nosso profundo pesar por este acontecimento trágico, disse Gianni Onorato, Presidente da Costa Crociere.

Primeiro que tudo, quero agradecer às autoridades e aos voluntários que fizeram todos os esforços para ajudar a assistir todos os passageiros envolvidos neste terrível acontecimento. Neste momento, não estamos em condições de dar resposta a todas as questões, pois estamos em estreita colaboração com as autoridades competentes a tentar perceber as razões do acidente.

Com base nas primeiras evidências, o navio Costa Concordia, sob o comando do capitão Francesco Schettino fazia a regular saída de Civitavecchia para Savona quando, repentinamente, embateu contra uma rocha.

O capitão, que estava na ponte de comando nessa altura, percebeu a gravidade da situação e imediatamente deu início a uma manobra cujo objectivo foi a segurança dos passageiros e da tripulação, começando com os procedimentos de segurança de forma a preparar uma eventual evacuação do navio.

Infelizmente, a operação complicou-se devido a uma súbita inclinação do navio, que dificultou a evacuação. Desde essa altura e até ao momento, graças aos esforços de todas as forças, coordenadas pela Guarda Costeira, as operações de resgate foram reforçadas.

Desde a primeira hora que a companhia mobilizou todos os seus recursos de forma a assistir todos os passageiros e tripulação, assim como a prevenir possíveis impactos ambientais."

Time 12.00 pm (CET)

O acidente com o navio Costa Concordia, na noite de ontem, dia 13, é uma tragédia que chocou profundamente a nossa empresa. Expressamos nossas mais profundas condolências às famílias e aos amigos das vítimas. Confirmamos que 46 brasileiros estava a bordo.

Estamos acompanhando de perto o progresso dos feridos. E todos os nossos esforços estão agora concentrados em ajudar os hóspedes e tripulantes que estavam a bordo, para levá-los para suas casas o mais rapidamente possível.

As equipes de Atendimento ao Cliente da Costa Cruzeiros já começou a contatar por telefone todos os convidados que deveriam embarcar hoje, dia 14, em Savona e a partir de amanhã nos portos programados. Nenhuma alteração está prevista para os outros cruzeiros da Costa.

Pessoas que buscam informações podem contatar a empresa pelo telefone: **+55 11-2123-3673/ +55 11-2123-3679**

Todos nós da Costa Cruzeiros gostaríamos de agradecer as equipes da Guarda Costeira, as autoridades e os cidadãos da Ilha Giglio e do Porto Santo Stefano, que ajudaram os passageiros e nossa tripulação. Também agradecemos aos médicos que estão prestando atendimento aos feridos e a todos os que necessitam de assistência.

A empresa está cooperando com as autoridades nas investigações sobre as causas do acidente.

Time 5.00 am (CET)

Esta é uma tragédia que desconcerta a nossa empresa. O nosso pensamento inicial vai para as vítimas, e queremos exprimir nosso luto e nossa solidariedade a seus familiares e amigos. Neste momento todos os nossos esforços estão concentrados nas últimas operações de emergência, além de oferecer assistência aos hóspedes e à tripulação que se encontrava a bordo do navio, para fazê-los regressar rapidamente a suas casas. Os procedimentos de emergência foram ativados imediatamente para evacuar o navio. A inclinação que progravidamente o navio assumiu tornou as operações de evacuação extremamente difíceis. Desejamos exprimir um profundo agradecimento à Guarda Costeira e às forças por ela coordenadas, incluindo as autoridades e os cidadãos da Ilha del Giglio, que se somaram às operações de salvamento e assistência aos hóspedes e tripulação. A empresa colaborará, com sua máxima disponibilidade, com as autoridades competentes para verificar as causas do ocorrido.

Time 1.00 am (CET)

Costa Cruzeiros confirma que seguem em curso as operações de evacuação de emergência, próximas à Ilha del Giglio, dos cerca 3.200 passageiros e cerca 1.000 tripulantes a bordo do Costa Concordia. Tais operações foram prontamente ativadas porém a posição do navio, ao tornar-se mais dificultosa, está complicando as últimas operações de desembarque. Neste momento não é possível definir as razões do problema ocorrido. A empresa está colocando seu máximo empenho para prestar total assistência. Costa Concordia realizava um cruzeiro pelo Mediterrâneo com partida de Civitavecchia e escalas previstas em Savona, Marselha, Barcelona, Palma, Cagliari, Palermo. A bordo, cerca de 1.000 passageiros de nacionalidade italiana, mais de 500 alemães, cerca de 160 franceses e 1.000 membros da tripulação. Os hóspedes que embarcariam hoje em Savona e nos portos subsequentes serão contactados diretamente pela Costa Cruzeiros.