



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
ANDRESSA MARA DOS SANTOS COSTA

**GERENCIAMENTO DE CRISE EM OPERADORES AÉREOS:
PLANO DE RESPOSTA À EMERGÊNCIA**

Palhoça
2016

ANDRESSA MARA DOS SANTOS COSTA

**GERENCIAMENTO DE CRISE EM OPERADORES AÉREOS:
PLANO DE RESPOSTA À EMERGÊNCIA**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Ciências Aeronáuticas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientação: Prof. Alessandra de Oliveira, MSc.

Palhoça
2016

ANDRESSA MARA DOS SANTOS COSTA

**GERENCIAMENTO DE CRISE EM OPERADORES AÉREOS:
PLANO DE RESPOSTA À EMERGÊNCIA**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Bacharel em Ciências Aeronáuticas e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Aeronáuticas, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 16 de junho de 2016.

Professor orientador: Alessandra de Oliveira, MSc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Cleo Marcus Garcia, MSc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender quais são as diretrizes para as empresas aéreas elaborarem um plano de resposta à emergência com a finalidade de identificar as legislações e as melhores práticas que estão sendo adotadas, com o propósito de mitigar as ingerências com relação ao atendimento dos familiares das vítimas de acidentes aéreos. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória com procedimento documental por meio de documentos, regulamentos e legislação abordadas. A abordagem utilizada foi qualitativa. A análise de dados foi feita por meio de leitura e da interpretação de leis, regulamentos, normas, livros, revistas, publicações e legislações específicas que tiveram relevância e que foram avaliados de acordo com a fundamentação teórica. Ao analisar os resultados obtidos com a pesquisa, conclui-se que o gerenciamento de crises nos operadores aéreos é um fator de grande relevância para sobrevivência de um operador aéreo, para que se possam gerenciar as consequências de uma emergência aeronáutica, para que sua resposta a esses eventos seja efetiva, e para a recuperação de uma empresa aérea.

Palavras-chave: Gerenciamento de Crises. Resposta à Emergência. Operadores Aéreos. Gestão. Planejamento.

ABSTRACT

The general aim of this research was to comprehend which are the directives airlines have to adopt to elaborate an emergency response plan in order to identify the regulations and best practices that are being used with the purpose of to mitigate the mismanagement related to attendance of victim's families of air accidents. It is characterized as an exploratory research with documentary procedure through documents, regulations and laws cited. The approach used was qualitative. Data analysis was performed using the registration, reading and laws interpretation, regulation, standards, measurement and transcription of books, magazines, publications, specific legislation that have had relevance and that were evaluated according to the theoretical fundamentals. Analyzing the results with this research it is concluded that crisis management in air operators is a factor of great relevance to an air operator survival, to deal with the consequences of air accidents, to respond effectively to these events and for the airline recovery.

Key words: Crisis management. Emergency response. Air operators. Management. Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Triângulo de Heinrich

Figura 2: Teoria do Iceberg

Figura 3: Trajetória de Oportunidade

Figura 4: Conceito Causal de Acidentes

LISTA DE SIGLAS

ABGS - Associação Brasileira dos Gestores de Segurança
ANAC- Agência Nacional de Aviação Civil
CBA- Código Brasileiro de Aeronáutica
CENIPA - Centro de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
CINA - Comitê Internacional de Navegação Aérea
COE - Centro de Operações de Emergência
DAC – Departamento de Aviação Civil
DECEA – Departamento de Controle do Espaço Aéreo
FAA - *Federal Aviation Administration*
IAC - Instrução de Aviação Civil
IATA - Associação Internacional de Transportes Aéreos
ICAO - Organização Internacional de Aviação Civil
IOSA- Auditoria de Segurança Operacional da IATA
NASO - Nível Aceitável de Segurança Operacional
NSCA - Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica
NTSB - *National Transportation Safety Board*
ONU- Organização das Nações Unidas
PAFAVIDA - Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a Seus Familiares
PRE- Plano de Resposta à Emergência
PSO-BR - Programa Brasileiro para a Segurança Operacional da Aviação Civil
RBAC- Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil
SARPs- *Standards and Recommended Practices*
SGSO - Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional
UN – *United Nations*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 METODOLOGIA.....	13
1.4.1 Natureza da pesquisa e tipo de pesquisa	13
1.4.2 Materiais e métodos.....	13
1.4.3 Procedimentos de coleta de dados.....	14
1.4.4 Procedimento de análise dos dados.....	14
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 REGULAÇÃO	16
2.1.1 O histórico da Regulação da Aviação Civil.....	16
2.1.2 Organização de Aviação Civil internacional.....	17
2.1.3 Associação Internacional do Transporte Aéreo	19
2.1.4 O Código Brasileiro de Aeronáutica.....	19
2.1.5 Agência Nacional de Aviação Civil	20
2.2 TEORIAS SOBRE ACIDENTES	21
2.3 SEGURANÇA OPERACIONAL	24
2.4 OPERADOR AÉREO	26
2.5 ACIDENTE AÉREO.....	27
2.6 REGULAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CRISES	29
2.6.1 Instrução de Aviação Civil 200-1001	29
2.7 A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES	32
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
3.1 ANÁLISE DAS DIRETRIZES DA AUTORIDADE REGULADORA BRASILEIRA E DIFERENÇAS DAS AUTORIDADES INTERNACIONAIS QUANTO AO GERENCIAMENTO DE CRISE EM OPERADORES AÉREOS REGIDOS PELO REGULAMENTO BRASILEIRO DA AVIAÇÃO CIVIL 121.	37

3.2 IDENTIFICAÇÃO DE NORMAS E PADRÕES DE REFERÊNCIAS PARA AS EMPRESAS AÉREAS EM CASOS DE CRISES POR ACIDENTE AÉREO	38
3.3 DIFERENÇAS ENTRE AS NORMAS E PADRÕES NACIONAIS COM OS PADRÕES E NORMAS INTERNACIONAIS PARA GERENCIAMENTO DE CRISES APÓS ACIDENTE AÉREO	41
3.4 PROPOSTA DE DIRETRIZ PARA AS EMPRESAS AÉREAS ELABORAREM UM PLANO DE RESPOSTA À EMERGÊNCIA.	43
3.4.1 Introdução	43
3.4.1.1 Objetivo	43
3.4.2 Preparação	44
3.4.2.1 Política da Empresa	44
3.4.2.2 Prevenção	45
3.4.2.3 Participantes do plano de respostas à emergência e responsabilidades dos membros	46
3.4.3 Resposta	49
3.4.3.1 O Acionamento	49
3.4.3.2 Assistência às famílias.....	50
3.4.3.3. Checklists	53
3.4.3.4. O Porta-voz.....	53
3.4.3.5 Treinamento.....	54
3.4.4 Recuperação	55
3.4.4.1 Fatores	55
3.4.4.2 Debriefing.....	56
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59
ANEXOS	62
ANEXO I - Anexos da OACI	62
ANEXO II - Estados Membro da OACI	63
ANEXO III – Contrato de Cessão de Direitos Autorais	62

1 INTRODUÇÃO

A etimologia do termo “crise”, que se origina do grego *krísis*, quer dizer “momento decisivo” (NASCENTES, 1966, p.219). Segundo o Dicionário Aurélio, a definição de crise é a seguinte: “manifestação repentina de ruptura de equilíbrio; fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos acontecimentos, das ideias; manifestação violenta de um sentimento.” (FERREIRA, 2009, p.276) É também definido como “estado de incerteza, fase crítica de uma situação.” (HOUAISS, 2009, p.201) “momento perigoso ou difícil de uma evolução ou de um processo; período de desordem acompanhado de busca penosa de uma solução;” ou ainda um “momento crítico ou decisivo; situação aflitiva; conjuntura perigosa, situação anormal e grave; momento grave, decisivo.” (MICHAELIS, 2000, p.163)

Para Devlin, (2007), crise é um período de instabilidade para uma organização, com a possibilidade de resultados não esperados. Este resultado vai interferir nas operações normais de empresa causando prejuízos financeiros e de imagem. Segundo Lewis (2006), é uma interrupção do estado normal de funcionamento que resulta em turbulência, instabilidade e perturbação significativa de um sistema.

Diversas definições de crise podem ser encontradas, mas elas possuem características comuns, por ser um evento de necessita de decisões urgentes, podendo ter origem interna ou externa. Ameaçam a sobrevivência da empresa, e, se não gerenciada adequadamente, as crises resultam em prejuízos financeiros e de imagem a uma empresa, além de os recursos disponíveis não são suficientes para resolver a situação.

Atualmente a operação de uma empresa aérea é considerada muito segura, devido toda a legislação que deve ser atendida desde a sua homologação até sua operação, e por ser frequentemente auditada para a verificação de seus padrões de segurança, tanto internamente por colaboradores designados, por seus Gestores de Segurança, quanto externamente, pela agência reguladora de aviação civil brasileira, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), assim como também são auditadas por organismos de certificação internacional como, por exemplo, a Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA), que possuem requisitos para auditar os operadores aéreos quando as empresas operam com destino internacional.

Contudo uma combinação de fatores pode levar a um incidente/acidente. Desta forma, visando o aprimoramento de medidas adotadas em seus planos de contingência relacionadas ao evento que não conseguiu ser evitado, e o que se observa no cenário doméstico e no internacional.

Apesar de os operadores aéreos oferecerem todo um programa de treinamento aos seus tripulantes técnicos e de cabine, de implantarem uma política de segurança operacional, e, de gerenciá-la para atingir o patamar de “zero acidente”, eles devem estar preparados para o “estado indesejável”, para a crise.

Um acidente aéreo é um inesperado e usualmente um evento catastrófico. Levam em consideração as pessoas que sofreram um estresse e perdas como resultado de um acidente aéreo que levou a incrementar esforços na indústria da aviação para estabelecer procedimentos que atendam às necessidades das vítimas e de seus familiares em um tempo apropriado, segundo a Organização de Aviação Civil Internacional (OACI, 2001), em seu *Ofício Circular 285-AN/166*.

Com a globalização da Aviação Civil, o sistema se torna mais complexo, e ao mesmo tempo mais integrado, tornando possível a observação de suas melhores práticas tanto administrativas quanto operacionais que estão sendo utilizadas e aprimoradas mundialmente.

As empresas aéreas que nos últimos anos sofreram algum tipo de acidente, não souberam gerenciar suas crises de forma que essa ingerência não ficasse evidente, e de forma que os parentes de suas vítimas se sentissem acolhidos pela mesma perda sofrida pelas empresas. Na maior dessas ingerências a comunicação eficiente foi o maior obstáculo.

Atualmente com a facilidade da internet em um celular muitos cidadãos se tornam repórteres, e a informação é veiculada livremente pela internet sem critério nem confirmação de fontes, e antes mesmo que os diretores e gerentes das empresas saibam do que o fato se trata e antes mesmo de colocarem seus planos de contingência em ação, o evento já tomou grandes proporções na rede [internet].

Segundo Caldini (2000), “Um problema, por mais grave que seja, enquanto é interno à organização é apenas um problema. Quando atravessa os portões e escandaliza, quando chega à imprensa e ao público, torna-se uma crise.”

Segundo o autor, uma crise não necessita de um fato e pode se iniciar com um boato. No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato. Uma grande história é resumida. No segundo estágio, ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha em dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com sua visão de mundo, com seus valores. Nesse momento, se não se gerenciou a crise os efeitos podem ser devastadores.

Por meio da legislação brasileira em vigor, de documentos da agência que regula a aviação civil no Brasil, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), de documentos

internacionais, da OACI, da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA), e de outras organizações internacionais, o objetivo dessa pesquisa visa buscar informações sobre as diretrizes que os operadores aéreos devem utilizar para elaborar um modelo de um plano de resposta à emergência (PRE) para as empresas aéreas nacionais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como elaborar um plano de respostas às emergências para operadores aéreos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender quais as diretrizes para as empresas aéreas elaborarem um plano de resposta à emergência.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analisar as diretrizes da autoridade reguladora brasileira e diferenças das autoridades internacionais quanto ao gerenciamento de crise em operadores aéreos regidos pelo Regulamento Brasileiro da Aviação Civil 121.

Identificar a existência de normas e padrões como referências para as empresas aéreas em casos de crises por acidente aéreo.

Analisar diferenças entre as normas e padrões nacionais com os padrões e normas internacionais para gerenciamento de crises após acidente aéreo.

Propor as diretrizes para as empresas aéreas elaborarem um plano de resposta à emergência.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente na aviação comercial internacional existem padronizações na maioria das tarefas das empresas aéreas, ou seja, na emissão de bilhetes, refeições servidas a bordo, embarque e desembarque de passageiros entre outras, mas não existe uma padronização de

um manual de gerenciamento de crise em caso de acidente aéreo, alinhado entre a autoridade reguladora brasileira e autoridades internacionais.

O bom gerenciamento de uma empresa depende de um bom planejamento. Sem um bom gerenciamento de suas atividades, pode levá-la a uma crise, que se não for bem administrada pode levar uma empresa à falência. Mapear suas atividades para trabalhar com a previsibilidade de seus acontecimentos e das ameaças que são identificadas, assim como dos riscos que elas podem causar, são uma peça fundamental para poder trabalhar com as consequências que algum evento possa acarretar.

Os gestores das empresas e seus comitês de crise passam a trabalhar com probabilidades e possibilidades e recorrem às matrizes de risco para que possam medir qual o grau de risco de determinada operação pode ter, e assim avaliar e determinar uma medida preventiva ou corretiva para que esse evento avaliado.

Quando começamos a pensar e avaliar que proporção é tomada quando se pensa em resposta à emergência em um acidente na aviação comercial e à que um mau gerenciamento de crises pode levar, nos deparamos com um cenário impactante, e, daí surge à necessidade de aprendizado para uma boa gestão. O envolvimento e o comprometimento dos gestores são essenciais, e o tempo vai ser um fator preponderante, portanto eles devem ser ágeis.

Se antecipar é a ideia chave. Prever, identificar, planejar e gerir antes da instalação de um cenário de crise. Investir em um bom planejamento de gerenciamento de crises pode preservar vidas, pois através deste mapeamento, a cada dia, em um processo contínuo de identificação de perigos, as operações passam a ficar mais seguras. Preserva também a empresa, que se tiver um bom planejamento saberá como agir no momento, caso uma situação de crise seja instaurada.

Quantos novos procedimentos, treinamentos, simuladores e *checklists* (listas de checagem) não são adotados todos os dias por pilotos das empresas aéreas, responsáveis pela segurança do voo, com a busca da melhora contínua e com o intuito de preservação de vidas?

Isso nada mais é do que prevenir, e do que se antecipar à crise. O conhecimento sobre informações ao gerenciamento também pode preservar vidas. Quando um acidente não consegue ser evitado, trabalha-se com a resposta à emergência e de outros acidentes buscam-se soluções. Aprender com as lições de outras empresas para que você não passe pela mesma situação.

A padronização do gerenciamento de crise é muito importante para atendimento

dos familiares das vítimas, bem como terceiros atingidos por tais eventos além de ajudar a preservar o futuro da empresa aérea no pós-acidente.

Por meio de leituras e de um grande interesse pessoal pelo tema surgiu à necessidade de compreender como é feito um planejamento de crises em um operador aéreo e como é feito um plano de respostas à emergência.

Essa pesquisa visa analisar os documentos que servem de fonte para a elaboração de um plano de resposta às emergências nas empresas aéreas, visando minimizar a ingerência em um estado de crise em um operador aéreo para que a sociedade e até mesmo a empresa possa usufruir da diminuição dos impactos causados em um acidente/incidente aéreo.

O tema abordado possui extrema relevância social, para o benefício dos passageiros que usufruem do modal aéreo e para a sociedade por chamar a atenção do operador aéreo para as melhorias que podem ser adotadas em seu gerenciamento, o que torna a aviação mais segura. O tema abordado também possui grande relevância teórica para o meio aeronáutico, pois poderá ser utilizada como referencial das empresas aéreas que estiverem almejando melhorar o gerenciamento de crises.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Natureza da pesquisa e tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória com o procedimento documental e bibliográfico e com abordagem qualitativa.

Apresentou-se como uma pesquisa exploratória, conforme Lakatos e Marconi (2003, p.188), teve uma tríplice finalidade, de “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e classificar conceitos.”.

Com relação ao procedimento bibliográfico o qual foi adotado nesse projeto, visou à tentativa de explicar o problema a partir de teorias publicadas, se assemelhando ao procedimento documental por ter adotado o mesmo procedimento de coleta de dados.

Quanto à abordagem, foi utilizada a qualitativa, que segundo Rauen (2002) se baseia na realidade para fins de compreender uma situação única.

1.4.2 Materiais e métodos

A presente pesquisa constituiu a análise de materiais:

Bibliográficos: Livros, revistas, artigos em fontes de papel e por meio eletrônico que descreveram a preocupação com o gerenciamento de crises, e, outros que estivessem relacionados à gestão de crises no meio aeronáutico.

Documentais: Documentos diversos sobre legislação e normatização regendo a Aviação Civil brasileira e internacional que ofereceram padrões para normatização da gestão de crises.

Foram eles:

- Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA)
- Documentos da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)
- Documentos do Centro de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA)
- Documentos da Organização Internacional de Aviação Civil (OACI)
- Documentos da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA)
- Documentos da Administração Federal de Aviação (FAA)

1.4.3 Procedimentos de coleta de dados

Os procedimentos técnicos que foram adotados nessa pesquisa são os de pesquisa bibliográfica e documental, que forneceram a fundamentação sobre a normatização vigente e políticas que estão sendo adotadas mundialmente.

1.4.4 Procedimento de análise dos dados

A análise de dados foi feita por meio da análise do conteúdo que segundo Severino (1941), é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados de diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações. Os dados foram apresentados por meio de diversas categorias as quais serão analisadas de acordo com o referencial teórico, para que se pudesse compreender criticamente o seu sentido.

Outro procedimento adotado foi o da análise de conteúdo. Para Moraes (1999), a

análise de conteúdo é feita de acordo com o referencial teórico que interpreta através de uma pesquisa que foi feita através de textos e documentos categorizados.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado para atingir os objetivos propostos, tendo sido composto da seguinte estrutura:

No capítulo 1, apresento a introdução, onde constam a problematização e problema de estudo, os objetivos, a justificativa e a metodologia utilizada e a organização do trabalho.

O capítulo 2 apresenta-se a fundamentação teórica, onde se demonstra o histórico da regulação de aviação civil, e apresentam-se as definições das teorias sobre acidentes aéreos e os conceitos de segurança operacional e operador aéreo e acidente aéreo. Apresenta-se também a regulação do gerenciamento de crises e a importância da comunicação no gerenciamento.

Na sequência, o capítulo 3 destaca a apresentação, a análise e discussão dos dados da pesquisa, seguido de uma proposta de um plano de resposta à emergência para os operadores aéreos. O trabalho prossegue com as considerações finais, seguida das referências e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REGULAÇÃO

2.1.1 O histórico da Regulação da Aviação Civil

“Desde a navegação aérea iniciada com os balões na Europa levou dirigentes políticos das nações e os operadores jurídicos se perguntaram como ficaria a questão da soberania territorial face àqueles novos engenhos humanos” (SILVA, 2012, p.19), pois haveria além da dificuldade do controle de entrada e saída das fronteiras de pessoas utilizando o meio aéreo, a falta de controle sobre o que essas pessoas estivessem transportando, como por exemplo: cargas nocivas ou proibidas entre as divisas dos Estados.

Sabe-se que na época as fronteiras não eram muito bem delimitadas e não havia uma fiscalização intensa, e, o que tranquilizava os dirigentes da época é que por haver também a questão da aleatoriedade da navegação aérea com balões logo após o *Lachez tout*, ou lastro fora, “decolagem” do balão, ficava à mercê das correntes aéreas e mesmo uma rigorosa observação sobre a direção das correntes não permitia um cálculo preciso de navegação e, por conseguinte, não permitia o planejamento de uma rota.

Esse cenário foi modificado em 1901 com brasileiro Alberto Santos Dumont, onde a questão da soberania voltou novamente a ser discutida pelos Estados e estudiosos de direito pela manobrabilidade do seu “aparelho” que navegava de acordo com a vontade de seu tripulante que poderia entrar e sair dos espaços aéreos adjacentes às nações. (SILVA, 2012, p.21)

Durante a reunião do Instituto de Direito Internacional, em 1906 foram discutidas as questões de soberania, com o advento deste novo meio de transporte, o balão dirigível; nesta reunião, houve postura manifestamente favorável à completa liberdade do ar (MATTOS, 1986, p. 2 *apud* SILVA,2012). Antes desse evento, há o registro do Congresso Internacional de Aeronáutica, em Paris, no ano de 1889; mas em relação a esse não houve repercussões, vez que a atividade aérea era ainda tão incipiente que os seus desdobramentos não eram sequer imaginados.

Em 1919, a Convenção de Paris de consagrou o princípio de que a soberania do Estado se estende ao seu espaço aéreo subjacente; esse princípio foi acatado por nosso ordenamento jurídico e está expresso no nosso Código Brasileiro de Aeronáutica. (BRASIL,

1986)

A importância da definição do conceito de território deriva da possibilidade da aplicação de leis próprias como manifestação incontestada da soberania e dos interesses de um país. No caso do Direito Aeronáutico, a aplicabilidade das leis de um país é absoluta quando uma aeronave adentra em seu espaço aéreo, ressalvadas as hipóteses em que essa aeronave é considerada uma extensão do território do país, de onde vem (aeronaves militares e a serviço de governo), o que, neste caso, afasta a hipótese de aplicabilidade das leis de outros países, senão daquele que a aeronave é pertencente, mesmo em território alheio. (SILVA, 20012, p.21).

No Código Brasileiro de Aeronáutica afirma que essa lei, em seu artigo 1º. parágrafo 2º, [...] se aplica a nacionais e estrangeiros, em todo o Território Nacional, assim como, no exterior, até onde for admitida a sua extraterritorialidade. (BRASIL, 1986)

Segundo Silva (2012), o Tratado de Varsóvia; de 1929, é o mais antigo Tratado Internacional ainda em vigor a que o Brasil faz parte. Ele foi ratificado pelo Brasil e entrou no nosso Ordenamento Jurídico por meio do Decreto nº 20.704, de 24 de novembro de 1931. A denominação completa é Convenção Para Unificação de Certas Regras Relativas ao Transporte Aéreo Internacional. Na verdade, a data atribuída à Convenção de Varsóvia é o dia em que ela foi aprovada e assinada pelos Estados Membros, mas sua redação foi feita pelo Comitê Internacional de Especialistas de Direito Aéreo, formado por expertos indicados pelos Estados participantes da 2ª Conferência de Direito Privado Internacional de 1926.

Em 1919, na Convenção Internacional de Paris, em que se proclamou o princípio da soberania do espaço aéreo superior ao território de cada estado, o que foi adotado pelas nações, inclusive pelo Brasil, conforme se lê no Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA). Outra realização importante da Convenção de Paris foi a criação do Comitê Internacional de Navegação Aérea (CINA), que passou a regular a atividade aérea civil internacional, até 1944, quando foi extinto e, em seu lugar, foi criada a OACI.

2.1.2 Organização de Aviação Civil internacional

Durante o ano de 1944, a cidade americana de Chicago tornou-se o centro das atenções mundiais. Debatia-se lá um assunto que, à época, significava grandes novidades e preocupações. O transporte aéreo, que já levava passageiros e carga por todo o mundo necessitava de regras gerais que proporcionassem ao usuário, em qualquer país, segurança, regularidade e eficiência. (SILVA, 2012)

Foi assinada a Convenção de Chicago em 7 de dezembro de 1944. Nascia a OACI

e surgiam os padrões e as recomendações que proporcionariam, entre outros resultados, um desenvolvimento seguro e ordenado da aviação internacional.

Esta convenção foi promulgada no Brasil pelo Decreto 21.713 de 27/08/1946. Pelo artigo 37 da convenção, os estados contratantes se obrigaram a colaborar a fim de atingir a maior uniformidade possível em seus regulamentos, sempre que isto trouxer vantagens para a atividade. Para este fim, a OACI emitiu documentos, hoje chamados "anexos", estabelecendo práticas e padrões sobre os diversos assuntos que compõem a aviação civil, a maior parte deles com o objetivo de estabelecer níveis mínimos de segurança. Conforme o Apêndice 1 podemos observar quais são os anexos da ICAO.

A ICAO é uma agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU), ou *United Nations (UN)* estabelecida para administrar a Convenção de Chicago. Atualmente conta com a adesão de 191 Estados Membros (encontrados no Apêndice II) e grupos de indústria na “busca pelo consenso na Aviação Civil, Padrões e Práticas recomendadas, ou *Standards and Recommended Practices (SARPs)* e as políticas de segurança”. Elas então são utilizadas pelos Estados Membro para operação e regulação conforme normas globais que permitam voos na aviação global com segurança em cada região do mundo. (ICAO, 2016, tradução nossa)

Além de promover um consenso sobre políticas entre os Estados Membros e a indústria, SARPs e outros programas, a ICAO coordena assistência e capacitação de desenvolvimento aos Estados para apoiar os objetivos de desenvolvimento da aviação, produzindo a coordenação de planos globais, estratégias multilaterais de progresso para a segurança e navegação aérea, monitorando e relatando métricas de performance do setor aéreo e auditando as fragilidades na aviação civil dos Estados nas áreas de segurança. (ICAO, 2016, tradução nossa)

Aos transportadores aéreos, foi dada a incumbência da criação de um ambiente transparente de respeito mútuo e de facilitação e antecipação à resolução de prováveis conflitos e de redução de litígios, visando uniformizar mundialmente os cuidados e procedimentos no trato com os sobreviventes e os familiares das vítimas após um acidente.

Outro ator importante no cenário internacional da aviação civil mundial é a IATA. Com sua fundação em 1945, atua também na elaboração da padronização entre seus associados, visando à cooperação e uma linguagem comum e à segurança das operações do transporte aéreo internacional.

2.1.3 Associação Internacional do Transporte Aéreo

A moderna IATA é a sucessora da *International Air Traffic Association* fundada em Haia em 1919. A Convenção de Havana de 1945, mas com a finalidade precípua de lançar um olhar sobre a criação de uma importante organização internacional de caráter privado e que ocorreu naquela Convenção: a criação da IATA. (IATA, 2016, tradução nossa).

A IATA foi fundada em Havana, Cuba em abril de 1945. Ela é o “primeiro veículo para a cooperação das empresas aéreas na promoção de serviços aéreos com segurança e economia para os consumidores mundiais.” (IATA, 2016, tradução nossa)

Atualmente a IATA desenvolve padrões, práticas e procedimentos para o desenvolvimento das empresas aéreas. Quando fundada contava com 57 membros de 31 nações. Hoje tem 260 membros de 117 nações. (IATA, 2016, tradução nossa).

Aos operadores aéreos vinculados à Associação são difundidos materiais de apoio e de treinamento para que eles elaborem suas diretrizes e melhores práticas, relativas à segurança, transporte de cargas perigosas, emissão de bilhetes, dentre outros temas, além de proporcionar também consultorias para as suas auditorias.

2.1.4 O Código Brasileiro de Aeronáutica

O decreto nº 16.983, de 1925, aprovou o primeiro Regulamento para os Serviços Civis de Navegação Aérea, sobre a responsabilidade civil pelos danos oriundos do transporte aéreo era regulada pelo Código Civil em seu artigo 84, onde “No caso de prejuízos causados por uma aeronave, a responsabilidade do piloto e do armador respectivos será regulada de conformidade com as disposições do Código Civil”. (BRASIL, 1925, p.1) Após o Decreto-Lei nº 483, aprovou o Código Brasileiro do Ar, de 1938 (BRASIL, 1938) que foi revogado pelo Decreto-Lei nº 32, de 1966. (BRASIL, 1966) somente em 19 de dezembro de 1986 foi aprovada a Lei nº 7.565 regendo sobre o novo Código Brasileiro de Aeronáutica. (BRASIL, 1986)

O Código Brasileiro de Aeronáutica, Lei 7565, define que em seu artigo 1º: “O Direito Aeronáutico é regulado pelos Tratados, Convenções e Atos Internacionais de que o Brasil seja parte, por este Código e pela legislação complementar.” (BRASIL, 1986, p.1) Assim, podemos definir o Direito Aeronáutico como sendo um conjunto de leis, tratados, normas, convenções e atos internacionais que regulamentam a atividade da aeronáutica civil.

Para os tratados internacionais relativos à aviação civil, temos:

1. Direito Público Aeronáutico, formado pelo Sistema de Paris (Convenção de Paris de 1919 e seus anexos, Protocolo Adicional à Convenção de Paris de 1920), e o Sistema de Chicago (Acordo Interino da Aviação Civil Internacional, Convenção da Aviação Civil Internacional de 1944 e Acordo Relativo ao Trânsito dos Serviços Aéreos Internacionais);
2. A Responsabilidade Civil do Transporte Aéreo Internacional, formado pelo Sistema de Varsóvia (Convenção de Varsóvia de 1929, Protocolo de Haia de 1955, Convenção de Guadalajara de 1961, Protocolo da Guatemala de 1971, Protocolos 1, 2, 3 e 4 de Montreal de 1975 e Convenção de Montreal de 1999);
3. Segurança da Aviação Civil Internacional, formado pela Convenção de Tóquio de Estrasburgo, de 1977, Protocolo de Montreal de 1988 e Convenção de Montreal de 1991;
4. Textos Relativos a Aeronaves e Equipamentos Aeronáuticos, formado pela Convenção de Genebra de 1948, Acordo relativo ao Comércio de Aeronaves Cíveis de 1979, a Convenção do Cabo e o Protocolo Sobre Equipamento Aeronáutico. (SILVA, 2012, p.31)

A lei aborda o direito aeronáutico e questões relacionadas à navegação aérea, ao transporte aéreo e a aviação civil em geral e em seu Artigo 2º que para os efeitos deste Código consideram-se autoridades aeronáuticas competentes as do Ministério da Aeronáutica, conforme as atribuições definidas nos respectivos regulamentos. (BRASIL, 1986)

O CBA rege então, a legislação no âmbito aeronáutico. Para que os entes regulados cumpram a legislação, a ANAC supre as necessidades enquanto órgão fiscalizador da legislação vigente no cenário doméstico.

2.1.5 Agência Nacional de Aviação Civil

Segundo a lei Nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, a Lei de criação da ANAC: “Compete à União, por intermédio da ANAC e nos termos das políticas estabelecidas pelos Poderes Executivo e Legislativo, regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária.” (BRASIL, 2005, p.1)

Desde a segunda metade da década de 1990, a implantação de um novo modelo de regulação da atividade econômica brasileira introduziu modificações importantes nas práticas vigentes. Passou-se a fazer uma distinção clara entre as funções de formulação da política pública voltada para um setor econômico, atribuída ao Ministério setorial correspondente, e as funções de regulação da atividade econômica dos agentes privados atuantes no setor. A regulação passou a ser exercida por agência com autonomia e independência, observando as diretrizes da política setorial.

No caso do transporte aéreo, a reformulação do aparato institucional responsável

por sua regulação somente ocorreu em 2005, com a criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) pela Lei nº 11.182. A Agência substituiu o Departamento de Aviação Civil (DAC), antiga autoridade aeronáutica, como autoridade de aviação civil, assegurando-lhe, nos termos desta Lei, as prerrogativas necessárias ao exercício adequado de sua competência e regulador do transporte aéreo no país. (BRASIL, 2005)

A ANAC, vinculada à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, é uma autarquia especial, caracterizada por independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes, que atuam em regime de colegiado. Tem como atribuições as de regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária. Para tal, o órgão deve observar e implementar as orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo governo federal, adotando as medidas necessárias ao atendimento do interesse público e ao desenvolvimento da aviação. (BRASIL, 2005)

A ANAC provê as atividades regulatórias tanto técnica quanto econômica. A regulação técnica busca principalmente a garantia da segurança aos passageiros e usuários da Aviação Civil, por meio de regulamentos que tratam sobre a certificação e fiscalização da indústria aeronáutica. Isto decorre da necessidade de que as operações aéreas cumpram rígidos requisitos de segurança e de treinamento de mão de obra.

Alguns documentos da ANAC devem ser consultados para a certificação de uma empresa de transporte aéreo como o RBAC 121 e o RBAC 119, para se certificarem dos procedimentos exigidos para a homologação.

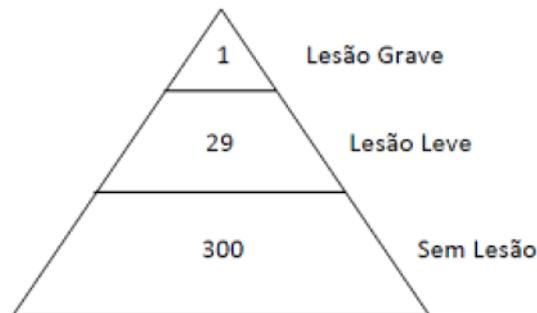
Já a regulação econômica refere-se ao monitoramento e possíveis intervenções no mercado de modo a buscar a máxima eficiência. Para tanto, são emitidos regulamentos que abrangem não somente as empresas aéreas, mas também os operadores de aeródromos.

Excluem-se do campo de atuação da ANAC as atividades do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), a qual compete o controle do espaço aéreo, e, as atividades de investigação de acidentes aeronáuticos, que compete ao Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes (CENIPA).

As atividades de prevenção de acidentes aeronáuticos ficam a cargo destes dois órgãos. O CENIPA, com o intuito de que acidentes sejam evitados, promove a segurança de voo desenvolvendo diversas atividades tanto no âmbito militar quanto no civil.

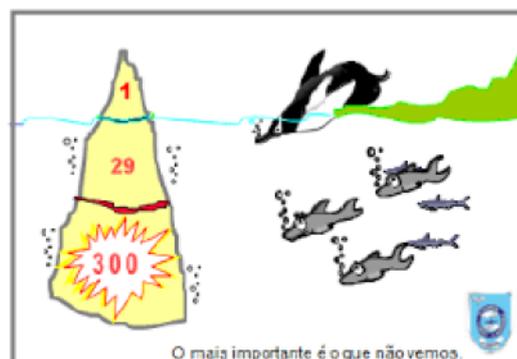
2.2 TEORIAS SOBRE ACIDENTES

Em 1931, Herbert William Heinrich, (BRASIL, 2015b) observou que para cada acidente que havia causado uma lesão grave, havia 29 para lesões leves e 300 sem qualquer lesão. Essa teoria foi determinante para compreender a importância de se dedicar atenção na prevenção de ocorrências de menor vulto para prevenir a ocorrência de um acidente e levou a criação do “triângulo de Heinrich” conforme apresentado na Figura 01:



Fonte: BRASIL, 2015b

Como analogia ao triângulo surgiu a Teoria do Iceberg, pois para cada parte deste bloco de gelo que está aparente, existem as partes submersas, ou seja, quando ocorre um acidente ou incidente grave e da qual vimos existem muitas situações que ocorrem de menor vulto e os que não foram observados, mas não deixam de ter importância, conforme a Figura 2:



Fonte: BRASIL, 2015b

A Teoria de Heinrich é conhecida como a Teoria da Causa Única, por conta da predominante participação da falha humana no processo, e também conhecida como Teoria do Dominó, por provocar uma queda sequencial que poderia ser interrompida com a eliminação do erro humano, com a retirada deste componente.

Em oposição à Teoria da Causa Única, posteriormente foi desenvolvida a Teoria

das Causas Múltiplas, que propõe que os acidentes decorrem de diversos fatores contribuintes, e passam a ter igual peso no processo causal, e passam a ser considerados independentes da área.

Com esta Teoria, houve um grande desenvolvimento da atividade aeronáutica que passou a aplicar ações corretivas em diversas áreas de atuação. Três elementos básicos para o estabelecimento da segurança de voo: o homem, o meio, e a máquina.

James Reason (1990), sobre a teoria dos acidentes, propôs que a maioria deles tem origem em um ou mais de quatro níveis de falha:

- Influência organizacional;
- Supervisão insegura;
- Precondições para atos inseguros
- Atos inseguros propriamente ditos.

A Teoria de Reason, também conhecida como Teoria do Acidente Organizacional, propõe que as defesas contra essas falhas são então estabelecidas como uma série de barreiras com pontos de fragilidade individuais que mudam, continuamente de tamanho e posição. Na sequência causal da falha humana, pode haver tanto as falhas ativas, assim como condições latentes, e, que o acidente ocorre quando todas as falhas se alinham, propiciando a Trajetória de Oportunidade do Acidente, como vemos na Figura 3:

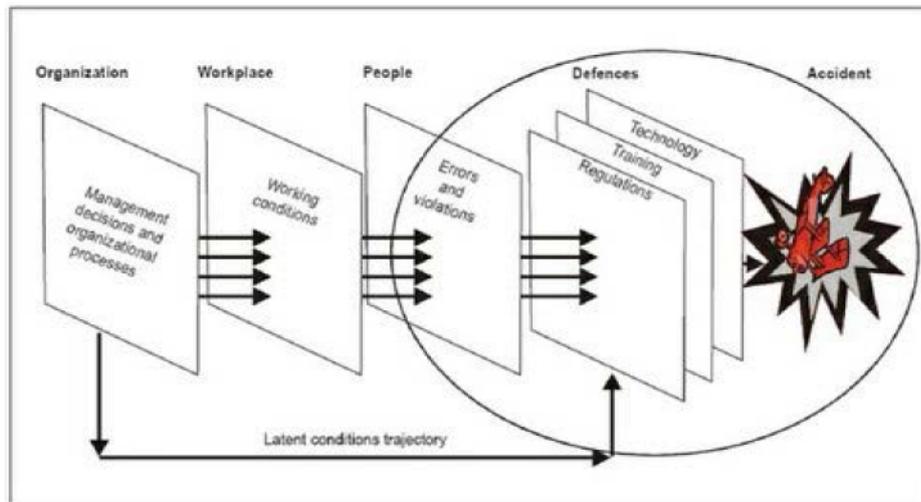


Fonte: BRASIL, 2015b

O *Safety Management Manual(SMM)* nos traz a contraposição desta abordagem tradicional, onde havia a investigação de acidentes e incidentes graves baseado estritamente no cumprimento de normas e prescrição de requisitos, para um novo paradigma: o do gerenciamento da segurança baseado no desempenho e orientado para os processos. (ICAO, 2013a)

O conceito causalidade de um acidente, e as barreiras que podem ser utilizadas,

podem ser observadas na Figura 4:



Fonte: ICAO, 2013a

Sabemos que um acidente não acontece decorrente de apenas um fator, e que, a construção de um acidente organizacional se dá por falhos processos organizacionais, condições latentes, defesas, condições do local de trabalho e finalmente por falhas ativas. Para então se evitar um acidente, a idealização da cultura de segurança operacional se torna um meio de alcançar um gerenciamento da segurança operacional efetivo.

2.3 SEGURANÇA OPERACIONAL

Segurança operacional, segundo o DOC 9859, ou Manual de Gerenciamento da Segurança da ICAO (2013a, 2-1) é: “um estado no qual o risco de lesões às pessoas ou à propriedade é reduzido e mantido em, ou abaixo de, um nível aceitável, mediante um contínuo processo de identificação de perigos e gerenciamento de riscos.”

Por exigência da ANAC, os operadores aéreos brasileiros passaram a implementarem em suas empresas o Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO), para que em suas operações fosse alcançado um Nível Aceitável de Segurança Operacional (NASO) através do Programa Brasileiro para a Segurança Operacional da Aviação Civil (PSO-BR) aprovado em 08 de janeiro de 2009.

O SGSO deve ter como ponto de partida o envolvimento e comprometimento com a alta direção da empresa. O SGSO envolve todas as atividades da organização, considerando a segurança operacional em todos os níveis, tendo ainda como meta a melhoria contínua do

nível global de segurança operacional, para isso, envolvendo todos os usuários do sistema.

Para a ICAO (2013a) servem como fontes de informações para o monitoramento e eficácia da segurança operacional os Relatórios de Perigo feitos pelos colaboradores das empresas; o monitoramento contínuo das atividades diárias relacionadas com a prestação de serviços; as investigações para segurança e até mesmo auditorias.

Com essa mesma linha de pensamento com relação à segurança das operações aéreas, visando os padrões de segurança e de qualidade a IATA elaborou um Programa de Auditoria de Segurança IATA, o IOSA (*IATA Operational Safety Audit*) que é um sistema de certificação internacionalmente conhecido e reconhecido, elaborado para avaliar a gestão operacional e sistemas de controle das companhias aéreas. O programa IOSA utiliza princípios de auditoria de qualidade internacionalmente ratificados e foi projetado de modo a que as auditorias fossem realizadas com métodos padronizados e consistentes.

O Programa de Auditoria da IATA (2015) inclui oito itens:

- Organização e Sistema de Gestão
- Operações de Voo
- Controle Operacional e Despacho
- Manutenção Técnica e Engenharia
- Operações de Cabine
- Operações de *Ground Handling* (Assistência de solo/rampa)
- Operações de Carga
- Gestão de Segurança

Ao iniciar o desenvolvimento de um novo Programa de Auditoria de Segurança, a IATA estabelece como objetivo satisfazer esses padrões da indústria de aviação. O Certificado IOSA foi reconhecido pela *Federal Aviation Administration* (FAA), autoridade aeronáutica dos EUA, como requisito para auditoria das companhias aéreas estrangeiras durante celebração de acordos de compartilhamento de voos, conhecidos também como *codeshare*.

Toda fundamentação da segurança operacional, baseada no DOC 9859 e nos preceitos da ICAO visa tão somente à manutenção do nível de segurança operacional com o objetivo final de se evitar um incidente/acidente, e quebrar a cadeia de eventos com algum risco para que a segurança seja mantida em um operador aéreo.

2.4 OPERADOR AÉREO

De acordo com a ANAC em seu RBAC 01 que aborda as definições e regras de medidas para a padronização no uso dos RBACs observamos algumas definições para melhor compreensão:

Empresa aérea significa uma pessoa autorizada a executar transporte aéreo de pessoas e/ou cargas e malotes postais com fins lucrativos. Empresa aérea brasileira significa uma empresa aérea detentora de concessão ou autorização para prestação de serviços públicos de transporte aéreo de pessoas e/ou cargas e malotes postais emitidas segundo o Código Brasileiro de Aeronáutica. (BRASIL, 2011, p.8)
Operação de transporte aéreo comercial significa uma operação de transporte aéreo de pessoas e/ou cargas ou malotes postais com fins lucrativos. Para os propósitos dos RBAC, uma operação de transporte aéreo tem fins lucrativos se ela constituir, por si mesma, a principal fonte de lucros do operador da aeronave, não sendo um mero auxílio às demais atividades lucrativas do operador. (BRASIL, 2011, p.12)

Segundo o RBAC 119 da ANAC (BRASIL, 2014a, p.1), que aborda a certificação de operadores regulares e não-regulares temos as seguintes definições:

“Empresa de transporte aéreo ou simplesmente empresa aérea significa uma entidade jurídica engajada no serviço de transporte aéreo público como operador aéreo regular ou como operador aéreo não-regular.” (BRASIL, 2014a, p.6)

“Operador aéreo regular significa uma pessoa que provê ou se oferece para prover serviço de transporte aéreo público regular, por concessão do poder público, e que tem controle sobre as funções operacionais desempenhadas no provimento de tal transporte.” (BRASIL, 2014a, p.9).

Para a certificação de um operador de transporte aéreo regular, uma empresa deve atender a requisitos de padronização e provar aos agentes reguladores que irão vistoriar a empresa, de que podem oferecer um transporte aéreo seguro para os seus clientes e para a sociedade. Essa padronização a cada dia se torna mais especializada pela preocupação com padrões de segurança e de qualidade que são exigidos tanto no nível doméstico como no internacional.

Baseado nesses preceitos de segurança exigidos como padrão na linha aérea, é implantado o conceito de segurança operacional, em uma organização, no qual o gestor responsável pela empresa irá trabalhar com os seus liderados para que um acidente aéreo seja evitado.

2.5 ACIDENTE AÉREO

Para um melhor entendimento, de acordo com a Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 3-13, do (CENIPA) acidente aeronáutico é: “Toda ocorrência aeronáutica relacionada à operação de uma aeronave tripulada, havida entre o momento em que uma pessoa nela embarca com a intenção de realizar um voo até o momento em que todas as pessoas tenham dela desembarcado [...]” (BRASIL, 2014c, p.8)

No caso de uma aeronave não tripulada, o acidente aeronáutico é definido como: “[...] toda ocorrência havida entre o momento que a aeronave está pronta para se movimentar, com a intenção de voo, até a sua inércia total pelo término do voo, e seu sistema de propulsão tenha sido desligado [...]” (BRASIL, 2014c, p.8)

Adicionado ao conceito e durante as quais, pelo menos uma das situações abaixo deve ocorrer caso uma pessoa sofra lesão grave ou venha a falecer como resultado de:

- estar na aeronave;
- ter contato direto com qualquer parte da aeronave, incluindo aquelas que dela tenham se desprendido;
- ser submetida à exposição direta do sopro de hélice, de rotor ou de escapamento de jato, ou às suas consequências.

Se a aeronave seja considerada desaparecida ou esteja em local inacessível, ou também, caso a aeronave sofra dano ou falha estrutural que:

- afete a resistência estrutural, o seu desempenho ou as suas características de voo;
- normalmente exija a realização de grande reparo ou a substituição do componente afetado. (BRASIL, 2014c, p.8).

A exceção a esse conceito será feita quando as lesões, ou óbito, resultarem de causas naturais, forem auto infligidas ou infligidas por terceiros, ou forem causadas a pessoas que embarcaram clandestinamente e se acomodaram em área que não as destinadas aos passageiros e tripulantes.

Também são consideradas lesões fatais, as lesões que sejam decorrentes de um Acidente Aeronáutico que resultem em óbito até 30 dias após a data da ocorrência.

Exceção será feita para falha ou danos limitados a um único motor, suas carenagens ou acessórios; ou para danos limitados às hélices, às pontas de asa, às antenas, aos probes, aos pneus, aos freios, às rodas, às carenagens do trem, aos painéis, às portas do trem de pouso, aos para-brisas, aos amassamentos leves e pequenas perfurações no revestimento da aeronave, ou danos menores às pás do rotor principal e de cauda, ao trem de pouso e àqueles resultantes de colisão com granizo ou fauna (incluindo perfurações no radome). (BRASIL, 2014c, p.9)

Segundo o CENIPA na NSCA 3-13: “Uma aeronave será considerada desaparecida quando as buscas oficiais forem suspensas e os destroços não forem encontrados.” (BRASIL, 2014c, p.9)

Em voos de ensaio experimental de empresa certificada, não serão classificadas como acidente aeronáutico “as ocorrências relacionadas diretamente ao objetivo do ensaio, ficando o estabelecimento desta relação a cargo do CENIPA após análise preliminar do evento e da documentação técnica que suporte o referido ensaio.” (BRASIL, 2014c, p.9).

Um acidente aéreo é a pior situação que uma empresa aérea pode enfrentar em relação ao gerenciamento de crises. Um acidente aéreo ganha uma grande notoriedade pelo impacto que as notícias causam e pelo desencadear das informações sobre os fatos veiculados na mídia. Impacta pelo grande número de vítimas que se tem tanto dentro quanto fora da aeronave que sofreu um acidente dependendo da localidade que acontece. Impacta também pela relação de credibilidade que a operação passa.

A operação aérea é uma das mais seguras que existem por toda padronização que se exige. Mas, e esse acidente? Foi alguma falta de padronização do operador aéreo, alguma negligência, ou foi uma fatalidade? Até que seja elucidada essa dúvida a credibilidade já foi abalada.

Esse cenário pode ser modificado ou essa empresa não irá mais operar? Irá decretar falência? O tempo é um fator preponderante quando se fala de resposta à emergência e de um planejamento eficaz, as ações do plano de respostas às emergências devem se iniciar prontamente.

Segundo o Art. 4º, do Decreto n.º 25.389, de 23/02/1999, (BRASIL, 1999, p.2) considera-se "Gerenciamento de Crise o processo eficaz de se identificar, obter e aplicar, de conformidade com a legislação vigente". Este processo se dá com o emprego das técnicas especializadas, os recursos estratégicos adequados para a solução de crise, sejam medidas de antecipação, prevenção e/ou resolução, a fim de assegurar o completo restabelecimento da ordem pública e da normalidade da situação.

Como parte do plano de gerenciamento de crises, e, tão importante quanto, são desencadeadas as ações de um plano de comunicação em casos de crises. A comunicação eficaz poderá se tornar uma aliada em um posicionamento para a gestão de crises, pois da empresa virão às informações que as pessoas gostariam de saber, assim como a falta dela poderá acarretar muitos transtornos para poder corrigir possíveis informações desencontradas,

especulações publicadas pela mídia. Um posicionamento da empresa sobre a crise é a informação que todos querem saber.

Segundo o site eletrônico da Associação Brasileira dos Gestores de Segurança (ABGS, 2016)¹ existem quatro fases de gerenciamento de uma emergência. Sempre que possível os planos de resposta devem atender a todas essas quatro fases e a gravidade de cada situação determinará o nível de resposta da empresa. São elas:

- Mitigação (Prevenção) => é um método econômico de reduzir o impacto de riscos através de medidas preventivas.
- Preparação => envolve o desenvolvimento de um plano de ação em caso de emergência. Dois elementos da fase de preparação são um centro de operações de emergência e um plano comprovado de resposta de emergência.
- Resposta => inclui a mobilização de serviços de emergência, como prevista no plano de emergência.
- Recuperação => tem como objetivo restaurar a área afetada como, por exemplo, reconstruir propriedade, recuperar infraestruturas e funcionamento da Empresa.

Como parte desse plano de respostas às emergências em operadores aéreos, as empresas devem agir com agilidade para que haja um suporte efetivo de assistência e suporte aos familiares das vítimas e para que sua imagem seja recuperada.

2.6 REGULIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CRISES

2.6.1 Instrução de Aviação Civil (IAC) 200-1001

A IAC 200-1001 (BRASIL, 2005) descreve sobre o “Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a seus Familiares” estabelecem somente as ações básicas que estão sob a responsabilidade das Empresas Aéreas nacionais e estrangeiras que exploram transporte público de passageiros no Brasil, para prover tal assistência e gerenciar os serviços que devem se tornar imediatamente disponíveis às vítimas e as medidas de apoio a seus familiares.

¹Informação coletada em: <http://www.abgs.org.br/>

Como uma das ações, as Empresas Aéreas nacionais e estrangeiras que exploram transporte aéreo público no Brasil deverão solicitar de cada passageiro embarcado, nos voos domésticos e nos internacionais, de e para o território brasileiro, o seu nome completo por extenso e em ordem direta e o nome de uma pessoa, que não esteja a bordo, com telefone para contato em caso de emergência, preferencialmente de um membro da família.

Essas informações poderão ser obtidas a partir do momento em que o passageiro faz sua reserva até o seu embarque, devendo ser preservadas até o término da última etapa do voo, ficando a critério de cada Empresa Aérea a adoção do processo ou documento apropriado para a captura dessas informações, podendo o registro ser feito por meio eletrônico. Caso o passageiro se recuse a prestar a informação do nome e do telefone da pessoa de contato em caso de emergência, a recusa deverá constar em documento escrito. A utilização dessas informações confidenciais, pela Empresa Aérea será feita em caso de acidente aeronáutico, ou em benefício do passageiro no caso de uma emergência pessoal, sendo vedado o uso das mesmas para quaisquer outros propósitos.

A Empresa Aérea terá o prazo de três horas após tomar conhecimento de um acidente aeronáutico envolvendo uma de suas aeronaves para confeccionar a lista reconciliada dos passageiros e tripulantes a bordo da aeronave acidentada, para seu próprio uso e para a Autoridade Aeronáutica, caso esta a solicite.

Sobre o Plano de Assistência às vítimas, a IAC cobra da empresa que tenha seu Plano Corporativo de Assistência às Vítimas para que nele estejam estabelecidas as suas ações e medidas de apoio de sua responsabilidade para que preste assistência, serviços e informações às vítimas e/ou seus familiares, incluindo o conteúdo do Plano Local de Assistência às Vítimas.

Cada base operada pela Empresa Aérea deverá ter seu Plano Local de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a seus Familiares, contendo informações e recursos específicos relativos à localidade em que estiver estabelecida de no mínimo:

- Nome e telefone de contato da equipe de resposta à emergência da base; e
- Relação com nome, endereço e telefone:
 - a) autoridades administrativas aeroportuárias;
 - b) hospitais locais;
 - c) hotéis de referência na localidade;
 - d) representantes religiosos;
 - e) empresas de transporte;
 - f) Polícia Civil, Militar e Bombeiros;
 - g) Defesa Civil e órgãos de assistência;
 - h) Polícia Federal e autoridades aduaneiras (Receita Federal e Vigilância Sanitária);
 - i) médicos;

- j) psicólogos;
- k) consulados;
- l) DAC, SERAC e Seção de Aviação Civil, se em território nacional;
- m) agências funerárias. (BRASIL, 2005, p.2)

O documento também cita alguns procedimentos que deverão ser adotados pelas empresas aéreas, como:

- a) preservação da lista dos passageiros embarcados, em caráter confidencial, até a divulgação para o público. A lista dos passageiros a bordo só poderá ser divulgada após a notificação aos familiares, ficando a critério da Empresa Aérea fazer a divulgação parcial, mediante o andamento das notificações;
- b) acionamento de seu Centro de Gerenciamento de Crise;
- c) acionamento de seu Centro de Assistência Especial;
- d) acionamento de seu Centro de Atendimento Telefônico, disponibilizando no mínimo, um número de telefone exclusivo para chamadas gratuitas dos familiares com a finalidade de complementar o processo de notificação;
- e) estabelecimento de seu Centro de Assistência Familiar na cidade do acidente, ou mais próxima desta;
- f) notificação aos familiares das vítimas do acidente, por equipe treinada, se possível pessoalmente;
- g) viabilizar o trabalho das equipes envolvidas com a assistência, providenciando comunicação, transporte, acomodação e alimentação;
- h) operacionalização, nos aeroportos afetados, dos locais reservados para receber os sobreviventes e familiares, provendo necessidades básicas como: alimentação, comunicação, assentos e toaletes;
- i) assistência às vítimas e apoio a seus familiares nos trâmites de imigração e alfândega;
- j) ligação com agentes diplomáticos e consulares caso haja vítima estrangeira;
- k) deslocamento de ida e volta dos familiares até a cidade, ou a mais próxima, do local do acidente;
- l) provisão de transporte para os sobreviventes e familiares, conforme necessário, na localidade do acidente aeronáutico, ou na mais próxima deste. (BRASIL, 2005, p.3)

Para verificar o cumprimento desta IAC pelos operadores aéreos, a ANAC, exerce seu poder de órgão fiscalizador. As empresas são notificadas da fiscalização com antecedência de no mínimo 4 meses para que seu plano seja colocado em prática, e, são colocados à prova através da técnica de simulação de mesa (*Tabletop Exercise ou Tabletop Drill*) A fiscalização verifica se o documento elaborado pelas empresas aéreas segue as diretrizes recomendadas, bem como testa a capacidade e a qualidade de suas respostas a situações que requeiram a execução do plano, cobrando dos dirigentes respostas rápidas e eficazes. (BRASIL, 2015a)

Na simulação de mesa, um facilitador estabelece o cenário, os participantes respondem às provocações do facilitador e o cenário vai se alterando em reação às respostas dos participantes e em função de fatores randômicos que podem ser introduzidos pelo facilitador ou emergir como consequência das próprias respostas dos participantes. Nesse tipo

de exercício, os eventos são roteirizados de modo a concentrar o foco dos participantes nos processos de comunicação e tomada de decisão em oposição à resposta física.

Para um gerenciamento de crises efetivo, ações conjuntas são tomadas pelos operadores aéreos e operadores aeroportuários. A maioria dos acidentes ocorre na zona do aeródromo, tendo o operador aeroportuário como responsável para que diversas ações sejam tomadas.

O operador de aeródromo deve estabelecer, implantar e manter operacional um Sistema de Resposta à Emergência Aeroportuária (SREA) capaz de:
 Responder às emergências aeroportuárias que ocorram no aeródromo e no seu entorno;
 Salvar vida;
 Mitigar os danos materiais e as consequências decorrentes de uma emergência aeroportuária;
 Estabelecer ações contingenciais para restauração das operações normais do aeródromo;
 O operador de aeródromo deve garantir a disponibilidade dos recursos de infraestrutura, materiais e humanos, de modo que estes atuem de forma integrada para o atendimento às emergências aeroportuárias. (BRASIL, 2012, p.6)

Segundo a Resolução 234 da ANAC, o operador aeroportuário deve acessar o seu Centro de Operações de Emergência (COE), que quando ativado não pode ter sua área compartilhada com outras áreas operacionais, mas que deve fazer parte da infraestrutura do aeródromo. (BRASIL, 2012, p.9)

O trabalho para o atendimento às vítimas e apoio aos familiares será descrito pelo operador aeroportuário seu Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a Seus Familiares (PAFAVIDA), que com o operador aéreo irão proporcionar esse atendimento às vítimas e aos familiares de forma conjunta, baseados na IAC 200-1001, podendo então proporcionar uma melhor comunicação e gerenciar as crises com maior agilidade.

2.7 A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES

Além de um bom plano de gerenciamento de crises, e, como parte dele um plano de resposta à emergência que seja efetivo e que consiga suprir as necessidades dos passageiros e de seus familiares, a questão da comunicação se tornou fator preponderante para o sucesso do gerenciamento.

Para um bom gerenciamento de crise o atendimento ao público interno e externo,

além da imprensa, são pontos fundamentais. Segundo Bernstein (2010, p.51, tradução nossa), “cada funcionário é um representante das relações públicas de sua organização, quer você queira ou não.” O público interno é senão o mais, tão importante quanto o público externo, durante uma crise. Outro ponto importante se relaciona às questões jurídicas e ao cumprimento de prazos exigidos para comunicação. É fundamental que a informação transmitida de forma rápida e objetiva em um momento de crise.

Uma empresa que tem essa responsabilidade com o gerenciamento e as consequências de uma crise, e que comunica suas ações efetivamente, pode sair dela com sua reputação intacta e com um mínimo de danos para os negócios e relacionamento com seus investidores e parceiros.

O objetivo da comunicação em uma crise é mitigar o potencial dano à reputação da empresa demonstrando credibilidade, informações apuradas sobre o desvendar da situação tão rápido quanto possível a demonstrar que a organização esta respondendo de forma planejada, profissional e apropriada. A chave é manter a confiança do público na empresa e em seus líderes e ter como princípios da comunicação em crise (IATA, 2014, p.5, tradução nossa):

- Velocidade de resposta
- Aceitar a responsabilidade
- Conhecer a audiência
- Manter a credibilidade
- Coordenação com as partes
- O impacto das frases nos outros

Para a que a empresa não seja percebida como desorganizada, deverá ter a capacidade de acompanhar e reagir aos acontecimentos sobre a crise gerada online e de emitir uma posição do fato em até uma hora. Para emissão de frases tão rapidamente a melhor solução são os canais online.

Para o gerenciamento das consequências de um incidente/acidente, uma empresa aérea e outras partes envolvidas devem aceitar a responsabilidade para poder focar na comunicação da resposta à emergência. Estabelecer mensagens básicas e repeti-las consistentemente, incluindo em notas à imprensa e entrevistas. Sobre as prováveis causas do acidente, inicialmente a empresa deve se limitar a informar que está dando suporte e total

cooperação para as investigações técnicas. (IATA, 2014, p.5, tradução nossa)

A audiência do porta-voz é grande e além da mídia a empresa deve ser capaz de comunicar com outras pessoas como: sobreviventes (se houver), familiares e amigos, pessoas e organizações diretamente afetadas, funcionários, clientes, investidores, mercado financeiro, parceiros de negócios, agências de viagens, parceiros de *codeshare*, fornecedores, investigadores técnicos, judiciais e criminais, advogados dos familiares, agência reguladora, agentes do governo, embaixadas e governo dos cidadãos envolvidos ou afetados.

A percepção da audiência quanto à honestidade e sinceridade da empresa será certamente um fator preponderante para a manutenção de credibilidade. Falhar no conhecimento da real natureza do evento vai indicar que empresa não assimilou ou está refutando na admissão da extensão e implicações do ocorrido, podendo sugerir inclusive que ainda não aceitou as responsabilidades para lidar com as consequências.

É muito importante que a empresa, os fabricantes de peças e os investigadores entrem em um acordo sobre as comunicações que serão dadas à imprensa quanto à culpabilidade em caso de acidente, pois a mídia estará atenta e buscando informações sobre as informações que estiverem discrepantes. A autoridade aeronáutica do local da ocorrência será a responsável por controlar o fluxo das informações sobre o curso das investigações, que normalmente serão fornecidas com antecedência às empresas para se prepararem frente aos questionamentos que serão disparados pela mídia. (IATA, 2014, p.6, tradução nossa)

Todo acidente aéreo ou grande incidente sempre levanta questões sobre segurança que podem estar focadas no tipo de aeronave ou tipo de motor, no treinamento dos pilotos, manutenção, equipamentos dos aeroportos e procedimentos, no controle de tráfego aéreo e nos regulamentos. A decisão de deixar no solo um tipo de aeronave, tomada unilateralmente por uma empresa em prol da segurança, pode afetar a credibilidade e ter implicações em todos que operam o mesmo tipo de equipamento.

Existem alguns canais online que podem ser utilizados para comunicação em crise (IATA, 2014, p.21, tradução nossa). São eles:

- Website da empresa
- Twitter
- Facebook
- Youtube
- Google+
- Sites de compartilhamento de fotos

- Política de mídia social do colaborador

Um posicionamento da empresa estará sendo aguardado pelos familiares das vítimas, e, apesar da agilidade necessária para a comunicação. Como forma de gerenciar o fluxo das informações do evento certas informações devem ser passadas pelas empresas para que sejam veiculadas nas mídias. Para a IATA (2014), a primeira mensagem deve conter os seguintes aspectos:

- Confirmação de que a empresa aérea está a par do evento ou dos primeiros reportes da mídia;
- As informações factuais já confirmadas como número do voo, tipo de aeronave, procedência e destino e natureza da situação;
- Comprometimento em providenciar maiores informações assim que possível.

Em seu primeiro discurso a empresa deve incluir:

- Confirmação da natureza do evento;
- Expressar preocupação e pesar pelos que estavam a bordo;
- As informações factuais que foram confirmadas como número do voo, tipo de aeronave, procedência e destino e natureza da situação, número de pessoas a bordo, como e quando o evento ocorreu;
- Ações tomadas pela empresa desde que foi notificada, como a abertura do centro de resposta à emergência e mobilização dos times de suporte;
- Imediatas prioridades para empresa como o direcionamento dos times de voluntários à cena, ou o contato feito com parentes das vítimas que estavam a bordo.

Após passadas as informações iniciais, os futuros discursos da empresa devem conter alguns dos itens (IATA, 2014, p.11, tradução nossa):

- Expressões de pesar e preocupação com o bem-estar dos passageiros e tripulantes, ou simpatia pelos familiares das vítimas;
- Informações sobre número do voo, tipo de aeronave, origem, destino, número de passageiros e de tripulantes, onde e como ocorreu, e parceiros de *codeshare* envolvidos;
- Ações específicas da empresa desde a notificação do evento, como por exemplo: a ativação do centro de gerenciamento de crises, ativação do centro de informação dos passageiros, estabelecimento do centro de assistência às famílias, cuidados e tipos de suporte providenciados aos sobreviventes e/ou familiares, assistência financeira, e

cerimonial em memória das vítimas;

- Informações sobre a aeronave (tipo da aeronave e do motor, data de fabricação e aquisição, horas de voo, número de voos, quantidade na frota, configuração de assentos, capacidade de carga, histórico de manutenção);
- Informações sobre os tripulantes (nomes, designações, experiência na operação, certificados e histórico na organização);
- Informações sobre quantidade de passageiros, nomes, nacionalidades, número de adultos e de crianças;
- Expressar apoio às investigações
- Informações sobre a empresa, seu histórico, organograma, frota, treinamento de tripulantes, manutenção, antecedentes de incidentes e de acidentes.

Estar preparado para a crise vai elevar o grau de recuperação da empresa e a forma com que ela poderá prestar uma assistência adequada em um gerenciamento de crises. As possibilidades de um gerenciamento efetivo, serão mais bem-sucedidas se bem planejadas. Portanto a criação de um plano de comunicação de crise, com uma boa equipe para comunicação é fundamental para o gerenciamento. O treinamento para o Porta-voz da empresa, também é essencial. Para que possamos verificar o plano, ele deve ser posto em prática em simulações, e para que todos estejam aptos e confiantes no momento em que devem atuar de fato, é preciso treinar o plano.

Um bom gerenciamento de crise nos operadores aéreo se consegue quando se está preparado para o que pode acontecer, trabalhando com a previsibilidade dos acontecimentos e com um eficiente planejamento para que seja possível minimizar as trágicas consequências de um acidente aéreo.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 ANÁLISE DAS DIRETRIZES DA AUTORIDADE REGULADORA BRASILEIRA E DIFERENÇAS DAS AUTORIDADES INTERNACIONAIS QUANTO AO GERENCIAMENTO DE CRISE EM OPERADORES AÉREOS REGIDOS PELO REGULAMENTO BRASILEIRO DA AVIAÇÃO CIVIL 121.

Foi verificado nesta pesquisa que o gerenciamento de crises em operadores aéreos regidos pelo RBAC 121 no Brasil está pautado na regulação da aviação civil brasileira. Como legislação máxima, aos quais todos os operadores devem estar em consonância, foram identificadas as exigências no CBA, que rege dentre outras matérias sobre a concessão de homologação de serviços aéreos, sobre o serviço de transporte aéreo, seu controle e fiscalização, sua responsabilidade civil e contratual para com os passageiros, além da observância da manutenção e provimento de um transporte aéreo seguro.

O CBA prevê para os operadores aéreos, no artigo 242, a responsabilidade por danos ocorridos durante a execução do contrato de transporte aéreo. (BRASIL, 1986). Conforme disposto no artigo 256, do CBA, responde por dano decorrente ao passageiro, o transportador aéreo que causar dano ou morte causada por acidente aéreo. (BRASIL, 1986)

Outra regulamentação brasileira quanto ao gerenciamento de crises observada na pesquisa foi a que diz respeito à prevenção, que tem a premissa de gerenciar os riscos na atividade da aviação civil, para que seja reduzido o risco da incidência dos acidentes aéreos nos operadores através do SGSO, os gestores de segurança operacional desenvolvem um banco de dados para análise dos perigos que foram observados e analisados.

A NSCA 3-3 (2013) oferece aos operadores aéreos as diretrizes no tocante à gestão da segurança de voo na aviação civil brasileira.

A NSCA 3-13 tem por finalidade estabelecer protocolos, responsabilidades e atribuições para o planejamento e a execução de atividades básicas de prevenção de acidentes aeronáuticos, permitindo que os Elos do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER) desenvolvam tais atividades de acordo com as características das missões e as especificidades de suas organizações, visando à melhoria da Segurança de Voo das operações aéreas no Brasil. (BRASIL, 2014c)

O Brasil, sendo país signatário da ICAO, de acordo com o CBA no artigo 1º, “está

sujeito à regulamentação dos tratados, convenções e atos internacionais de que o país seja parte”, além do próprio CBA e da legislação complementar. (BRASIL, 1986, p.1). Quanto à regulação, as exigências são basicamente as mesmas, contudo no contexto internacional estão sendo mais bem desenvolvidas e aprimoradas, melhores práticas de gerenciamento.

Para o gerenciamento de crises no âmbito internacional, os procedimentos são mais bem detalhados, é feito um passo a passo do procedimento, ao contrário do Brasil, onde cada procedimento que deve ser feito é apenas citado no documento, como um *checklist*.

Foi constatado que os operadores aéreos utilizam além da legislação interna brasileira, os documentos da ICAO que também são considerados como fonte de consulta, para que se atendam pré-requisitos para sua operação. Também são considerados como fonte de consulta pelos operadores 121, os documentos da IATA, que além de auxiliarem os transportadores aéreos também oferecem uma certificação internacionalmente conhecida, chamada certificação IOSA, aos operadores que tenham se adequados e atendidos às exigências e padronização requerida pela auditoria.

Para que os operadores aéreos cumpram a legislação brasileira, existem normas e padrões que devem ser utilizados para que sigam as diretrizes necessárias ao seu planejamento de gestão de crises, o que é feito inicialmente com a identificação das normas e padrões que devem ser utilizados, e, apresentados a seguir.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DE NORMAS E PADRÕES DE REFERÊNCIAS PARA AS EMPRESAS AÉREAS EM CASOS DE CRISES POR ACIDENTE AÉREO

Como padronização para os operadores aéreos brasileiros, foi observado que deverão ser embasados nas exigências da IAC 200-1001, datada de 2005, que discorre sobre Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a seus Familiares.

Neste documento do Comando da Aeronáutica, os operadores aéreos poderão verificar quais são as exigências da autoridade brasileira quanto ao seu compromisso para prover assistência, serviços e informações às vítimas e as medidas de apoio a seus familiares.

[...] é reconhecida a necessidade de assistência às vítimas e Apoio a seus familiares. Este documento estabelece as ações básicas sob a responsabilidade das Empresas Aéreas nacionais e estrangeiras que exploram transporte público de passageiros no Brasil, para prover tal assistência e gerenciar os serviços que devem se tornar imediatamente disponíveis às vítimas e as medidas de apoio a seus familiares. (BRASIL, 2005, p.1)

A IAC 200-1001 esta elaborada de uma forma bem simplificada, em um documento de apenas 6 (seis) páginas, divide a responsabilidade de atuação entre operadores aéreos e aeroportuários quanto ao atendimento às vítimas de acidentes aéreos e seus familiares.

Segundo a IAC, existe como padronização mínima para os operadores aéreos existe a exigência de alguns procedimentos a serem implantados pelas empresas como: “a preservação da lista de passageiros, acionamento do Centro de Gerenciamento de Crises, Centro de Assistência Especial e de atendimento telefônico além do Centro de Assistência Familiar no local do acidente”. (BRASIL, 2005, p.3)

Observou-se que para a gestão da segurança de voo na aviação civil brasileira, com o intuito de que acidentes sejam evitados, os operadores são requeridos de elaborarem um Plano de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos, com as exigências dispostas na NSCA 3-3(2013).

Além desta norma, a NSCA 3-13 (2014), que discorre sobre os protocolos de investigação de ocorrências aeronáuticas da aviação civil conduzidas pelo Estado brasileiro, dará outros parâmetros os quais operador aéreo deverá observar em caso de acidentes, além das responsabilidades do ELO-SIPAER da organização, que são os profissionais de segurança de voo capacitados pelo CENIPA, no que diz respeito às suas observações e recomendações para a manutenção da segurança operacional da instituição, para que as operações aéreas sejam mantidas com níveis de segurança exigidos.

Os operadores aéreos, também devem utilizar como fonte, os documentos elaborados pela ICAO, pois esta organização internacional dispõe de grupos de estudos sobre diversos temas ligados a aviação civil, os quais elaboram manuais e procedimentos para que os operadores aéreos utilizem como padronização.

Foi constatado que quanto ao gerenciamento da segurança operacional, o DOC 9859 da ICAO, serve como referência para os operadores aéreos para o gerenciamento da segurança operacional em suas organizações. Através deste documento são transmitidos os conhecimentos sobre segurança, o seu conceito segundo a ICAO, as teorias sobre os acidentes, como trabalhar o conceito de segurança operacional, além do conceito da cultura justa.

Todos estes assuntos são implementados nos treinamentos de segurança operacional dos operadores aéreos para que sejam transmitidos aos seus colaboradores responsáveis pelas operações aéreas, para que todos atuem em sinergia em prol da segurança

em suas organizações para que um acidente seja evitado.

O DOC 9998 da ICAO datada de 2013, o qual rege a política da ICAO sobre assistência às vítimas e seus familiares, recomenda que as autoridades de aviação civil nos Estados estabeleçam regulações e/ou políticas que requeiram que os operadores aéreos e aeroportuários “tenham planos de emergência e que eles sejam supervisionados, além de outros recursos para prover às vítimas e familiares a assistência necessária e efetiva em casos de acidente”, demonstrando a preocupação da instituição para com o suporte às vítimas e seus familiares. (ICAO, 2013c, p.6, tradução nossa).

Com relação aos acidentes aéreos foi observado que o DOC 9733 da ICAO dispõe mais detalhadamente sobre a atuação da empresa aérea em caso de acidente, em seu Manual de assistência a vítimas de acidente aéreo e aos seus familiares, do que o documento brasileiro.

Os documentos brasileiros da ANAC são feitos com base recomendações da ICAO à medida que estas são emitidas. A ANAC dispõe de um modelo de plano de resposta à emergência, mas apenas para pequenos provedores de serviços da aviação civil.

O DOC 9973 tem como objetivo proporcionar um guia dos tipos de assistência que podem ser proporcionados pelo operador, “para melhor preparar todas as partes envolvidas, para facilitar a coordenação entre eles e descrever o escopo de seu envolvimento.” (ICAO, 2013b, p. 19, tradução nossa).

Outros documentos observados para padronização em caso de acidentes aéreos são os elaborados pela IATA, associação que atua em prol dos transportadores aéreos, como os modelos de auditoria da IATA, chamada IOSA.

A proposta do Manual de Padrões IOSA é de prover “padrões e práticas recomendadas da IOSA (ISARPs) e informações de suporte necessárias para que o operador se prepare com sucesso para uma auditoria.” (IATA, 2015, INT 1, p.45, tradução nossa) O Manual, contém procedimentos para a gestão de crises além de gestão da qualidade que passaram a ser adotados desde então pelos operadores aéreos.

A versão brasileira de auditoria é regida pela ANAC, que tem a proposta de auditar os operadores aéreos não apenas pelo plano de resposta à emergência, mas tem o foco em sua simulação de procedimentos. (BRASIL, 2015a)

Além da identificação das normas na pesquisa, surgiu a necessidade de abordar as diferenças das normas internacionais para o gerenciamento de crises em um pós-acidente, o que abordaremos a seguir.

3.3 DIFERENÇAS ENTRE AS NORMAS E PADRÕES NACIONAIS COM OS PADRÕES E NORMAS INTERNACIONAIS PARA GERENCIAMENTO DE CRISES APÓS ACIDENTE AÉREO.

A aviação no contexto de um cenário globalizado inseriu nos operadores aéreos civis através da ICAO, a preocupação com a segurança da aviação civil. Através dos Anexos da ICAO, foram ditadas normas padronizadas para a aviação mundial, que através de seus Estados membros editam regulações recomendadas por esta Organização.

De acordo com o disposto no artigo 87 do CBA, “a prevenção de acidentes aeronáuticos é da responsabilidade de todas as pessoas, naturais ou jurídicas, envolvidas com a fabricação, manutenção, operação e circulação de aeronaves, bem como com as atividades de apoio da infraestrutura aeronáutica no território brasileiro.” (BRASIL, 1986, p.19)

A NSCA 3-13 tem por finalidade estabelecer protocolos, responsabilidades e atribuições para o planejamento e a execução das atividades básicas da prevenção de acidentes aeronáuticos, permitindo que os Elos do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER) desenvolvam tais atividades de acordo com as características das missões e as especificidades de suas organizações, visando à melhoria da Segurança de Voo das operações aéreas no Brasil. (BRASIL, 2014c, p.7)

No âmbito da segurança de voo os operadores aéreos são requeridos a ministrarem treinamento sobre diversos temas de segurança de voo aos seus colaboradores, incluindo neste programa de prevenção de acidentes, que tenham conhecimento sobre as teorias dos acidentes aéreos e seus fatores que causam os acidentes. Essa medida visa à redução do índice de acidentes e que os colaboradores estejam inseridos e engajados com a segurança de voo, para redução de acidentes. (BRASIL, 2013)

Na pesquisa, foi observado que o gerenciamento da segurança atualmente segue baseado no desempenho orientado para processos, segundo o *Safety Management Manual (SMM)*, em contraposição com a abordagem tradicional das teorias sobre acidentes aéreos onde havia a investigação de acidentes e incidentes graves, baseado estritamente no cumprimento de normas e prescrição de requisitos. (ICAO, 2013a, tradução nossa)

Foi constatado na pesquisa que a regulamentação brasileira para o gerenciamento de crises, prevê que se trabalhe com prevenção de um acidente em uma organização, determina certos pontos exigidos para a resposta, mas deixa em aberto às diretrizes que os operadores aéreos preferirem utilizar, de acordo com o tamanho da organização.

Observou-se na pesquisa que muitos problemas de ingerência estão intimamente ligados à comunicação, quanto ao treinamento e preparo das pessoas designadas ao atendimento ao público em casos de crises, e, número de envolvidos a prestarem esse suporte, além do treinamento e preparo do porta-voz designado pela empresa. Todos diretamente designados para o atendimento como linha de frente, são impactantes podendo ser positivamente ou negativamente, dependendo do treinamento obtido e grau de envolvimento e recursos para a função.

No Brasil, foi constatado que os operadores aéreos descrevem em sua política de segurança de voo, as diretrizes que sua empresa, por meio dos gestores, está comprometida em seguir para a manutenção e operações de voo seguras. Seus colaboradores em solo e seus tripulantes trabalham em diversas áreas para que as operações de voo sejam seguras. Contudo, quando um acidente aéreo não consegue ser evitado, foi observado que existem protocolos e legislações brasileiras que devem ser seguidas.

A regulação brasileira exige a existência de um centro de gerenciamento de crises, (BRASIL, 2005) e a ANAC audita a atuação desta dinâmica de gerenciar a crises em suas inspeções programadas nos operadores aéreos. (BRASIL, 2015a)

Foi constatado na pesquisa que a regulação nacional, não oferece as diretrizes de melhores práticas que estão ligadas à comunicação, fator que foi considerado de extrema relevância para um melhor gerenciamento nos operadores aéreos.

Foi observado que as melhores práticas e facilidades que surgiram com o uso da internet, como a divulgação de mensagens ativas e consistentes pelo porta-voz e como fazê-lo e comunicação por parte da empresa pelo *dark site* disponibilizado no pós-acidente, além de outros canais de comunicação são ferramentas que podem ser mais bem exploradas. (IATA, 2015).

Outras medidas observadas para o gerenciamento de crises em um pós-acidente são as referentes às auditorias efetuadas através da IATA. Embasadas em um *checklist* elaborado para as empresas aéreas vinculadas à Associação as “medidas necessárias à execução do gerenciamento são verificadas pelos analistas especializados que determinam a conformidade ou não conformidade dos temas avaliados”, referentes à resposta a emergência. (IATA, 2015, p.84, tradução nossa)

Apresentadas as legislações vigentes que um operador aéreo deve seguir, com base nas pesquisas realizadas, para minimizar os efeitos da crise, proponho um sucinto manual com as diretrizes a serem seguidas através de tópicos que servirão de base para

mitigar a ingerência e para que pontos importantes sejam observados.

3.4 PROPOSTA DE DIRETRIZ PARA AS EMPRESAS AÉREAS ELABORAREM UM PLANO DE RESPOSTA À EMERGÊNCIA.

3.4.1 Introdução

Um acidente aéreo é usualmente um inesperado e catastrófico evento e demanda um gerenciamento de crise como um processo no qual a organização irá lidar com eventos imprevisíveis na organização, partes envolvidas e com o público em geral.

Segundo o Art. 4º, do Decreto n.º 25.389, de 23/02/1999, (BRASIL, 1999, p.2) considera-se Gerenciamento de Crise o “processo eficaz de se identificar, obter e aplicar, de conformidade com a legislação vigente e com o emprego das técnicas especializadas, os recursos estratégicos adequados para a solução de crise”, Esse processo poderá ser feito via medidas de antecipação, prevenção e/ou resolução, a fim de assegurar o completo restabelecimento da ordem pública e da normalidade da situação.

Foi constatado na pesquisa que o operador aéreo deve prover o “desenvolvimento da documentação relativa à garantia da segurança operacional e ao plano de resposta à emergência.” (BRASIL, 2014b, p.244)

As ações dos gerentes de crises em casos de acidentes aéreos devem ser pautadas na regulação vigente que abordam diversos itens “para que sejam amparadas as vítimas e seus familiares para que a assistência necessária seja provida.” (BRASIL, 2005, p.3)

O sucesso do gerenciamento de crises requer o entendimento de como lidar com a crise antes que ela se estabeleça. Para isso é necessário que seja feito um planejamento de um plano de crise, que se trabalhe a todo instante com a prevenção, do entendimento das ações que devem ser tomadas em um determinado momento, e do que fazer após a finalização do cenário de crise.

A credibilidade e reputação de uma organização estão diretamente ligadas à percepção das suas respostas durante uma situação de crise. Por isso a importância de se entender e perceber a crise, e seu potencial impacto que pode ser causado na empresa. O desenvolvimento de uma boa estratégia para a crise ajudará a diminuir seu impacto.

3.4.1.1 Objetivo

Pensando nas pessoas que sofreram um estresse como resultado das perdas com as vítimas de um acidente aéreo, levou a um aumento de esforços na indústria da aviação para que as empresas pudessem estabelecer meios para minimizar as necessidades das vítimas e familiares dos acidentes aéreos.

Gerenciamento de crise é o “processo de identificação, de obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise.” (BRASIL, 1999, p.2)

Através de planejamento e com a definição de um maior número de cenários prováveis além da padronização para as demandas que forem surgindo, podemos diminuir as ingerências através de mecanismos de resposta.

Deverá existir por parte da empresa uma mobilização para a importância do tema abordado e comprometimento da direção para que os objetivos propostos sejam atingidos e para que os participantes tenham um treinamento adequado.

Além da prevenção ao acontecimento das emergências, podemos dividir o plano de respostas à emergência em três fases: “Preparação, Resposta e Recuperação.” (ABGS, 2016, p.1)

Durante a Preparação, a empresa acontece o planejamento para a um cenário de crise, a elaboração dos passos que devem ser seguidos, determinação e divisão das responsabilidades. Na fase de Resposta, o que foi planejado pela empresa é posto em prática, sob uma liderança, porém cada um com um papel diferenciado, de acordo com as responsabilidades adquiridas. Já na fase de Recuperação é o momento pós-crise e é trabalhada a recuperação deste cenário de crise.

3.4.2 Preparação

3.4.2.1 Política da Empresa

Como parte de um gerenciamento estratégico de uma empresa aérea, o operador aéreo autorizado a “prestação de serviços públicos de transporte aéreo de pessoas e/ou cargas e malotes postais emitidas segundo o Código Brasileiro de Aeronáutica” (BRASIL, 2011, p.8), assume por eles responsabilidade e gerencia os riscos pelo seu transporte.

A política da empresa irá refletir o posicionamento da direção e seu

comprometimento com o planejamento de resposta à emergência, e com o que a empresa se propõe. Deverão explicar o seu comprometimento em atendimento aos familiares das vítimas e sobreviventes e todo auxílio que puderem prestar em caso de acidente aéreo, assim como o cumprimento da legislação abrangendo sua colaboração com a autoridade aeronáutica para a busca e salvamento, assim como para a investigação.

O operador deve designar um gerente de respostas à emergência que seja qualificado e tenha tido treinamento para a função. Também neste item do PRE, a empresa pode descrever seu compromisso para a manutenção dos seus serviços aéreos e comprometimento com a mobilização das equipes de resposta. O operador também deverá garantir que o plano seja coordenado com outros operadores, se necessário.

Os itens que deverão ser abordados em um PRE são (IATA, 2015, p.33, tradução nossa):

- Especificar condições gerais para implementação;
- Prover um enquadramento para uma implementação ordenada;
- Assegura coordenação com entidades externas em potenciais localidades;
- Verifica todos os potenciais aspectos de um evento, inclusive com vítimas;
- Assegura que os requisitos dos aspectos legais do evento estão satisfatórios;
- Providencia um cenário para voltar à normalidade das operações;
- Assegura treinamento prático e meios para a melhora contínua.

Como parte integrante do SMM, foi observado que estão inseridas nos operadores aéreos, em atendimento às recomendações da ICAO, as “política de segurança voo da empresa assim como a política de resposta a emergência, embasadas em preceitos da manutenção da segurança operacional.” (ICAO, 2013c, p.3, tradução nossa)

Para tal, o operador aéreo deverá ter procedimentos em seu PRE, que garantam um manifesto apropriado para apresentação às autoridades. Esse manifesto deverá conter a lista de tripulantes, passageiros e de carga incluindo cargas perigosas.

3.4.2.2 Prevenção

A política de segurança de voo é o “instrumento pelo qual se estabelecem os objetivos, as metas e os meios necessários para a obtenção e a manutenção da segurança de voo.” (BRASIL, 2013, p.10)

Em atendimento às demandas da ICAO, PSOE-BR, PSOA e CENIPA e ANAC os

operadores aéreos adotam o SGSO como forma de mitigar os riscos nas suas operações para que um acidente seja evitado. Essa metodologia, prioritariamente promove a prevenção de acidentes através de uma análise de dados que são coletados, nas operações, e, por reportes de segurança feitos por seus colaboradores. Os dados são analisados e medidas de segurança são tomadas como forma de eliminar/ mitigar o risco através das barreiras existentes, emitindo recomendações, fortalecendo-se o treinamento, regulamento ou aprimorando tecnologia, de acordo com a necessidade, em um processo contínuo de melhoria, para que não ocorra um acidente.

O SGSO desenvolvido pelo operador aéreo e requerente ou detentor de um certificado, deve conter os seguintes componentes e elementos:

- (1) componente “política e objetivos de segurança operacional”, que contém os seguintes elementos:
 - (i) compromisso da administração;
 - (ii) responsabilidade acerca da segurança operacional;
 - (iii) designação do pessoal chave de segurança operacional;
 - (iv) coordenação do PRE;
 - (v) documentação.
- (2) componente do “gerenciamento de riscos à segurança operacional, que contém os seguintes elementos:
 - (i) identificação de perigos;
 - (ii) avaliação e mitigação dos riscos.
- (3) componente “garantia da segurança operacional” (desenvolvido pela seção 121.1229 deste regulamento), que contém os seguintes elementos:
 - (i) medição e monitoramento do desempenho da segurança operacional;
 - (ii) gestão da mudança;
 - (iii) melhoria contínua do SGSO.
- (4) componente “promoção da segurança operacional”, que contém os seguintes elementos:
 - (i) treinamento e qualificação;
 - (ii) comunicação acerca da segurança operacional.

(d) O gestor responsável deve garantir que o SGSO seja compatível com o tamanho, natureza e complexidade das operações do detentor de certificado. (BRASIL, 2014b, p. 237)

Como parte de um processo de prevenção para o gerenciamento em situações de crise, é recomendado que exista o estabelecimento de funções dentre os colaboradores que estiverem participando do plano de respostas a emergências para que todos saibam da logística demandada e para que cada um esteja ciente de suas funções e responsabilidades para poderem atuar prontamente.

3.4.2.3 Participantes do plano de respostas à emergência e responsabilidades dos membros

A organização deverá identificar quem são os participantes do plano de emergências providenciando:

- A formação de equipes
- Lista dos Recursos e para quem ligar
- Estabelecimento de uma linha do tempo e manutenção do time de gerenciamento de crises
- Lista dos kits de emergência e suprimentos
- Lista de ações

Cada participante terá listadas as suas atribuições, para que cada um saiba da sua importância na dinâmica da resposta à emergência. A atuação de cada membro do plano será descrita individualmente, assim os diretores, gestores, coordenadores, equipes de voluntários, equipes de *call center*, equipes de comunicação, porta-voz e colaboradores saberão como atuar após a identificação do cenário de crise e acionamento do centro de gerenciamento de crises.

O gerenciamento de crises, demanda do gestor que ele tenha implantado em seu planejamento uma logística de acionamento dos participantes do plano de respostas, e das ações a serem tomadas pelos seus participantes do plano. Todas essas ações devem ser coordenadas pelos participantes.

Como um dos pontos de fragilidade do gerenciamento de crises, a comunicação deve ser efetiva, para que não haja falhas ao contatar todas as autoridades e entidades que devem tomar ciência da situação, para que não deixem de ser seguidos os protocolos do gerenciamento de crises e para que não haja falhas quanto à assistência provida às vítimas e aos familiares em casos de incidente/acidente, que é o propósito do planejamento das ações do gerenciamento.

A divisão das tarefas entre os membros irá proporcionar uma coordenação entre as atividades que estarão sendo executadas simultaneamente sob a liderança do gestor responsável pela empresa.

As pessoas ficarão familiarizadas com suas responsabilidades e procedimentos, assim como com as facilidades e funcionalidades dos equipamentos. Quando as deficiências do plano e de sua são expostas, elas são revistas.

Os colaboradores designados com responsabilidades específicas para a

implementação de procedimentos devem incluir no PRE (IATA, 2015, p.33, tradução nossa):

- Designação dos responsáveis;
- Programação de viagens, como requerido;
- Prover facilidades, equipamentos e recursos;
- Assistência humanitária para os envolvidos;
- Controle das áreas impactadas no evento;
- Ligação com autoridades relevantes e entidades externas.

Para o desenvolvimento do plano serão consideradas as seguintes áreas para ligação com entidades externas associadas ao evento (IATA, 2015, p.33, tradução nossa):

- Bombeiros;
- Polícia;
- Ambulância;
- Resgate;
- Hospitais e outras facilidades médicas;
- Médicos especialistas;
- Autoridade de aviação e Defesa civil;
- Centros de controle de envenenamento;
- Especialistas químicos e de radiação;
- Agências ambientais;
- Empresas de seguro.

Também será disponibilizado assistência para parceiros comerciais, incluindo *code share* e operadores de *wet lease*.

O objetivo da comunicação em uma crise é mitigar o potencial dano à reputação da empresa demonstrando credibilidade, informações apuradas sobre o desvendar da situação tão rápido quanto possível a demonstrar que a organização está respondendo de forma planejada, profissional e apropriada. (IATA, 2014, p.5, tradução nossa)

O operador também deve assegurar o provimento do treinamento necessário a

todos os envolvidos com o plano, para que todos estejam qualificados para a execução dos procedimentos.

3.4.3 Resposta

3.4.3.1 O Acionamento

Em cumprimento a IAC 200-1001, os operadores aéreos devem ter o compromisso de “acionar o Centro de Gerenciamento de Crises”, em sua empresa. (BRASIL, 20015, p.3)

Um Centro de Gerenciamento de Crises em uma empresa aérea vai ser acionado em situações que fugirem à normalidade de sua operação, dependendo da gravidade da situação, o que será determinado pelo gestor de acordo com os níveis de crise que será por ele detectado e avaliado determinando ou não o acionamento.

O Centro de Gerenciamento, vai funcionar em um espaço determinado pela empresa, que oferecendo recursos disponíveis, tanto material como humano, provendo seus especialistas e diretores de diversas áreas para embasarem as diversas decisões que dali serão tomadas.

Todos os participantes deverão estar cientes da hierarquia entre as funções dos participantes, como se efetua o procedimento de acionamento, e de acordo com a necessidade, dependendo da gravidade da crise, o gerente de crises irá determinar o acionamento do centro de gerenciamento de crises e o fluxo das ações que serão tomadas.

Em seu plano de ação a empresa informará a disponibilidade de equipamentos do centro de gerenciamento de crises, assim como os recursos que estarão disponíveis e fluxograma de acionamento das equipes envolvidas como, por exemplo, os equipamentos que dispõe no centro de gerenciamento de crises, as listas de ações, os procedimentos para a notificação dos parentes das vítimas e formulários de resposta.

A empresa irá acionar os voluntários para atendimento aos parentes, por mensagens de e-mail, por mensagens de telefone ou mesmo por ligações telefônicas.

Para um evento de emergência um operador deverá ter os recursos imediatamente disponíveis para prover (IATA, 2015, p.34, tradução nossa):

- O estabelecimento de um centro local de emergência em locais remotos;

- Um centro de chamadas telefônicas para comportar o volume de ligações esperadas com o evento de emergência;
- Material e equipamento necessário para o sucesso da execução do plano de emergência;
- O despacho de equipes de assistência humanitária em locais apropriados para o atendimento das necessidades individuais das pessoas envolvidas.

As empresas devem tomar algumas precauções para que sejam atendidas as normas e para que a assistência às famílias seja feita da melhor maneira possível para que não haja prejuízos ao cumprimento de um plano de respostas a emergências.

3.4.3.2 Assistência às famílias

A regulação brasileira “estabelece as ações básicas sob a responsabilidade das Empresas Aéreas nacionais e estrangeiras que exploram transporte público de passageiros no Brasil.” (BRASIL, 2005, p.1)

É exigido que o operador aéreo consiga prover a assistência necessária e que seja capaz de gerenciar os serviços que devem se tornar imediatamente disponíveis às vítimas e as medidas de apoio a seus familiares.

Para a ICAO são considerados tipos de assistência às famílias os seguintes itens (IATA, 2015, 4.0, tradução nossa):

- Confirmação de um membro da família na aeronave acidentada;
- Provisão imediata de informação;
- Identificação, custódia e retorno dos restos humanos;
- Proteção, processo e retorno dos pertences das vítimas;
- Aconselhamento de crise;
- Imediata assistência financeira;
- Imigração e formalidades de alfandega;
- Provisão de informação sobre os serviços;
- Visita ao local do acidente;
- Privacidade e segurança;
- Assistência jurídica;

- Ligação com os familiares;
- Memoriais e serviços fúnebres;
- Associação de familiares;
- Provisão de informações sobre a investigação do acidente;
- Assistência cultural e religiosa.

De acordo com o Manual de Assistência às vítimas de Acidentes Aéreos e seus familiares da ICAO (2013b), o operador aéreo, dentre as outras entidades envolvidas, é a melhor entidade para estabelecer se uma pessoa esteve ou não envolvida em um acidente aéreo pela listagem de passageiros que ela detém. Eles também devem prover a quantidade de pessoas necessária que sejam treinadas e qualificadas para responder sobre os passageiros envolvidos, além de se certificar que os familiares foram notificados sobre o envolvimento com o acidente.

O contato pode ser feito via telefone e o operador também pode disponibilizar um website específico com informações sobre o acidente que estará ligado à sua página de internet oficial. No Brasil, os operadores aéreos são requeridos a disponibilizarem a listagem de passageiros pela IAC 200-1001 (2005).

Outros tipos de assistência aos familiares segundo o Manual de Assistência às vítimas de Acidentes Aéreos e seus familiares da ICAO (2013b) são:

- Transporte de familiares e sobreviventes para um local seguro próximo ao acidente;
- Provisão de instalações privadas em cooperação com o operador aeroportuário para essas pessoas que estiverem aguardando um voo que não tenha retornado após a ciência de um acidente;
- Provisão de privacidade aos familiares e sobreviventes;
- Assistência financeira imediata aos dependentes das vítimas;
- Serviços de aconselhamento aos familiares e sobreviventes;
- Visita das famílias ao local do acidente em coordenação com a autoridade investigadora, assim como polícia, e autoridades responsáveis pela identificação das vítimas e recuperação de pertences;
- Disponibilizar serviços funerários e construção de memoriais;
- Transporte das famílias para os serviços funerários;

- Escolta, cuidados e proteção para as famílias e sobreviventes para visitar o local do acidente e participação no funeral;
- Retorno de restos mortais ao seu país de origem;
- Assistência funerária, conforme desejada;
- Localização guarda e retorno de pertences pessoais para os familiares e sobreviventes;
- Prover informação sobre assuntos relativos ao cuidado das famílias e sobreviventes.

Esse tipo de assistência também é prestada pelos operadores para atender aos seus parceiros aliança e de *codeshare*, particularmente quando um acidente ocorre fora da base do operador aéreo. Alguns acordos de aliança e codeshare já têm contratos pré-estabelecidos para providenciar esse tipo de assistência mútua.

Para operadores aéreos estrangeiros o *National Transportation Safety Board* (NTSB), departamento de transportes americano, requer que possuam um plano de assistência às famílias com os seguintes itens: (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 30, tradução nossa)

- Disponibilidade de um número de telefone;
- Notificação dos familiares;
- Notificação tão logo possível;
- Lista de passageiros;
- Disposição de restos e pertences para consulta;
- Devolução de pertences;
- Custódia de pertences não reclamados;
- Monumentos;
- Tratamento igual dos passageiros;
- Serviços de assistência para os familiares dos passageiros;
- Custear viagens e cuidados necessários;
- Recursos para o plano;
- Medidas substitutivas;
- Treinamento de agentes e colaboradores;
- Consultoria para operador não coberto pelo plano de resposta;
- Notificação de responsabilidade por estruturas construídas por pessoas;
- Transmissão eletrônica simultânea para o NTSB.

Como ferramenta para o planejamento de gestão de crises, é recomendada a utilização de um *checklist* em protocolos a serem seguidos pelos operadores, bem como também serve de ferramenta para auxílio aos gestores nos momentos de desenvolvimento e execução do plano.

3.4.3.3. Checklists

Esta é uma das propostas do gerenciamento de crises que visa mitigar falhas e erros com relação ao processo de gerenciamento de uma crise nos operadores aéreos.

A elaboração antecipada de checklists visa mitigar o tempo que vai ser gasto em se pensar, em momento da crise, nas ações que devem ser tomadas de acordo com cada caso. Portanto são elaborados checklists para diversas situações que podem ocorrer em um estado de crise, inclusive para os casos de acidente aéreo. Assim, o operador estará preparado para seguir o sequencial de ações que deverão ser tomadas, impedindo também o esquecimento, por estar em um protocolo a ser seguido pela empresa.

Diversos tipos de cenários serão identificados, analisados e avaliados por diversos especialistas dos setores dentro da empresa. Através de um checklist será possível embasar as diretrizes que os colaboradores dos setores envolvidos deverão seguir.

Este tipo de ferramenta evita que determinado tipo de trabalho ou ação seja feita por mais de uma vez otimizando o fator tempo que é tão preponderante para a solução em cenários de crise. Esta ferramenta também evita que não seja executado algum item que nele estivesse previsto.

A utilização de um checklist também propicia a assertividade nas comunicações em um gerenciamento de crises, pois neles estão embasados, como por exemplo, as informações que devem ser divulgadas pelo porta-voz de uma empresa, tanto para a mídia, quanto para as autoridades, assim como para os familiares.

3.4.3.4. O Porta-voz

Um dos aspectos vitais de um efetivo PRE é assegurar um controle consistente das mensagens para as entidades externas, em especial para a mídia. (ICAO, 2015, 4.0, tradução nossa). Por isso é tão importante designar um porta-voz para ser o ponto central de

comunicação.

Somado a isso, as autorizações e responsabilidades devem ser designadas a ele pela organização para atuarem como ponto de contato com entidades externas específicas.

Para Bernstein (2010), a preparação para a crise deve incorporar o conceito de que uma crise não respeita feriados, férias ou horas de sono. Portanto o porta-voz de uma empresa deve estar preparado e munido de informações para suprir a mídia, as autoridades, entidades, participantes e familiares com as informações precisas e relevantes.

A atitude do porta-voz em uma empresa será determinante em um cenário de crise. Os três C's da comunicação em crise: "*Compassion, Competence and Confidence*" (Compaixão, Competência e Confiança) "devem por ele ser aplicados, de acordo com os diferentes tipos de crises." (BERNSTEIN, 2010, p. 26, tradução nossa)

A autoridade de investigação em um acidente aeronáutico deve manter um elo muito próximo com o porta-voz da organização que estiver sendo investigada para que as atividades de investigação não sejam prejudicadas, para que as informações sobre os questionamentos que venham a surgir sejam esclarecidas, e, para assegurar também que as informações que estejam sendo veiculadas não comprometam o progresso e os objetivos das investigações. (ICAO, 2013b, tradução nossa)

Além de ressaltar a importância do que é transmitido nos discursos através da comunicação verbal, Bernstein (2010) nos chama a atenção para o que é transmitido às pessoas de forma não verbal, através da postura do porta-voz diante das câmeras. Segundo o autor, podem ser transmitidas também atitudes de defesa, culpa, raiva, nervosismo e arrogância.

O treinamento para o porta-voz que estará representando a empresa é uma ferramenta muito importante. Reforçando a importância da comunicação no gerenciamento de crises, o porta-voz é quem vai servir de elo de comunicação entre a empresa e a mídia, portanto o mesmo deve saber o que dizer e como fazê-lo da melhor maneira possível, de forma responsável, verdadeira e assertiva para que não se perca a credibilidade da empresa.

3.4.3.5 Treinamento

O treinamento das equipes é de suma importância para que os envolvidos saibam das ações que devem ser executadas. Para isso, a empresa deverá fornecer treinamento para as partes envolvidas, o que através da simulação será percebido com maior facilidade entre os

membros. Exercitar o plano para atuar com agilidade será um fator determinante para o sucesso da operação durante a crise.

A execução de um treinamento visa mitigar as ingerências por parte dos responsáveis pelo plano, e para que os subordinados do plano e todos os colaboradores tenham uma visão geral do mesmo e para que saibam a área de atuação dos diversos membros, para que saibam também a quem recorrer caso medidas adicionais sejam requeridas.

O treinamento do porta-voz também é muito importante, pois será ele o vínculo da empresa com a mídia, que estará ávida por informações, assim como os familiares que utilizarão esse canal para obter informações. Toda e qualquer pessoa que estiver representando a empresa deverá ser solicitada a dirigir os pronunciamentos sobre a crise ao porta-voz, e, em sua política, a empresa deverá informar aos seus colaboradores sobre essa questão.

O plano de resposta à emergência servirá como um guia para auxiliar aos responsáveis pela tomada de decisão sobre como lidar com os efeitos das decisões por eles tomadas. O treinamento dos participantes deverá incluir no mínimo (ICAO, 2015, 4.0, tradução nossa):

- Assistência aos familiares/ Assistências especiais;
- Sensibilidade cultural;
- Telefone de emergência;
- Equipe de call center;
- Aparência do site (Dark site)
- Recuperação das consequências.

O treinamento deverá ser praticado em intervalos regulares e garantir o envolvimento de todos que poderiam ser acionados durante o gerenciamento de crise. Os resultados de uma revisão ou prática de exercícios simulados são normalmente gravados e analisados, e após, com base no treinamento são propostas melhorias.

3.4.4 Recuperação

3.4.4.1 Fatores

A imagem de uma empresa pode ser afetada durante uma crise. Faz parte do programa de recuperação a assistência do departamento de marketing, para o tratamento da imagem da empresa e percepção dos clientes.

Outro fator de recuperação é o trauma psicológico que acontece após uma crise. Tanto alguns colaboradores como os familiares das vítimas poderão precisar de suporte e de assistência psicológica.

Também faz parte do programa de recuperação, a construção de um memorial, para que os familiares possam lembrar das pessoas queridas que perderam no caso de um acidente.

3.4.4.2 Debriefing

Em atendimento à política de melhoria contínua adotada pelos operadores aéreos, após a finalização de um estado de crise, serão analisadas as ações que poderiam ter sido mais bem conduzidas e procedimentos que tiveram dificuldade de ser realizados.

Um operador deve estabelecer um processo detalhado de *debriefing* e crítica tanto para uma revisão quanto para a resposta de um atual evento. Esse processo assegura que as informações sejam transmitidas para a autoridade reguladora, para o gerenciamento da empresa e para os demais participantes.

Através de discussões tudo o que tiver sido observado como não conforme, ou como um procedimento que poderia ter sido mais bem executado, são listados pelos participantes que propõe as melhorias e as modificações que deverão ser efetuadas.

Essas melhorias são divulgadas aos membros como alterações em suas rotinas e descrições das atribuições recebidas, para que em outra oportunidade sejam executadas no novo formato e um *debriefing* é efetuado para comunicação das alterações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender quais as diretrizes as empresas aéreas devem adotar para elaborarem um plano de resposta à emergência para o atendimento das necessidades dos familiares decorrentes de um acidente aéreo.

Foi apresentado o histórico da regulação da aviação civil e seus principais atores no cenário internacional e brasileiro para o gerenciamento em situações de crise.

Na pesquisa foram analisadas diretrizes das autoridades brasileiras e internacionais quanto ao gerenciamento de crise. Para um melhor entendimento sobre a pesquisa foram abordados conceitos sobre acidente aéreo, operador aéreo, segurança operacional e as teorias sobre acidentes, de acordo com a regulamentação vigente, com a premissa de que ao se trabalhar com a prevenção acidentes possam ser evitados, entendendo o risco que a operação aérea proporciona.

Para o atendimento de normas e padronização existentes com relação ao atendimento de vítimas em casos de acidentes aéreos, foram identificadas normas e padrões que são utilizados como referência no âmbito nacional, o Código Brasileiro de Aeronáutica (1986), disposto na lei nº7.565, a IAC 200-1001 (2005) que contempla o Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a seus Familiares, além da NSCA 3-3 (2013) que aborda a Gestão da Segurança de Voo na Aviação Brasileira, a NSCA 3-13 (2014), que aborda os Protocolos de Investigação de Ocorrências Aeronáuticas da Aviação Civil Brasileira conduzida pelo Estado Brasileiro, e o RBAC 121, para elaborar um plano de respostas às emergências para os operadores aéreos.

A presente pesquisa analisou as diretrizes e normas e padrões das autoridades brasileiras e internacionais e verificou que quanto à comunicação no gerenciamento de crises, existe uma defasagem nos regulamentos brasileiros, para o atendimento e gerenciamento de crises no pós-acidente aéreo. A comunicação no gerenciamento de crises foi observada como um fator preponderante para o sucesso do gerenciamento, pois é através de uma comunicação eficiente tanto interna, com os funcionários da empresa aérea, quanto externa, com as autoridades aeronáuticas, familiares das vítimas e principalmente a mídia que esse objetivo pode ser atingido.

A presente pesquisa propôs elucidar o questionamento de como os operadores aéreos podem elaborar um plano de respostas à emergência, buscando como referências a normatização e legislação nacional bem como as propostas que o meio aeronáutico tem se

utilizado internacionalmente, com o objetivo de possibilitar um melhor atendimento das vítimas e dos familiares de um acidente aéreo.

A pesquisa também propôs como contribuição para o meio aeronáutico um modelo para elaboração de um plano de respostas à emergência para os operadores aéreos, abordando as fases do gerenciamento de crises como: a preparação, resposta e recuperação, para que haja uma coordenação efetiva entre os atores envolvidos, em benefício dos familiares das vítimas de acidentes aeronáuticos.

Para pesquisas futuras sugiro elaboração de propostas de treinamento para linha de frente e para os gestores dos entes regulados com tópicos que sejam efetivos e para que as respostas às emergências sejam rápidas e eficazes.

Também proponho os seguintes questionamentos para futuras pesquisas: Qual a influência treinamento na resposta à emergência? Qual é o campo de atuação dos voluntários de um plano de resposta à emergência? Qual a influência da comunicação para o gerenciamento de crises? Como as empresas aéreas gerenciam crises por atrasos de voos em aeroportos?

Como resposta ao problema do gerenciamento de crises para um atendimento eficaz às vítimas e seus familiares em casos de acidentes aéreos, esta pesquisa teve como objetivo elucidar dúvidas quanto à regulação exigida dos operadores aéreos.

Foram pesquisadas informações relativas ao tema em autoridades, Organizações e Agências Internacionais para propor aos operadores aéreos uma diretriz que além do regulamento pudesse abordar também melhores práticas quanto ao atendimento às vítimas e familiares em um pós-acidente.

Práticas estas que puderam contar com evoluções da prevenção de acidentes, da gestão de riscos e sua contínua mitigação, da implementação de uma cultura de segurança na organização, da utilização de tecnologias para um melhor gerenciamento de crises, aquisição de conhecimento, troca de informações e melhoria dos canais de comunicação, para que fossem estas menos morosas, mas que fossem, sobretudo, mais humanas.

REFERÊNCIAS

- ABGS. **Associação Brasileira dos Gestores de Segurança: Perguntas Frequentes**. 2016. Disponível em: <http://www.abgs.org.br/modules.php?name=FAQ&myfaq=yes&id_cat=13&categories=Gerenciamento+de+Crises>. Acesso em: 01 mar. 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNSTEIN, Jonathan L.. **Keeping the wolves at bay**. 2010. Disponível em: <<http://www.bernsteincrisismanagement.com/>>. Acesso em: 2 fev. 2016.
- BRASIL. ANAC. **RBAC 119: CERTIFICAÇÃO: OPERADORES REGULARES E NÃO-REGULARES**. Brasil, 2014a. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/rbac/RBAC119EMD02.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2016.
- _____. ANAC. **RBAC 121: REQUISITOS OPERACIONAIS: OPERAÇÕES DOMÉSTICAS, DE BANDEIRA E SUPLEMENTARES**. Rio de Janeiro, 2014b. 310 p. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/rbac/RBAC121EMD03.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2016.
- _____. ANAC. **RESOLUÇÃO 234**: Estabelece critérios regulatórios quanto ao Sistema de Resposta à Emergência Aeroportuária (SREA) em aeródromos civis. 2012. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/resolucao/2012/RA2012-0234.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.
- _____. ANAC. Secretaria de Aviação Civil. **Definições, regras de redação e unidades de medida para uso nos RBAC**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/RBAC01EMD02.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- _____. ANAC. Secretaria de Aviação Civil. **Manual de Procedimentos: MPR-003-R00/GGAF**. Brasília, 2015a. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/transparencia/Pdf/bps2015/35/ANEXO1.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- _____. CENIPA. Ministério da Defesa. **Curso Básico de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos**. Brasília, 2015b. Apostila do curso básico de prevenção de acidentes aeronáuticos na modalidade EAD.
- _____. Constituição (1925). Decreto nº 16.983, de 22 de julho de 1925. **Regulamento Para Os Serviços Cíveis de Navegação Aérea**. Rio de Janeiro, RJ, Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=33601&norma=49256>>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- _____. Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005. **Cria A Agência Nacional de Aviação Civil – Anac**: e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- _____. Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986. **Código Brasileiro de Aeronáutica**. Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/biblioteca/leis/cba.pdf>.

_____. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Gestão da segurança de voo na aviação brasileira:** NSCA 3-3. 2013. Disponível em: <<http://www.cenipa.aer.mil.br/cenipa/index.php/legislacao/category/1-nsca-norma-do-sistema-do-comando-da-aeronautica->>. Acesso em: 01 fev. 2016.

_____. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a seus Familiares:** IAC 200-1001. 2005. Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/biblioteca/iac/IAC200_1001.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2016.

_____. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Protocolos de Investigação de Ocorrências Aeronáuticas da Aviação Civil Brasileira conduzida pelo Estado Brasileiro:** NSCA 3-13. 2014c. Disponível em: <<http://www.cenipa.aer.mil.br/cenipa/index.php/legislacao/category/1-nsca-norma-do-sistema-do-comando-da-aeronautica->>. Acesso em: 11 fev. 2016.

CALDINI, Alexandre. **Como gerenciar a crise.** 2000. Revista EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/706/noticias/como-gerenciar-a-crise-m0048464>>. Acesso em: 11 jan. 2016.

DEVLIN, Edward S. **Crisis Management Planning and Execution.** Boca Raton: Auerbach Publications, 2007.

ESTADOS UNIDOS. NATIONAL TRANSPORTATION SAFETY BOARD OFFICE OF TRANSPORTATION DISASTER ASSISTANCE. (Org.). **Federal Family Assistance Plan for Aviation Disasters.** 2008. Disponível em: <<http://www.nts.gov/tda/TDADocuments/Federal-Family-Plan-Aviation-Disasters-rev-12-2008.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio:** minidicionário da língua portuguesa. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008. 896 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://www.academia.edu/4405328/GIL_Antonio_Carlos_COMO_ELABORAR_PROJETOS_DE_PESQUISA_Copia>. Acesso em: 06 fev. 2016.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Wilson. **Metodologia científica e da pesquisa:** livro didático. 5. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 2007. 266 p.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IATA. Disponível em: <<http://www.iata.org/Pages/default.aspx>> Acesso em: 02 fev.2016.

_____. **Guidelines - Crisis Communications & Social Media.** 2014. Disponível em: <<http://www.iata.org/publications/Pages/crisis-communications-guidelines.aspx>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

_____. **IOSA Standards Manual.** 2015. Disponível em: <<https://www.iata.org/whatwedo/safety/audit/iosa/Documents/ISM-9th-Edition-Sept2015.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

ICAO. Disponível em: <<http://www.icao.int/Pages/default.aspx>> Acesso em: 02 fev.2016.

_____. **DOC 9859**. Safety Management Manual (SMM). 3. ed. 2013a Disponível em: <http://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Documents/Doc.9859.3rd%20Edition.alltext.en.pdf>. Acesso em: 01 fev 2016.

_____. **DOC 9973**: Manual on Assistance to Aircraft Accident Victims and their Families. Montreal, 2013b. 132 p.

_____. **DOC 9998**: ICAO Policy on Assistance to Aircraft Accident Victims and their Families. Montreal, 2013c. 12 p. (1).

LEWIS, Gerald. **Organizational Crisis Management: The Human Factor**. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, 2006.

MACHADO, Cristiane Salvan et al. **Trabalhos acadêmicos na Unisul**: apresentação gráfica. 2. ed. rev. e atual. Palhoça: Ed. Unisul, 2013.

MARCONI, Maria de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003

MICHAELIS. **Minidicionário escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2000. 469 p.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre. Nº 37. Março, 1999.

NASCENTES, Antenor. **Dicionário etimológico resumido**. Rio de Janeiro: Instituto Nacional do Livro, 1996. (Coleção dicionários especializados). Ministério da Educação e Cultura.

OLIVEIRA, Alessandra de. **Coleta de dados**. Palhoça: UnisulVirtual, 2014. Design Instrucional: Marina Cabeda Egger Moellwald. Diagramação: Daiana Ferreira Cassanego. Material didático produzido para a UA Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Aeronáuticas.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Ed. UNISUL, 2002.

SEVERINO, Antonio Joaquim, 1941. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª. ed. rev e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Orlando Flávio da. **Direito Aeronáutico**: livro didático. Palhoça: Unisulvirtual, 2012. 358 p.

ANEXOS

ANEXO I - Anexos da OACI (ICAO, 2016)²

- Anexo 1 – Licença de Pessoal
- Anexo 2 – Regras do Ar
- Anexo 3 – Meteorologia
- Anexo 4 – Cartas Aeronáuticas
- Anexo 5 – Unidades de Medida
- Anexo 6 – Operações de Aeronaves
- Anexo 7 – Marca da Nacionalidade e Matrícula
- Anexo 8 – Aeronavegabilidade de Aeronaves
- Anexo 9 – Facilitação
- Anexo 10 – Telecomunicações
- Anexo 11 – Serviço de Tráfego Aéreo
- Anexo 12 – Busca e Salvamento
- Anexo 13 – Investigação de Acidentes Aeronáuticos
- Anexo 14 – Aeródromos
- Anexo 15 – Serviço de Informações Aeronáuticas
- Anexo 16 – Ruído de Aeronaves
- Anexo 17 – Segurança (Interferência Ilícita)
- Anexo 18 – Cargas Perigosas

² Disponível em <http://www.icao.int>

ANEXO II - Estados Membro da OACI/ ICAO *Member States* (ICAO, 2016)³

Afghanistan Albania Algeria Andorra Angola Antigua and Barbuda Argentina* Armenia
 Australia* Austria Azerbaijan Bahamas Bahrain Bangladesh Barbados Belarus Belgium
 Belize Benin Bhutan Bolivia (Plurinational State of)* Bosnia and Herzegovina Botswana
 Brazil* Brunei Darussalam Bulgaria Burkina Faso* Burundi Cabo Verde Cambodia
 Cameroon* Canada* Central African Republic Chad Chile* China* Colombia Comoros
 Congo Cook Islands Costa Rica Côte d'Ivoire Croatia Cuba Cyprus Czech Republic
 Democratic People's Republic of Korea Democratic Republic of the Congo Denmark Djibouti
 Dominican Republic* Ecuador Egypt* El Salvador Equatorial Guinea Eritrea Estonia
 Ethiopia Fiji Finland France* Gabon Gambia Georgia Germany* Ghana Greece Grenada
 Guatemala Guinea Guinea-Bissau Guyana Haiti Honduras Hungary Iceland India* Indonesia
 Iran (Islamic Republic of) Iraq Ireland Israel Italy* Jamaica Japan* Jordan Kazakhstan
 Kenya* Kiribati Kuwait Kyrgyzstan Lao People's Democratic Republic Latvia Lebanon
 Lesotho Liberia Libya* Lithuania Luxembourg Madagascar Malawi Malaysia* Maldives
 Mali Malta Marshall Islands Mauritania Mauritius Mexico* Micronesia (Federated States of)
 Monaco Mongolia Montenegro Morocco Mozambique Myanmar Namibia Nauru Nepal
 Netherlands New Zealand Nicaragua* Niger Nigeria* Norway* Oman Pakistan Palau Panama
 Papua New Guinea Paraguay Peru Philippines Poland* Portugal* Qatar Republic of Korea*
 Republic of Moldova Romania Russian Federation* Rwanda Saint Kitts and Nevis Saint
 Lucia Saint Vincent and the Grenadines Samoa San Marino Sao Tome and Principe Saudi
 Arabia* Senegal Serbia Seychelles Sierra Leone Singapore* Slovakia Slovenia Solomon
 Islands Somalia South Africa* South Sudan Spain* Sri Lanka Sudan Suriname Swaziland
 Sweden Switzerland Syrian Arab Republic Tajikistan Thailand The former Yugoslav
 Republic of Macedonia Timor-Leste Togo Tonga Trinidad and Tobago Tunisia Turkey
 Turkmenistan Uganda Ukraine United Arab Emirates* United Kingdom* United Republic of
 Tanzania* United States* Uruguay Uzbekistan Vanuatu Venezuela (Bolivarian Republic of)*
 Viet Nam Yemen Zambia Zimbabwe **Council Member State*

³ Disponível em <http://www.icao.int>

ANEXO III - Contrato de Cessão de Direitos Autorais



CONTRATO DE CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL, doravante denominada somente UNISUL, e Andressa Mara dos Santos Costa, doravante denominado somente AUTOR da obra caracterizada como Trabalho de Conclusão de Curso, com o título GERENCIAMENTO DE CRISE EM OPERADORES AÉREOS: PLANO DE RESPOSTA À EMERGÊNCIA, têm justo e acertado o presente Contrato que se regerá pelas cláusulas descritas a seguir:

CLÁUSULA PRIMEIRA

O objeto do presente Contrato é a cessão total da obra, a título gratuito, para reprodução, distribuição e disponibilização, pela UNISUL, em qualquer forma ou meio, existente ou que venha a existir.

Parágrafo Primeiro. A UNISUL poderá disponibilizar a obra no todo ou em partes, para fins didáticos, desde que não altere seu conteúdo.

Parágrafo Segundo. A presente cessão é feita para todos os países, em língua portuguesa ou tradução, a critério da UNISUL.

CLÁUSULA SEGUNDA

O AUTOR declara que a obra, objeto deste Contrato é de sua autoria, responsabilizando-se pelo seu conteúdo e forma, citações, referências e demais elementos que a integram, sendo entregue no ato da assinatura do presente com todo seu conteúdo textual já revisado gramaticalmente e metodologicamente. Desta forma, quaisquer medidas judiciais ou extrajudiciais concernentes ao conteúdo serão de sua inteira responsabilidade.

CLÁUSULA TERCEIRA

O encargo da evicção é do AUTOR, ao qual caberá, inclusive, o dever de indenizar a UNISUL, caso esta seja prejudicada por medidas judiciais ou extrajudiciais relacionadas ao conteúdo.

CLÁUSULA QUARTA

O AUTOR, nos termos do art. 49 e os seguintes da Lei 9.610, cede a título não exclusivo à UNISUL a obra objeto deste Contrato em caráter definitivo e sem limite de tempo, pelo AUTOR, seus herdeiros e sucessores.

CLÁUSULA QUINTA

O AUTOR autoriza a UNISUL, e para isto a constitui, neste instrumento, sua bastante procuradora, a agir judicial ou extrajudicialmente contra qualquer atentado à obra, seja por reprodução ilegal, edição fraudulenta ou outra forma que represente lesão à propriedade intelectual.

CLÁUSULA SEXTA

Os originais serão entregues prontos e acabados pelo meio ou na forma que a UNISUL indicar.

CLÁUSULA SÉTIMA

A CESSÃO aqui pactuada é realizada a título gratuito haja a vista a UNISUL disponibilizar em qualquer forma ou meio a obra gratuitamente.

Parágrafo Primeiro. Posteriormente, a UNISUL poderá vir a cobrar de terceiros a disponibilização da obra. Se assim acontecer, a UNISUL poderá disponibilizar ao AUTOR parte do valor por ela cobrado.

CLÁUSULA OITAVA

As partes elegem o foro da comarca de Tubarão/SC e renunciam a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem assim justos e acertados, firmam o presente em duas vias de igual teor para que surta seus jurídicos efeitos.

Tubarão/SC, 30 de junho de 2016.


Assinatura do Autor

Recomendado por:
Assinatura
e carimbo