



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**DÉBORAH GARCIA RESENDE SIMÕES**

**A IMPRENSA E OS ACIDENTES AÉREOS:  
CONSEQÜÊNCIAS JUNTO À OPINIÃO PÚBLICA**

**Palhoça**

**2007**

**DÉBORAH GARCIA RESENDE SIMÕES**

**A IMPRENSA E OS ACIDENTES AÉREOS:  
CONSEQÜÊNCIAS JUNTO À OPINIÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Msc. Helena Iracy Santos Neto

**Palhoça  
2007**

**DÉBORAH GARCIA RESENDE SIMÕES**

**A IMPRENSA E OS ACIDENTES AÉREOS:  
CONSEQÜÊNCIAS JUNTO À OPINIÃO PÚBLICA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Jornalismo e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Comunicação Social da Universidade do Sul de Santa Catarina.

À minha família, principalmente para o meu marido e para a minha filha.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, pela paciência.

Meus avós, pelo carinho e dedicação em minha criação.

Minha irmã, Paola, pelos bons momentos vividos.

Meu marido, Elóy, pela atenção, pelo apoio e pelo incentivo para terminar este projeto. Assim como tudo na vida.

Minha filha Gabriela por ser a melhor filha do mundo.

Agradeço a todos os meus professores, que tanto importunei na realização desta pesquisa e principalmente a minha orientadora, professora Helena.

Meu agradecimento especial para o jornalista Mário Rosa, pela atenção que me foi dada e principalmente por me enviar o seu livro. Sem ele não conseguiria fazer boa parte deste trabalho.

“A imprensa, como a mulher, é admirável e sublime quando conta uma mentira. Não o deixa em paz até tê-lo forçado a acreditar nela, e emprega as melhores qualidades nesta luta onde o público, tão tolo quanto um marido, sucumbe sempre” (Honoré de Balzac).

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo estudar e entender o comportamento da imprensa quando ocorrem tragédias aéreas como as que aconteceram nos vôos 402 e 3054 da TAM que aconteceram em 31/10/1996 e 17/07/2007 respectivamente. A importância do tema está no fato de que os jornalistas agem impulsivamente diante de uma tragédia e nesse momento a ética ao escolher a forma de se divulgar as notícias fica comprometida. Realizado em duas partes, na primeira consta um estudo conceitual e a segunda a análise do conteúdo. A metodologia aplicada foi a qualitativa analisando as reportagens publicadas nos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo*, e nas revistas *Veja* e *Isto É*. Assim, este estudo tem como objetivo mostrar os exageros cometidos pela imprensa naquelas ocasiões e as conseqüências da forma irresponsável, com que informações, não checadas e divulgadas no calor das emoções e dos sentimentos vivenciados nos momentos em que tragédias como essas podem acarretar. Analisando as reportagens publicadas nos dias posteriores ao acidente, percebe-se que os meios de comunicação se precipitaram, fazendo uma cobertura emocional, preocupada apenas em dar “furos de reportagem” e em transformar matérias em um produto voltado para satisfazer os piores instintos do consumidor. Com efeito, a mídia impressa abusou do sensacionalismo, das especulações e da busca precipitada de culpados.

Palavras-chave: TAM, Imprensa, Tragédias.

## **ABSTRACT**

The goal of this monography is to study and understand the behavior of the press when air tragedies like TAM's flights 402 and 3054 happens. The importance of the subject is in the fact that journalists act impulsively in tragedies, compromising the ethical aspects regarding news's publication. Made in two parts, the first one contains concepts and the other one has the content's analysis.

The methodology used was a review of all the pieces published in the newspapers O Estado de S. Paulo and Folha de S.Paulo, and in Veja and Isto é magazines. Hence, this project wants to show excessiveness made by the press on those episodes and the consequences that the release of unchecked information, in the heat of the moment, can bring to the society.

Analysing the published material in the days that followed the accident is clear that the media precipitated, doing an emotional cover and worrying only with the break news, transforming histories on products to satisfy the worst instincts of the consumers. Both, the press used sensational, especulations and a hasty search for the guilties.

Key words: Tam, press, tragedies.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 O JORNALISMO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 A RELAÇÃO DA IMPRENSA COM AS EMPRESAS</b> .....	<b>22</b>
2.1 CRISES E O SEU GERENCIAMENTO .....	27
<b>3 A EMPRESA TAM</b> .....	<b>30</b>
3.1 O COMANDANTE ROLIM.....	32
3.2 AS EMPRESAS DO GRUPO TAM.....	33
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
<b>5 O VÔO 402 DA EMPRESA TAM</b> .....	<b>37</b>
5.1 O ACIDENTE DO VÔO 402 NA IMPRENSA .....	40
5.2 O ACIDENTE DO VÔO 402 NA REVISTA ISTO É .....	41
5.3 O ACIDENTE DO VÔO 402 NO JORNAL FOLHA DE S. PAULO.....	42
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>45</b>
6.2 ESTADÃO: PRIMEIRO DIA .....	46
6.3 FOLHA DE S. PAULO: PRIMEIRO DIA .....	48
6.4 ESTADÃO: SEGUNDO DIA.....	48
6.5 FOLHA DE S. PAULO: SEGUNDO DIA .....	50
6.6 ESTADÃO: TERCEIRO DIA.....	50
6.7 FOLHA DE S. PAULO: TERCEIRO DIA.....	52
6.8 ESTADÃO: QUARTO DIA .....	53
6.9 FOLHA DE S. PAULO: QUARTO DIA .....	53
6.10 QUINTO DIA.....	54
6.11 ESTADÃO: QUINTO DIA .....	54
6.12 FOLHA DE S. PAULO: QUINTO DIA .....	55
6.13 O RELATO DA REVISTA VEJA .....	56
6.14 O RELATO DA REVISTA ISTO É.....	59
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>627</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>70</b>
<b>ANEXO A – QUANDO OS ENGRAXATES OPINAM</b> .....	<b>71</b>
<b>ANEXO B – A INVASÃO DO JORNALISMO</b> .....	<b>72</b>
<b>ANEXO C – ESTORVO DA PAUTA, MALDIÇÃO DOS ANTOLHOS</b> .....	<b>73</b>
<b>ANEXO D – A IMPRENSA NO TRIBUNAL</b> .....	<b>74</b>
<b>ANEXO E – CRISES DÃO LIÇÃO AO MERCADO</b> .....	<b>75</b>
<b>ANEXO F – TODOS CONTRA BOLOGNA</b> .....	<b>76</b>
<b>ANEXO G – COMUNICADO DA FAMÍLIA AMARO</b> .....	<b>80</b>
<b>ANEXO H – COMUNICADO OFICIAL</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO I – TAM CONTRATA DIRETOR QUE AJUDOU A FUNDAR A GOL</b> .....	<b>82</b>



## INTRODUÇÃO

Toda empresa está sujeita a viver em algum momento uma crise. Dependendo da forma de gerenciamento desse momento crítico, ela poderá sofrer abalos inimagináveis em sua imagem. Algumas conseguem viver e passar por uma situação de crise sem que a sua imagem sofra o mínimo de abalo, conseguindo até mesmo uma façanha: fortalecer ainda mais a sua marca perante o público. Um exemplo de crise bem gerenciada foi quando a empresa Johnsons & Johnsons teve um dos seus produtos de maior venda, o medicamento Tylenol, contaminado. A forma de agir da empresa não só contribuiu para que a sua imagem não fosse prejudicada, como ainda fortaleceu o seu relacionamento com o público que a cada dia deposita mais e mais confiança em seus produtos.

Imagine agora gerenciar uma crise resultante de um grande acidente como a queda de um avião. Neste momento a empresa deverá mobilizar vários setores, sendo a comunicação o mais importante. Além dos inúmeros problemas vivenciados, ela ainda precisa gerenciar o conflito que aparece entre os seus assessores de imprensa que precisam controlar as informações e os jornalistas que desejam mostrar o máximo de notícias.

Tendo em vista o acidente com o voo 3054 da Tam, que aconteceu em 17/07/2007, busca-se analisar neste trabalho a cobertura da imprensa sobre essa tragédia. Para conseguir atingir esse objetivo, em primeiro lugar, apresenta-se no começo uma série de conceitos sobre o papel da profissão de jornalista e a sua relação com a comunicação empresarial. Procura-se mostrar como o comportamento inadequado da imprensa ao publicar informações não checadas pode influenciar na conclusão dos leitores na busca pelo culpado de um acidente.

No primeiro capítulo aborda-se o jornalismo, onde se apresentam conceitos e exemplos. Em seguida, passa-se para o tema o que é ser jornalista. Aí fala-se um pouco sobre a transição vivida nesses dias de notícias 24 horas. O trabalho continua com o tema ética, em que se aborda o código de ética da profissão e o dilema do jornalista em divulgar ou não a notícia visando manter a sua ética

pessoal e profissional. O capítulo é encerrado quando apresenta-se o jornalismo político e a sua relação com o poder. Um jornalismo que atrai pela sua posição, mas que obriga o profissional a ser cada vez ainda mais ético.

O segundo capítulo refere-se à relação da imprensa com as empresas, além de trazer a definição da comunicação empresarial e a sua transformação dentro das empresas que antes viam esta área como desperdício de dinheiro e hoje tornou-se um setor essencial e estratégico dentro das corporações; também neste capítulo estuda-se o tema crises e o seu gerenciamento.

O terceiro capítulo dedica-se à empresa TAM. Neste momento aborda-se o início da empresa desde a sua criação e crescimento além de mostrar a importância do Comandante Rolim no processo. O capítulo encerra-se com as atuais empresas do grupo. O quarto capítulo refere-se à metodologia utilizada para a execução deste estudo. O quinto capítulo é sobre o acidente do voo 402, da empresa TAM que aconteceu em 31/10/1996. Expõe-se aqui como foi o acidente, o gerenciamento da crise gerada pela tragédia, o relacionamento da empresa com a imprensa e o que foi publicado sobre a tragédia na revista *Isto É* e no jornal *Folha de S. Paulo* naquele momento.

O sexto capítulo é dedicado ao acidente com o voo 3054, também da TAM, que aconteceu em 17/07/2007. Neste capítulo descreve-se como foi a tragédia e inicia-se a análise de conteúdo das edições daquela ocasião dos jornais *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo* e das revistas *Veja* e *Isto É*. Focaliza-se o que foi publicado pelos jornais nos cinco primeiros dias após a tragédia e na primeira edição das revistas após o acidente.

Por último, a conclusão na qual aponta-se o resultado das análises da cobertura da imprensa nesses dois acidentes.

## CAPÍTULO I

### O JORNALISMO

Desde os primórdios, o ser humano é movido pela curiosidade. Nesse modo de tentar entender o mundo, usa a troca de informação para satisfazer a sua vontade de saber das coisas que acontecem ao seu redor e em outros lugares. Por isso, mesmo antes da escrita, um jornalismo informal já existia. Era a conversa no bar e a troca de informação entre as pessoas, pois como diz Kovach (2004, p.17) “[...] As notícias satisfazem um impulso humano básico. As pessoas têm uma necessidade intrínseca – um instinto, digamos – de saber o que acontece além de sua própria experiência direta“. Dentro desse conceito, Bond (1959, p.7) diz que “a notícia é a matéria-prima da opinião“.

Nas conversas, como as informações eram trocadas verbalmente acabavam se perdendo com o tempo. Logo, era preciso aprimorar a técnica de distribuição das notícias na forma escrita. Então, surge o jornalismo formal. Como escreveu Kovach (2003, p.18):

Precisamos de notícias para viver nossas vidas, para nos proteger, para nos ligarmos uns aos outros, identificar amigos e inimigos. O jornalismo é simplesmente o sistema criado pelas sociedades para fornecer essas notícias.

Mas a simples fome de notícias não bastava para sustentar e desenvolver o jornalismo. Ele precisava ser bom, tal como define o Ministro Franklin Martins (22/08/2007):

O bom jornalismo começa, antes de mais nada, pela busca da isenção. Não há isenção, mas existe a busca dela. Em seguida, vem a busca dos fatos. Jornalismo não é só notícias, mas elas são o ponto de partida. Tem que se ouvir os dois lados. E ouvir bem, para absorver a profundidade e complexidade da notícia. Pode-se ter opinião? Pode. E deve-se interpretar a notícia, o que é pouco feito hoje no Brasil.

As respostas às perguntas sobre como definir o jornalismo são muitas. Para o mundo de hoje, denominado globalizado, no qual a tecnologia vem se colocando de forma a cada dia estar mais presente em nossas vidas, carreiras e estudos, o mais certo para se dizer é que ele se banalizou. “Talvez, sugerem alguns analistas, a

definição de jornalismo tenha sido superpopularizada pela tecnologia, de forma que qualquer coisa hoje é tida como jornalismo”. (Kovach, 2004, p.30).

Se for assim, corremos o risco de voltar ao jornalismo informal. Por isso, “Definir o jornalismo, dizem, é limitá-lo”. (Kovach, 2004, p.32). Mesmo assim a palavra jornalismo pode ter diversos conceitos. Cabe a cada pessoa interpretá-las, baseando-se na própria vivência. Idealmente deve-se partir de alguns autores.

Segundo Bond (1959, p.1), por exemplo, “A palavra jornalismo significa, hoje, todas as formas nas quais e pelas quais as notícias e seus comentários chegam ao público”.

Dentro desse princípio podemos dizer que:

As definições diferem de acordo com os pontos de vista segundo os quais são formuladas. Para o cínico, jornalismo é meramente um comércio; para o idealista, revela-se como uma responsabilidade e um privilégio ( Bond,1959, p.1).

Podemos notar que cada autor possui a sua própria explicação para definir a atividade jornalística; “Jornalismo consiste em escrever, mediante remuneração, sobre assuntos em que não se é versado” (Stephens *apud* Bond, 1959, p. 1). Mesmo assim, Eric Hodgins *apud* Bond (1959, p. 1) diz que:

Jornalismo é a transmissão de informação, de um ponto a outro, com exatidão, penetração e rapidez, numa forma que sirva à verdade e torne aquilo que é certo evidente aos poucos, quando não imediatamente.

Entretanto, podemos colocar ainda que “jornalismo, independentemente de qualquer definição acadêmica, é uma fascinante batalha pela conquista das mentes e corações de seus alvos: leitores, telespectadores ou ouvintes” (Rossi, 1980, p. 7) ou ainda dos seus internautas. Já Hohenberg, (1962, p. 24) declara o seguinte sobre o jornalismo:

É uma profissão agitada, tão mutável como as notícias de que vive. A sua atração é universal. O seu fascínio é composto de novidade, surpresa, satisfação, realização, algumas vezes desapontamento e, ocasionalmente, até mesmo choque, diante da variedade incessante na história da humanidade.

Por outro lado, Bond, (1959, p.7), diz que:

Desde os primeiros tempos, o jornalismo tem procurado influenciar o homem. O jornalismo esforça-se no sentido de estimular a mente humana através da palavra escrita, dos desenhos e fotografias em jornais, revistas, panfletos e livros e através da palavra falada.

O jornalismo é o responsável por divulgar com credibilidade as informações verdadeiras às pessoas, a fim de que estas possam tomar as melhores decisões para as suas ações e assim conviver dentro de uma sociedade justa. A partir desta perspectiva podemos afirmar que o jornalismo é vital para a sobrevivência humana.

Mas como em tempos de notícias 24 horas é possível conseguir informações confiáveis se não através dos jornais, revistas, televisões, rádios e internet? Está aí a missão essencial do bom jornalismo, a divulgação verdadeira das notícias, dos relatos, dos acontecimentos. Exemplos significativos são as Guerras do Vietnã, Indochina e Iraque. Na Guerra do Vietnã, as batalhas eram divulgadas pela mídia a partir de relatos dos militares norte-americanos que estavam na luta e por correspondentes como o jornalista brasileiro José Hamilton Ribeiro. As notícias e reportagens mostravam os Estados Unidos como o país vitorioso, quando na verdade, estava sendo derrotado. Na Guerra travada na Indochina, os meios de comunicação de massa apenas relatavam o que recebiam do governo, ou seja, a informação divulgada era sempre gerada, de modo interesseiro para o combate. Sempre o dono dessa versão era colocado como vencedor. No recente episódio da Guerra no Iraque, vimos o porta voz do governo iraquiano dizendo insistentemente que o seu país estava vencendo a guerra, quando na verdade as tropas americanas e inglesas já haviam invadido Bagdá. Nessas circunstâncias é possível dar credibilidade a ambos os lados? Como fazer isso, se como frisei, o vencedor é o dono da história?

Os meios de comunicação quando aceitam um relato, por ingenuidade ou pela falta de vontade ou de condições de realizar a checagem dos fatos, estão sujeitos a cometer enganos irreparáveis. Quem não se lembra do caso da Escola Base, em que diversos órgãos de imprensa publicaram acusações de pedofilia praticada pelos professores e donos da escola? Quando a verdade surgiu, ou seja, quando as provas mostraram que tudo não se passava de conclusões mal informadas e de um delegado ávido por seus 15 minutos de fama, o estrago estava feito. A vida dos envolvidos já havia sido destruída.

Mas as mudanças para o bem ou para o mal acontecem, e no caso do jornalismo podemos notar claramente os novos rumos tomados. Larry Rohter diz:

(...)Atravessamos uma época em que entretenimento e jornalismo se confundem, isso no Brasil, nos EUA, na Europa, no mundo inteiro. Uma época em que o jornalista quer ser celebridade, especialmente na TV. Porque os valores são outros, os interesses, também.

Assim, é preciso evitar o que hoje costuma acontecer: a prática do jornalismo onde a notícia vira espetáculo.

Nos Estados Unidos esse tipo de jornalismo espetáculo é denominado “*Infotainment*”, nele o jornalista se coloca como o que sabe todos os segredos e desnuda o cidadão perante o público. O perigo nesse tipo de jornalismo é ultrapassar o limite do que é público e do que é privado. Um exemplo recente em que essa fronteira é transposta é a divulgação dos diálogos dos ministros Ricardo Lewandowski e Carmem Lúcia durante a sessão de julgamento do mensalão em 23 de agosto de 2007, no Supremo Tribunal Federal. Após este episódio debates surgiram em todos os veículos. É justo questionar se tal ato era uma função jornalística ou uma invasão de privacidade. A resposta não é fácil, porque existe uma linha tênue entre a liberdade de imprensa e a auto censura.

Ocorre a propósito, o seguinte: seguindo o conselho de seus advogados que definiram que a reportagem sobre o Superior Tribunal Federal violava o sigilo de correspondência dos Ministros, o Jornal *Folha de São Paulo* não publicou a matéria e foi furada pelo jornal *O Globo*, que não teve a mesma preocupação. O seu ombudsman, Mário Magalhães foi claro ao escrever em seu artigo sobre o repórter fotográfico que flagrou a conversa: “Ele cobriu um evento público e flagrou o que era possível – cumpriu seu legítimo dever jornalístico”. Nesse ponto a ética e o dever do jornalista se confundem e nos levam à inevitável pergunta: Afinal como cumprir com a lealdade e o respeito ao cidadão sem ferir a ética?

A *Folha de São Paulo*, por exemplo, contrariou os conselhos dos advogados, e publicou a matéria na edição do dia 24/08/2007. Com atraso. O episódio rendeu críticas por parte do jornalista Ricardo Noblat, em cujo *blog* decretou o envelhecimento do jornal dizendo que “O episódio do “furo” que a Folha preferiu

levar é o mais emblemático da fase de letargia que o jornal atravessa. Ele se acomodou e envelheceu”.

Nessa altura, vale a pena perguntar: O que é ser jornalista? “Costumamos dizer que, enquanto médico pensa que é Deus, jornalista tem certeza.” ( Noblat,2004, p.28). No popular, se você descobre algo e mais do que nunca sente a necessidade de contar a descoberta a alguém, com certeza você é um jornalista. Mas, a profissão de jornalista vai além de contar uma descoberta. Podemos dizer que é buscar a verdade, gostar de trabalhar em excesso e ter reconhecimento do público. Noblat (2004, p.37) diz que “A missão de um jornalista é informar. Ou melhor: contar histórias”.

O jornalista, mesmo quando possui uma pauta oficial, se farejar um fato que pode se transformar em uma reportagem vai atrás e consegue sua história. É o que o *ombudsman* da Folha de São Paulo, Mário Magalhães (2007) afirma: “é preciso estar de olhos e ouvidos atentos à novidade; a melhor reportagem não é a que satisfaz a pauta, mas a que vai além dela”.

Mais do que ninguém “... O jornalista necessita de duas coisas que podem acabar se revelando impossíveis de conciliar nos quatro anos de ensino universitário. De um lado, a formação. De outro, a informação.” (Rossi, 1980, p. 67).

Definições a parte, o bom jornalista além de ser ético, deve ter uma regra fundamental a ser seguida: “Devem aprender a ser cautelosos. “Em dúvida, omita, até que os fatos possam ser verificados”. ( Hohenberg, 1962, p.16).

Para Muylaert (2007), “Claro que um jornalista não tem obrigação de conhecer todos os temas. O que se pede é que filtre notícias contraditórias, escandalosas”. Neste artigo o autor se refere ao que vem acontecendo na imprensa brasileira e quem sabe mundial, onde as coberturas são inadequadas, as notícias são apressadas e não apuradas. Quando o jornalista não filtra as notícias, realiza uma cobertura no mínimo irresponsável. Quando filtra, pode estar agindo em função de seus preconceitos, ou de crenças religiosas ou ideológicas. É difícil.

Em um mundo globalizado e com tantas informações ao redor, o jornalista enfrenta outra questão:

Nesta era de notícias 24 horas, os jornalistas agora passam mais tempo procurando alguma coisa para acrescentar as suas matérias, geralmente interpretação, em lugar de tentar descobrir e checar, de forma independente, novos fatos. (Kovach 2004, p.119).

Na verdade, o jornalista antes de tudo, precisa ter o mínimo da preparação exigida. Dentro desse princípio Hohenberg (1962, p.16) acrescenta que:

[...] As qualidades mínimas podem ser resumidas brevemente. Incluem elas a educação, a habilidade, o sentido da exatidão infalível e o desejo incansável de ler jornais e contribuir para a publicação das notícias.

Eu insisto ainda em colocar a ética e o respeito pelas pessoas. Uma cobertura responsável, contextualizada e esclarecedora é o mínimo que podemos esperar dos jornalistas pautados pelo senso ético.

Ética é uma palavra originada do latim *ethica*, e do grego *ethike*, no dicionário Houaiss significa: 1. Princípios de conduta. 2. Ciência moral.

Designada para descrever o comportamento moral do homem, a ética é discutida desde as antigas civilizações. Seu conceito vem sendo abordado atualmente com intensidade pelo fato de estarmos vivendo em um mundo globalizado onde as informações passam por todos e por tudo, e o comportamento humano é colocado à prova todo o tempo. No jornalismo ela é primordial para o exercício da profissão; e deve nortear tudo o que esse profissional escreve. Noblat (2004, p.27), sustenta que “a ética deve prevalecer até mesmo sobre a obrigação que tem um jornal de revelar o que possa interessar ao leitor”.

Mas se a função do jornalismo é informar de modo verdadeiro, como acreditar que o público está recebendo realmente o que é verdade? Pereira (apud Caldas, 2002, p.205) diz que:

A vivência da ética no universo da comunicação é um exercício diário e incessante, que se coloca a cada nova tarefa. Pode-se dizer que não se escreve uma frase, não se lê um texto, não se exhibe uma imagem sem que lá estejam a sombra ou o sopro da ética.

No entanto como ser ético se o momento em que vivemos nos mostra justamente o contrário? Toda a sociedade assiste a uma transformação brutal dos valores morais e éticos, onde se busca um jeito fácil de conseguir objetivos.

O jornalismo, como quase todas as profissões, possui um código próprio de ética. Afinal, é válido dizer que o jornalista deve ser imparcial, objetivo, honesto,

responsável, e principalmente ético ao checar os fatos de sua matéria. O jornal é um repercussor de fatos e através deles leva ao cidadão a matéria-prima importantíssima para a vida em sociedade, e para a escolha que faz cada um de nós. Assim, a obrigação de quem escreve é praticar a arte de apurar a veracidade da notícia, ser objetivo e exercer a ética. Só assim estará colocando mostrando a verdade.

Pereira ( apud Caldas, 2002, p.197) diz o seguinte:

Descobrir a verdade, encontrar as provas, enfim, buscar, com isenção, o melhor caminho para revelar os fatos ao leitor, telespectador ou ouvinte é a obrigação primeira do jornalista. É o seu imperativo ético.

Como Kovach (2004, p.273) coloca “No fim das contas o jornalismo é uma questão de caráter.”

Buscando uma forma de melhorar o jornalismo e tendo em vista as mudanças que ocorrem hoje na área tecnológica e na cabeça do cidadão, o atual Código de Ética do jornalismo em vigor desde 1987, foi finalmente atualizado.

Ao analisar essas alterações no código de ética, fica a dúvida: será que vai funcionar? O tempo nos dirá. A área do jornalismo onde a relação ética x fonte x cidadão é a mais emblemática, é a política. Justifica-se, por isso, a análise que fazemos a seguir.

Talvez jornalismo político seja onde a questão ética se torna mais delicada. Aqui, a relação entre o jornalista, o poder público, os partidos e as pessoas que fazem política tende a ser estreita. E a razão parece clara: o partido quer se manter ou conquistar o poder; para isso, precisa da fidelidade e da admiração mesmo dos seus adeptos. Precisam, também, do respeito da opinião pública que se forma, em boa parte, por influência da imprensa. Portanto, dos jornalistas.

Bond (1959, p.2) reforça. “Uma imprensa livre não pode estar sujeita a qualquer pressão, seja ela governamental ou social”. Só que as coisas não são tão simples assim – se é que essa relação pode ser considerada simples. O poder público é permanentemente pressionado pelos diversos segmentos da sociedade, que trabalham na defesa ou na conquista dos seus interesses que nem sempre coincide com o interesse a população. Os partidos no Brasil – com a possível

exceção do PT, do PSOL e do PC do B - são enfraquecidos pela infidelidade dos próprios aficionados; as empresas jornalísticas, hoje, são mais empresas do que jornalísticas e precisam sobreviver e dar lucro. Mais do que nunca os grupos que controlam os meios de comunicação transformaram o jornalismo em negócio e a notícia em produto, porque querem o lucro como qualquer outra empresa.

Nesse contexto, por causa do dinheiro que recebem da iniciativa privada e do governo, cujos interesses defendem a todo custo, nem sempre as empresas jornalísticas estão dispostas a contrariá-los para não colocar em risco o faturamento, E o jornalista arca com as conseqüências. Pois nesse momento ele precisa divulgar as informações de forma verdadeira, o que pode colocá-lo em um impasse: de um lado o jornalismo, a verdade, de outro a empresa, o que pode ou não ser dito, ou melhor, publicado.

Importante no exercício do jornalismo político o conhecimento, não apenas os inerentes a profissão, mas também de política, de história, de psicologia, de sociologia, de cultura, além, claro, o próprio respeito à veracidade dos fatos e seus princípios éticos. Deve-se somar a tudo isso, a sua capacidade de resistir às pressões dos que têm interesse em um comentário, notícia ou interpretação favorável, até a divulgação de um boato. Com efeito, o jornalismo político se relaciona permanentemente com poder e o político – o que coloca junto, ainda que às vezes em posições opostas, o público, o privado e o midiático. É uma convivência difícil, muitas vezes carregada de emoção, e por isso, volta e meia litigiosa e até arriscada nos regimes de força, porque ao poder interessa, sempre, ser mostrado de forma positiva, a fim de parecer simpático perante a opinião pública; ao político, mostrar-se dinâmico, honesto e permanente defensor dos interesses da sociedade – o que raramente acontece; e a iniciativa privada, consciente de que possui uma enorme responsabilidade. Virieu *apud* Béro (2006, p.64) escreve que:

Os jornalistas que tratam de política possuem duplo poder de influência: em primeiro lugar, influenciam mais ou menos a opinião pública selecionando os assuntos importantes; em segundo lugar, influenciam mais ou menos os partidos políticos escolhendo as personalidades políticas incontornáveis.

O relacionamento jornalista e política é um tema controverso, pois as disputas políticas acontecem permanentemente e se refletem na mídia. Afinal, assim como os jornalistas são eleitos pelos políticos para suas confissões, os meios de

comunicação elegem os poderosos que ganharão espaços em suas páginas. Chomsky (2003, p. 91) diz que “se o governo ou a comunidade empresarial e a mídia acharem que uma história é tão útil quanto dramática, concentram-se nela com intensidade e a utilizam para iluminar o público.” Dentro dessa forma de controle, os meios de comunicação possuem o poder de manter esta ou aquela pessoa em evidência e isto faz com que eles sejam cada vez mais assediados pelo político, ávido em se manter na frente de seu eleitor. Assim, Travancas, (*apud* Sant’ Anna, 2006, p. 108) diz: “Normalmente, o jornalista é um indivíduo visto pela sociedade como uma pessoa que circula pelas altas esferas políticas e financeiras e que gosta de estar perto do poder”; E como na teoria o jornalista permanece em seu cargo por mais tempo do que o político, este é mais solicitado, podendo até mesmo ser eleito como confidente das personalidades políticas, envolvendo-se assim em um certo poder. E como diz Noblat (2004, p.123) “[...] a mídia é cada vez mais poderosa no mundo. Sem ela não se governa. Sem ela não se ganham guerras. Sem ela não se fazem negócios.” Dessa forma podemos colocar que a política e a imprensa vivem e dependem uma da outra. Além, claro, ressaltar que a cooperação entre política e jornalismo às vezes não ocorre em favor do povo e sim como uma troca de favores mútuos. Na hora do aperto um salva a pele do outro.

A fim de se manter informado, para checar as informações e poder interpretá-las para passar ao público, o jornalista utiliza fontes constituídas na maioria das vezes por políticos, funcionários ou pessoas ligadas diretamente e indiretamente ao poder. Mas, como as fontes sempre possuem algum interesse quando passam as informações, o jornalista deve sempre estar atento, conversar desde o mais alto escalão até o mais baixo, se possível do presidente ao faxineiro, além de consultar arquivos e documentos, e ouvir todos os atores sociais envolvidos, pois assim pode preparar as melhores matérias. Martins (2005, p.47) ressalta que “conversar todos os dias com muita gente, de todos os tipos, das mais variadas origens e com os mais diversos interesses. Essa é a regra número um do jornalismo político”.

A sensação de proximidade com o poder atrai. Por essa razão, esse tipo de jornalismo é um dos mais requisitados pelos estudantes e até mesmo por profissionais. Mas como toda ação tem sua reação, o que atrai também destrói. Assim Béru (2006, p. 65) declara que “Contudo, a atitude ética do discurso jornalístico é freqüentemente confrontada pela convicção – mas também pela

persuasão – do detentor do poder político”. Nesse aspecto o perigo ronda o jornalista o tempo todo, pois cada vírgula escrita na troca de favores ou colocada no lugar errado será cobrada mais cedo ou tarde. Chomsky (2003, p.81) ressalta que:

Devido a seus serviços, ao contato contínuo e à dependência mútua, os poderosos podem utilizar relacionamentos pessoais, ameaças e recompensas para influenciar e coagir ainda mais a mídia. A mídia pode se sentir obrigada a divulgar matérias extremamente dúbias e a realizar uma censura apenas velada para não ofender suas fontes e causar distúrbios em um relacionamento íntimo. É muito difícil tachar de mentirosas as autoridades de quem se depende para notícias diárias, mesmo que elas estejam contendo inverdades exageradas.

Além das autoridades que desejam a todo custo manter-se em evidência, os jornalistas não ficam atrás. Muitos preferem divulgar ao checar. Nesse momento ele troca o trabalho de investigação pelas denúncias sensacionalistas. O poder e a informação entram em contradição. Noblat (2004, p. 59) diz que:

Todo governo mente. Aqui e em qualquer outro lugar. Tenha a cor política que tiver. Alguns governos mentem mais do que os outros, mas todos mentem. Mentem, manipulam informações ou simplesmente as omitem. Informação é poder.

Nesse momento a relação mídia e poder gera também uma forma de manipulação não só para o jornalista, mas para toda a estrutura envolvida.

Segundo Chomsky (2003, p.81):

Talvez mais importante ainda seja o fato de que as fontes poderosas aproveitam-se regularmente das rotinas e da dependência da mídia para administrar e manipular esta, fazendo-a seguir uma agenda e uma estrutura especiais...

Tudo isso torna o jornalismo político uma atividade bastante espinhosa. Que exige cautela, ética, capacidade de avaliação, senso de oportunidade e claro, fontes diversificadas e seguras.

## CAPÍTULO II

### A RELAÇÃO DA IMPRENSA COM AS EMPRESAS

Vivemos hoje em mundo competitivo, no qual as diferenças de uma empresa para outra estão muitas vezes nos mínimos detalhes como a marca, no relacionamento com os seus mais diversos públicos, com a imprensa e acima de tudo na sua imagem perante a opinião pública. E toda empresa sabe que precisa se comunicar positivamente para se manter viva. Cada vez mais empresas e empresários precisam se relacionar com os seus públicos e com a mídia, e para cumprir essa missão a área da comunicação encarregada do relacionamento é a da comunicação empresarial, cuja função é integrar a empresa à comunidade. Conforme relata Bueno (2003), a comunicação empresarial foi criada e exercida como um braço da propaganda e do marketing, e há tempos vem lutando para ter seu espaço. Seu conceito é novo. Tem menos de 25 anos e está em ampla mudança.

A Comunicação empresarial no Brasil surgiu na década de 70 e teve o seu auge nos anos 80. Em 1985 aconteceu a mais marcante experiência nesse campo e mostrou o que viria a seguir. Foi nessa época que a empresa *Rhodia* lançou uma estratégia de comunicação empresarial, que vem a ser seguida até os dias de hoje. Foi elaborado o seu plano de comunicação denominado “Portas Abertas”, experiência pioneira no país que se tornou um dos maiores sucessos do setor a ponto de ser transformado em livro, lançado em 1990.

Já na década de 1990, a comunicação empresarial foi redefinida. Em consequência, deixou de ser algo visto como desperdício de dinheiro e se transformou em um setor fundamental e estratégico dentro das empresas, estando agora na linha de frente dentro do organograma empresarial.

Conforme define Bueno (2003, p. 105):

[...] a relação entre as organizações e os públicos de interesse modificou-se profundamente nos últimos anos. Os consumidores tomaram consciência de seus direitos e passaram a exigí-los.

Para as empresas a transformação também aconteceu; se antes o seu objetivo era apenas vender produtos e serviços, hoje não mais. Como estes ficaram cada vez mais parecidos, a empresa deve se diferenciar pela sua marca e pela reputação construída em torno dela. Isso só acontece quando estabelece um perfeito relacionamento com o público. É verdadeiro dizer que a comunicação da empresa com o consumidor mudou. Essa comunicação não é mais apenas com o cliente, hoje ela precisa se comunicar com os seus diferentes segmentos de públicos: funcionários, consumidores, fornecedores, autoridades e a comunidade em geral. Manter essa comunicação é manter um relacionamento mútuo.

O mundo mudou, a globalização aconteceu e a tecnologia chegou para ajudar e embaralhar o meio de campo. Essa Era, a da informação, está trazendo a necessidade de aceleração dos contatos e dos relacionamentos. As empresas ficam cada vez mais vulneráveis, e a qualquer minuto o seu produto, serviço ou imagem poderá estar na boca do mundo. Para o bem ou para o mal. Na sociedade da informação, a comunicação *on line* deixou todos, um perto do outro. A tecnologia, além de provocar rapidez na informação, trouxe uma maior exposição das empresas e seus produtos e serviços. Quando a informação cai na *web*, se transforma em um vírus que se propaga rapidamente e até que a empresa e seus assessores tenham conhecimento e comecem a reverter os dados, pode ser tarde demais. Além disso, há o problema da verificação. Hoje cada vez mais, informações são divulgadas na *web* sem a devida checagem e por qualquer pessoa sem qualificação. É preciso estar sempre atento e ser ágil na resposta, antes que o jogo se propague.

No panorama atual, com o aperfeiçoamento da informática, que possibilitou a criação de bancos de dados altamente sofisticados, a segmentação tem comandado mudanças na comunicação. A demanda e o público agora são específicos e não mais geral. Gerando dessa forma, uma necessidade de busca pela melhor forma de comunicação entre a empresa e o seu público. Por conta disso, toda empresa precisa ter com a imprensa um relacionamento saudável, verdadeiro e acima de tudo, ético, até porque, nos momentos difíceis o jornalista precisa saber com quem falar. Bueno (2003, p. 64) diz que:

[...] é possível [...] administrar o relacionamento com a mídia sem abrir mão dos princípios éticos e do compromisso com a cidadania, de modo a atenuar possíveis atritos.

Um relacionamento sadio com os meios de comunicação é muito importante, pois se a imprensa ajuda na divulgação correta dos fatos, também pode ajudar a atrapalhá-la, principalmente em um momento de crise.

Como as notícias espetaculares são o combustível do jornalismo, este sempre buscará por ela. E quanto mais impactante for, mais será procurada. Nesse momento, se uma empresa resolve medir forças com a imprensa, com certeza sairá perdendo. Susskind, (1997, p. 226) diz: “Enquanto uma empresa está preocupada com sua imagem, a mídia está preocupada com o que está sob essa imagem”. Assim, como nenhuma empresa está livre de sofrer uma crise, é válido dizer que esse bom relacionamento com a imprensa resultará em uma imagem menos arranhada em um momento de crise. Dentro desse parâmetro é válido dizer que Balzac, (1999, p. 28) tinha razão quando disse que “Há fatos impossíveis de serem contados, e cautelas necessárias com os fatos de que falamos”.

Uma empresa com problemas de comunicação pode ser levada, em um momento de crise, a não conseguir mostrar a sua versão dos fatos. Assim, vemos que a área de comunicação, antes um setor tático, passou para uma função estratégica, dentro das corporações. Por essa razão é comum, hoje, boa parte das empresas ter em seu quadro organizacional uma estrutura de comunicação. Dentro dessa estrutura estão as três áreas principais para a boa comunicação: relações públicas, publicidade e propaganda e assessoria de imprensa. Estes três setores devem trabalhar juntos, integrando a comunicação da empresa. Dessa forma em um momento de crise, ela estará melhor preparada para enfrentar qualquer cenário, pois além do desgaste gerado pelo fato em si, descuidos poderão levar a empresa a se ver envolvida por falsos boatos e notícias. Nessa hora, é primordial que ela mantenha com o seu público uma comunicação verdadeira, mostrando o que realmente é e não o que deseja ser. Sempre é bom lembrar que quando o jornalista não tem uma informação oficial, ele, levado pelas circunstâncias, informa o que acredita ser verdadeiro e muitas vezes não é. Por isso, a transparência na comunicação é essencial. Só agindo dessa forma a empresa manterá com os seus mais diversos públicos uma relação de confiança. Ao manter o seu diálogo com o meio em que está inserida, ela poderá ter, em um momento de crise uma imagem menos arranhada. Eis porque ao ocorrer uma crise, a empresa deve sempre emitir as informações de forma clara, pois em uma época de notícias 24 horas, o público,

de uma maneira ou de outra acaba sempre por descobrir o que se pretende esconder.

Fica dessa forma demonstrado como é importante para qualquer empresa ter um plano onde essa crise possa ser gerenciada, evitando assim conseqüências que poderão gerar perdas irrecuperáveis. Ao colocar a empresa e sua imagem sempre em primeiro lugar, os assessores de imprensa surgem como os profissionais indispensáveis à vida dela.

A assessoria de imprensa é definida como um setor que administra as informações jornalísticas e o seu fluxo para os veículos de comunicação e vice-versa, além de cuidar da edição de revistas, jornais, noticiários e materiais para vídeo. Por ser um profissional que só atua diante das câmeras quando isso é absolutamente indispensável, e que é pago para defender o seu cliente a qualquer preço, o assessor de imprensa é visto pelos profissionais da categoria como um não jornalista. Não importa essa discriminação. O assessor é, sim, um jornalista, até porque no exercício de seu trabalho ele exerce as mesmas funções de um repórter, cujo objetivo é apurar a verdade na informação, além da certeza de que está passando ao público a informação correta. Assim como qualquer jornalista, o assessor de imprensa precisa ser ético no relacionamento com as redações, pois, uma notícia publicada incorretamente pode destruir empresas ou pessoas.

Mas, se hoje os meios de comunicação transformaram-se em grandes negócios, a opinião pública é formada por um grupo menor de veículos, que também comanda outras áreas da comunicação. O antigo assessor de imprensa, que tinha como principal função a produção e o envio de releases também mudou. Hoje ele é um gestor de relacionamentos, ou melhor, de comunicação, e, como tal, ele precisa saber planejar para viabilizar a comunicação da empresa. Para isso tem de conhecer o processo jornalístico, estar a par das novas tecnologias e das mudanças ocorridas em tempos de comunicação *on line*. O antigo *house organ* agora é substituído pela agilidade na comunicação com o público da empresa.

Em uma situação de crise, a assessoria de imprensa é uma das áreas da empresa que mais tem trabalho. Como nenhuma delas está livre de enfrentar uma situação de catástrofe, é de extrema importância que esse setor de comunicação tenha sempre pronto um plano de gerenciamento de crise. O ideal é não esperar que o pior aconteça, e sim ter um plano que resolva a situação antes de acontecer. Um exemplo de enfrentar uma crise sem um plano de gerenciamento aconteceu com

a TAM em 1996, quando o Fokker 100 caiu em cima de um bairro em São Paulo. Como a empresa não possuía um plano de gerenciamento de crise, foi obrigada a enfrentar toda a situação de maneira própria, só algum tempo depois é que a Tam recebeu um manual de uma empresa americana.

Em um momento caótico, quando a empresa é bombardeada por todos os lados, com notícias veiculadas o tempo todo, o assessor deve pensar e agir rápido. Bueno (2003, p. 76) diz:

Uma crise não se resolve durante sua deflagração, mas antes. Na hora do sufoco, as mentes não estão preparadas para organizar, estrategicamente, as alternativas; e o custo costuma ser grande, quando se improvisa.

Um exemplo disso está na reportagem da Revista Exame, edição 903, Ano 41, número 19 de 10/10/2007, p. 116 sobre a empresa GOL. No momento em que este trabalho encontra-se em preparação, a reportagem diz que a empresa GOL encara um prejuízo em torno de R\$ 35 milhões devido à queda de 18% em suas ações desde março de 2007.

Por isso é comum em um momento de crise, a empresa pensar antes na questão financeira. Para reforçar a minha opinião, coloco o que escreve Susskind (1997, p.18) onde ele diz que:

Freqüentemente, diante de uma crise, os advogados aconselham os clientes a ficarem quietos. A ameaça de processos e de indenizações substanciais comumente limita as tentativas sinceras de uma empresa bem-intencionada de dialogar com o público.

Mas esse tipo de atitude pode provocar um caos maior na imagem da empresa do que a própria crise enfrentada. Susskind (1997, p. 47) coloca que:

Os custos de não se contar a verdade são simplesmente muito altos. Numa sociedade com uma imprensa forte, instituições acadêmicas independentes, grupos de defesa e um público cético, a maioria das mentiras será eventualmente descoberta. É muito mais difícil ganhar credibilidade que a perder, e é muito mais fácil destruir uma reputação que construir uma. Por fim, conseguir o que foi perdido por atos impensados ou não-desejados torna-se muito mais árduo quando a verdade foi ocultada.

É verdade que esconder a notícia é a pior opção, pois mais cedo ou mais tarde a mídia vai divulgá-la destorcida. Por outro lado, quanto mais verdadeiro o relacionamento da empresa com a mídia, menos impacto sofrerá. Como Bueno,

(2003, p. 93) que diz: “[...] é preciso, em momentos de crise, abrir o jogo com agilidade e transparência, sob pena de aprofundar os prejuízos e comprometer definitivamente a imagem”.

Mas não é apenas o relacionamento com a mídia que poderá ou não definir como a empresa sairá da crise. São vários os fatores e ações que decidirão. Se a administração da crise não for bem administrada, a credibilidade da empresa desaparecerá tão logo o caos seja resolvido, senão até mesmo antes. A empresa não pode ficar paralisada diante do caos. Deve tomar as medidas necessárias para resolver o problema o quanto antes. Daí a necessidade do já citado plano de gerenciamento de crise organizado e pronto para ser colocado em ação. Mafei, (2004, p.112) relata que:

A gestão bem feita da crise é o principal remédio para reverter uma imagem. E isso significa dar atendimento de excelência a vítima e parentes destas, se necessário, empenhar todos os esforços para minimizar estragos ambientais ou materiais, adotar a transparência como norma nos comunicados, entre outras iniciativas que ajudam a reforçar na mídia o outro lado da questão.

Além, claro de ter a pessoa que manterá o contato com a mídia; esta pessoa acima de tudo deverá ter aptidão e saber entender os meios de comunicação. Vamos ver alguns casos, foco deste trabalho.

## 2.1 CRISES E O SEU GERENCIAMENTO

Vazamento de óleo em mares e oceanos, a corrupção em setores do Governo, a queda de um avião, um navio que afunda ou um remédio contaminado. Como foi anteriormente afirmado, qualquer empresa atuante no mercado nacional e internacional está sujeita a sofrer uma crise de imagem. Empresas como as aéreas TAM e GOL, ou de brinquedos como a MATTEL, que vendem confiança e credibilidade além de seus produtos e serviços não são exceção. Se por um acaso elas sofrem uma crise e têm afetadas a sua credibilidade e confiança perante o público, com certeza será muito difícil recuperá-las. O cuidado com a imagem deve

ser colocado sempre em primeiro lugar. Nesse ponto ROSA (2003, p.24) diz o seguinte:

Costumo dizer que pessoas e empresas não vendem serviços ou produtos. O que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial.

Vale a pena reiterar: é importante que toda empresa entenda que a gestão de crises é um setor de vital importância se quiser sobreviver ao mínimo problema que possa existir. Guanaes (*apud* Rosa, 2003, p. 16) diz que:

Gerenciamento de crise não é modismo. Trata-se de uma cultura recente no Brasil. É um degrau rumo a um conceito de que investir em imagem não é despesa, mas economia.

Mas ter só um plano de gerenciamento de crise não é o suficiente. Em primeiro lugar é preciso que diretores e presidentes assumam que o problema existe e que a empresa está disposta a resolvê-lo da melhor maneira possível, principalmente sem nada a esconder da opinião pública. Pois conforme diz Guanaes (*apud* Rosa, 2003, p.19) “[...] por maiores que sejam os acidentes ou incidentes, pior ainda pode ser a maneira como são conduzidos”.

Gerenciar uma crise pode ser mais difícil do que o próprio problema ocorrido na empresa. Nesse momento é preciso lidar com as pessoas diretamente envolvidas e com o público em geral, a mídia, a comunidade, os políticos, o governo e as demais autoridades. Tudo de uma maneira que não afete a imagem da empresa.

O primeiro mandamento do gerenciamento de crise é nunca esconder as informações, pois em momentos assim é impossível ocultar as informações, principalmente da mídia. Os jornalistas vivem de notícias, sejam boas ou sejam más. Buscam a todo custo as mais espetaculares histórias. E neste momento a empresa que vive a crise torna-se frágil enquanto os jornalistas, os carrascos, ficam de prontidão para conseguir captar o menor dos deslizes. Por isso, quando a empresa opta por escondê-las, abre as suas portas para especulações exageradas e injustificadas, que jogam toda a sua credibilidade fora, pois o público entende que ao esconder fatos, a companhia no fundo se culpa e nesse momento o elo de confiança entre a empresa e o cliente se rompe muitas vezes de forma irreversível. Os jornalistas, principalmente, precisam saber na hora o que de fato aconteceu, porque

aconteceu e quais as conseqüências. E quando a empresa não diz a sua verdade, o jornalista interpreta do jeito dele. Como diz (SUSSKIND, 1997, p. 98):

Revelar as informações pode gerar também um proveitoso feedback, que conduz a melhores soluções. Exercendo a franqueza, em vez de ficar na defensiva, uma empresa ou órgão pode convidar outros a ajudá-los a adotar um comportamento adequado.

O bom gerenciamento da crise pode até mesmo ser utilizado para dar mais credibilidade a uma empresa perante o seu público. Neste aspecto notamos como a TAM conseguiu gerenciar bem a crise vivida em 1996 com a queda do Fokker 100, o que já não aconteceu no acidente com o Airbus A3320 em julho de 2007. A empresa, que em 1996 conseguiu fortalecer ainda mais a sua imagem perante o público, não conseguiu o mesmo retorno no acidente acontecido em 2007. Na queda do Airbus A320, a crise não foi gerenciada, não houve um porta-voz que conseguisse suprir as informações de maneira confiável e a troca de acusações a respeito da culpa ficou evidente nas páginas dos jornais.

### CAPÍTULO III

#### A EMPRESA TAM

Em 1961 foi criada a TÁxi Aéreo Marília. (TAM, 26/09/2007) com o objetivo de realizar vôos domésticos e de carga entre o Paraná e os estados de São Paulo e Mato Grosso. Seis anos depois a empresa mudou a sede para São Paulo e passou a transportar apenas malotes. Mas a grande mudança mesmo ocorreu a partir de 1971, quando um dos seus funcionários recebeu o convite para ser sócio minoritário. Com uma habilidade incomum para os negócios, tornou-se diretor no ano seguinte com metade das ações. Seu nome: Rolim Amaro, paulista de Pereira Barreto. Ali teve uma infância pobre e sem o mínimo de conforto. Aos 17 anos resolveu tirar brevê. Vendeu tudo o que tinha, ou seja, discos e relógios para realizar a prova final e se formar piloto mais tarde. O ex-funcionário da empresa logo se tornou diretor. Começou assim a construção de uma das empresas mais bem sucedidas do país.

Para começar, Rolim Amaro fez com que ela passasse a se chamar “TAM – Linhas Aéreas”.

“Trabalhar com o espírito de servir faz as pessoas mais felizes” foi o lema que ditou e que foi seguido à risca.

Com uma política moderna, a TAM tem sua história vivida entre momentos de prestígio e de crises. Mas assim mesmo experimentou um rápido crescimento. Sua filosofia rezava que a primeira regra era que “O cliente tem sempre razão”, e a segunda, “ Se o cliente alguma vez estiver errado, releia a primeira regra”. Em 1987 Rolim instituiu os sete mandamentos da TAM que dizem o seguinte:

1. Nada substitui o lucro.
2. Em busca do ótimo não se faz o bom.
3. Mais importante que o cliente é a segurança.
4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder.
5. Pense muito antes de agir.
6. A humildade é fundamental.
7. Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

Essas regras e mandamentos foram sempre seguidos e cumpridos à risca por ordem direta de Rolim Amaro. Aos poucos sua política era notada por todos, seja através de um atendimento inovador, do tapete vermelho estendido na entrada do avião para recepcionar os passageiros, da recepção dos pilotos ou a carta assinada por Amaro e que periodicamente atualizava os clientes sobre o que acontecia na empresa. Assim, mantendo seus valores e a missão definida como “Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade”, a TAM não parou de crescer e começou a década de 80 trocando os aviões bimotores pelo Fokker-27. Foi o início do período de maior desenvolvimento desde a sua criação. Em 1981 já contabilizava o transporte de um milhão de passageiros; expandiu a sua atuação para as regiões Norte e Centro-Oeste do Brasil além de transformar e inovar outra vez no relacionamento entre empresa e passageiro.

A década de 90 também foi muito importante para a empresa. Uma nova aeronave, o Fokker-100 foi incorporada à frota; o programa fidelidade foi implantado, e a empresa passou a voar para todo o território nacional e países vizinhos. Ainda nessa década foram adquiridas novas aeronaves, agora Airbus. Com uma visão inovadora, o comandante Rolim, visando ao crescimento da empresa, comprou uma grande área em São Carlos, interior de São Paulo e construiu ali o Centro Tecnológico da TAM. Também nessa década foi adquirida uma nova aeronave, o Airbus A330, e lançado o vôo São Paulo – Miami, o primeiro da rota internacional. Com a tecnologia sendo o carro chefe da empresa, o comandante Rolim lançou mais uma novidade, o e-ticket, ou seja, o bilhete eletrônico.

Graças a esse esforço para ter um atendimento de primeira, a TAM conquistou a confiança do público. Essa confiança foi tanta que nem mesmo o acidente com a aeronave Fokker-100, que caiu após a decolagem em um bairro de São Paulo abalou o seu prestígio. (Ver o capítulo V).

Na primeira década de 2000, a empresa continuava crescendo, quando foi atingida por uma grande fatalidade: no dia 8 de julho de 2001, o comandante Rolim Amaro faleceu em um acidente de helicóptero. Para piorar, naquele momento o setor de aviação começou a sofrer os efeitos negativos dos atentados acontecidos em 11 de setembro de 2000 nos Estados Unidos. Ainda assim, a TAM cresceu mais 31% no mesmo período e adquiriu mais 17 aeronaves sendo 15 Airbus A320 e dois

AirbusA330. Era ainda o efeito da administração Rolim, substituído por Daniel Mandelli Martin.

Apesar disso, a empresa começou a tomar um novo rumo. A política de relacionamento humano imposta por Rolim foi aos poucos, substituída.

Os anos de 2003 e 2004 foram importantes. Aconteceu o lançamento do e-Tam, um equipamento instalado nos principais aeroportos, através do qual o passageiro realiza o auto-atendimento. A TAM trocou de presidentes. Saiu Daniel Mandelli Martin, funcionário da TAM há 30 anos e entrou Marco Antônio Bologna, antes vice-presidente financeiro. Nessa década ainda foi lançado uma nova modalidade de vôo, os 'corujões' assim chamados por se tratar de vôos noturnos. Mas o calor humano de antes foi trocado pelos números.

Entretanto, a fase do crescimento continuou. Os Estados Unidos e a Europa tornaram-se rotas definitivas e a busca por novos trechos começou. A América Latina entrou na rota. Mais aeronaves foram adquiridas. A TAM também se fortaleceu no mercado nacional. O sucesso e crescimento da empresa continuaram nos anos de 2005 e 2006.

O ano de 2007 prometia ser um ano promissor. Diversas novas aeronaves foram compradas e um cronograma de entrega abrangendo desde o ano de 2008 até 2018 foi traçado. Uma nova rota foi inaugurada, agora para Milão. A TAM foi autorizada a cobrir os trechos Frankfurt e Madri. A empresa prospera, mas como em 1996, outra crise a atingiu. Com um acidente que aconteceu dentro da cidade de São Paulo. Dessa vez após o pouso de uma aeronave. Dezenas de mortes aconteceram. A aeronave, de grande porte, pegou fogo em plena Avenida Washington Luís, diante de testemunhas, jornalistas, câmeras de tv. O mundo acompanhou a tragédia e o desespero generalizado. (Ver o capítulo VI).

### 3.1 O COMANDANTE ROLIM

Rolim Adolfo Amaro nasceu no interior de São Paulo, na cidade de Pereira Barreto (TAM, 26/09/2007) . Teve uma infância pobre, morava em uma casa de sapé, sem luz e banheiro. Estudou até a segunda série do ginásio, quando foi obrigado a trocar os estudos pelo trabalho duro. Aos 17 anos ao descobrir a sua paixão pela a aviação juntou todo resultado da venda de seus discos e relógio e conseguiu realizar a prova final para tirar o brevê.

Em Londrina, PR, trabalhou na Táxi-Aéreo Star. Dormia em um hangar, comia o que restava das refeições dos passageiros e se cobria do frio com jornais, o futuro Comandante Rolim não desistiu do seu sonho. Ao conseguir emprego na Táxi-Aéreo Marília, resolveu que seria o melhor piloto da companhia, e que para tanto era preciso conquistar os clientes, coisa que se tornou uma obsessão.

Após muito trabalho conseguiu comprar seu primeiro avião, um Cessa 170 e fundou a sua primeira empresa com o nome de ATA – Araguaia Transportes Aéreos. Apenas dois anos depois o comandante conseguiu ter uma frota de 15 aviões.

Na década de 70 quando voltou para a TAM onde se tornou sócio e depois diretor, Rolim conseguiu fazer com que ela não parasse mais de crescer.

Sua administração, sempre baseada no relacionamento com o cliente e no ‘espírito de servir’ gerou uma revolução no setor aéreo brasileiro e mundial. E o comandante conseguiu ter uma das empresas mais bem sucedidas do país em pouco mais de duas décadas; Sempre fiel ao seu lema “toda grande obra é fruto da obsessão de um sonhador”. Rolim Amaro.

### 3.2 AS EMPRESAS DO GRUPO TAM

Hoje o grupo TAM conta com uma série de empresas com características e serviços próprios, (TAM, 26/09/2007).

A TAM Viagens é a operadora de turismo. Por ela são vendidos pacotes completos para o turismo nacional e internacional. Os pacotes possuem passagem, hotel, traslados, passeios e os serviços característicos de um pacote turístico.

A TAM Mercosur é uma empresa que opera concessões de rotas internacionais tanto para América do Sul como para a Europa. A TAM Express é o serviço de cargas da empresa. São diversos aeroportos e cidades no Brasil e no exterior atendidos pela unidade de cargas TAM. A TAM Jatos é a empresa pioneira do grupo e tem como atividade o serviço de táxi-aéreo. Além disso, a empresa conta com outras atividades como manutenção de aeronaves, venda de pequenos aviões e helicópteros, além de oferecer a venda do programa de treinamento da FlightSafety International, empresa da qual a TAM representa com exclusividade no Brasil.

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGIA

Com o objetivo de estudar e entender o comportamento da imprensa quando ocorrem tragédias aéreas como as dos vôos 402 e 3054 da TAM, aconteceu antes de tudo uma conceitualização do tema, pois se torna necessário estudar a teoria antes de sua aplicação. Inicialmente, buscava-se explorar da maneira mais completa possível o tema deste estudo. Para que este trabalho se realizasse, houve em um primeiro momento a leitura de uma vasta bibliografia pertinente ao tema. Infelizmente, muitas informações não chegaram a tempo de serem inseridas nesta monografia. Além disso, as visitas programadas nas empresas envolvidas não puderam se realizar devido ao momento crítico vivido em consequência do acidente da TAM ocorrido em 17/07/2007. Ainda houve também uma recusa por parte da TAM em disponibilizar algumas informações de vital importância para completar o estudo.

Devido às dificuldades encontradas optou-se por utilizar para a realização do trabalho a leitura de um vasto material sobre relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação empresarial além de livros sobre as teorias do jornalismo e os critérios de noticiabilidade. Para desenvolver o estudo, foi utilizada uma metodologia qualitativa, modalidade de estudo de caso abordando o acidente com o vôo 3054 da TAM que aconteceu em julho de 2007, com o intuito de mostrar de maneira mais abrangente possível como os jornalistas lidam com grandes tragédias no momento de divulgar as informações. Além disso, utilizou-se também a forma descritiva, obtendo informações do que já estava publicado para descrever e interpretar a situação atual sobre a cobertura da imprensa em momentos caóticos.

A escolha desse tema deu-se no momento em que o acidente com o Airbus A320 aconteceu, transformando a tragédia em um espetáculo midiático, além da oportunidade de estudar a forma de como os jornalistas, os assessores e os demais envolvidos agem nesse momento de crise.

Para analisar a cobertura da imprensa sobre o acidente do vôo 3054, elegeu-se os seguintes veículos: *Folha de S. Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, Revista

Veja e revista *Isto É*. A escolha por estes veículos deu-se pelo fato de todos terem circulação nacional, além de exercer grande influência nos leitores.

## CAPÍTULO V

### O VÔO 402 DA EMPRESA TAM

São Paulo, quinta-feira 31 de outubro de 2006. Conforme Rosa (2003) relata, o que era para ser um dia comum como todos os outros, em questão de segundos tornou-se um dos piores momentos da aviação brasileira. Para ser exato, foram apenas 25 segundos que mudou este dia tragicamente. Este foi o tempo em que o avião de prefixo PT-MRK, voo 402 da ponte aérea São Paulo – Rio de Janeiro ficou no ar antes de cair em cima de um bairro residencial de São Paulo. Após a decolagem uma pane derrubou a aeronave, matando nesse acidente 90 passageiros, sete tripulantes e duas pessoas em terra; um total de 99 mortes. Na época diante da ausência do Comandante Rolim, que estava em viagem ao exterior, o Presidente de marketing da empresa, Luiz Eduardo Falco, assumiu a responsabilidade de tomar as providências cabíveis naquele momento trágico. Em meio ao tumulto conseguiu manter a serenidade e gerenciou toda a crise gerada pelo acidente. Falco (apud Rosa, 2003, p. 36) diz o seguinte: “Instinto e bom senso me nortearam nas primeiras 48 horas depois do acidente”. No caso do acidente com o voo 402 foi preciso muito instinto e o bom senso, pois até ver pessoalmente o avião no chão em meio ao fogo e corpos estendidos, o próprio Falco ainda não acreditava que uma das mais modernas aeronaves da empresa poderia ter caído, ainda mais em cima de um bairro.

Ao chegar até o local da tragédia, sua primeira pergunta era se alguém poderia sobreviver a um acidente daquela proporção. No momento em que Falco percebeu que não havia a menor chance de ter sobreviventes, concluiu que o melhor a fazer era iniciar o gerenciamento da situação e tudo o mais que viria a seguir.

Ao ficar comprovado de que era impossível ter sobreviventes em meio ao caos, restava descobrir o que aconteceu e não deixar a empresa parar, além claro, de socorrer os parentes das vítimas. A partir daí a ordem foi para que alguns funcionários da empresa que estavam no local do acidente procurassem pelas caixas pretas, enquanto isso, controlou as equipes para não deixar a empresa parar de voar, atitude que se acontecesse, marcaria ainda mais a imagem da TAM. Era

preciso comandar os pilotos e mantê-los no ar e principalmente controlar o pessoal de terra, para tentar minimizar o abalo sofrido. Falco ( *apud* Rosa, 2003, p.39) diz que “era preciso evitar que a comoção gerasse imobilismo”. Manter a empresa funcionando era agora prioridade.

O passo seguinte foi montar um centro de atendimento às famílias das vítimas, liberando todas as linhas da empresa para receber as ligações. Centenas de pessoas buscavam informações, mas era importante proibir a liberação da lista de passageiros até que se tivesse absoluta certeza de quem estava no vôo. O risco de liberar nomes sem a confirmação poderia gerar efeitos mais dramáticos ainda. Quando chegou a hora de atender os familiares das vítimas, eles foram acomodados em um mesmo lugar para receber ao mesmo tempo as informações e a ajuda necessária. Um hotel inteiro em frente ao aeroporto foi alugado a fim de acomodá-los. Os funcionários de terra foram encaminhados para o hotel a fim de dar o suporte e conforto necessários para essas pessoas naquele momento doloroso. Para o atendimento aos familiares ainda foi providenciado o envio de padres, rabinos, pastores, psicólogos e até de profissionais de Luto da PUC São Paulo.

Dentro das atitudes tomadas em meio à confusão gerada pelo acidente, uma foi até mesmo inesperada: em obediência a determinação de Falco, o setor de cargas da empresa parou e colocou os caminhões para ajudar, estes eram usados na remoção dos corpos para o IML.

Quando uma crise atinge qualquer empresa, um dos momentos mais críticos é enfrentar os meios de comunicação. Os jornalistas buscam as notícias e para tê-las usam de artifícios nem sempre lícitos. É válido afirmar que:

Depois de um acidente, empresas e órgãos responsáveis devem decidir rapidamente o quanto vão revelar, quando e a quem se dirigir. Se um acidente é de interesse nacional, a mídia vai descobri-lo e espalhar a notícia quase imediatamente (SUSKIND, 1997, p. 78).

O fluxo de informações é muito importante, pois mantém a credibilidade e a confiança da empresa perante o seu público. No caso do vôo 402 entrevistas coletivas foram marcadas para o repasse das informações. A primeira ao meio-dia e a segunda às 15 horas. Depois, de 12 em 12 horas. As informações prestadas eram geradas sempre de uma fonte oficial, pois nesse momento tudo deve ser esclarecido. Uma informação não dada pode gerar efeitos catastróficos para a imagem da empresa. ROSA (2003, p. 42) declara que “a mídia por natureza é

ansiosa, quer furos de reportagem, quer ter mais e mais informações em um volume que é impossível de ser satisfeito no auge do problema”. Isso pode ser comprovado quando notamos que os jornalistas, em sua busca frenética por notícias de primeira mão, na procura por culpados, na busca pelo furo, nas especulações, nas inúmeras teorias sobre o acontecido e, além claro, nas inúmeras reconstituições realizadas pela televisão onde técnicos e consultores cada um ao seu modo desdobram-se em versões infundadas conseguem causar um estrago que pode se refletir por muitos anos.

No dia em que o vôo 402 caiu, o Presidente da empresa, o Comandante Rolim Amaro, estava fora do país. Cansado por estar pilotando sozinho, Amaro dormiu poucas horas e retornou ao país imediatamente para acompanhar toda a tragédia ocorrida.

Ao chegar na sexta feira, a primeira atitude do Comandante foi de conceder uma entrevista. Exatamente às 13 horas ele realizava a sua primeira coletiva.

Por ser o ícone da companhia, o comandante fez de tudo para manter o seu lema de servir o passageiro. Para isso, começou a visitar as famílias e levar seus pêsames pessoalmente. Infelizmente não conseguiu concluir seu objetivo: das 99 famílias apenas 80% receberam a sua visita, pois a solidariedade que o Presidente da companhia queria passar naquele momento foi atropelada pela burocracia e pela corrida desenfreada desses familiares atrás do fator econômico, ou seja, das indenizações. Assim, quando o comandante passou a ser recebido pelos advogados no lugar dos familiares, entendeu que o momento passou da comoção para a esfera legal e as visitas de pêsames precisaram ser interrompidas.

Mesmo lidando com os mais diversos problemas gerados pelo acidente do vôo 402, a empresa continuou no seu dever de cuidar dos familiares das vítimas. Além disso, a TAM não parou, os aviões decolavam cheios ou vazios, mas decolavam. Era importante manter a imagem da empresa e um avião parado mostraria a decadência, assim, era preciso voar. Além de todos os trâmites burocráticos do acidente era preciso pensar na reconstrução da marca. Por ter a confiança do cliente e a credibilidade necessária, a empresa decidiu que nesse momento o melhor era sair da mídia por um tempo. Foram três anos sem anúncios. Quando estes voltaram, foram definidos como básicos, simples, apenas a rota e o valor, ou seja, sem nenhuma mensagem emocional para não entrar em conflito com

a tragédia ocorrida com o vôo 402. Após quatro anos do acidente com o vôo 402, a empresa retornou à mídia. Nesse tempo ganhou a concorrência para transportar o Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. Lançou o *slogan* “orgulho de ser brasileira” e recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais.

### 5.1 O ACIDENTE DO VÔO 402 NA IMPRENSA

Este trabalho ficaria incompleto se após o estudo do acidente do vôo 402, não estivesse aqui uma breve análise da cobertura da imprensa deste acidente. Para o estudo da cobertura da mídia na tragédia do vôo 402, optou-se por notícias publicadas por veículos na época. Focalizou-se principalmente o jornal *Folha de São Paulo* e a revista *Isto É*.

Como o acidente do vôo 402 aconteceu dentro da cidade, onde um avião caiu e se despedaçou em cima de um bairro, nada mais natural do que o tema permanecer nos meios de comunicação por vários meses, como de fato aconteceu.

Acidente aéreo, como já ressaltado neste trabalho, vira um espetáculo midiático. São incontáveis as repetições das cenas mais chocantes e as reconstituições do acidente, sem que ao menos se tenha a certeza do que realmente ocorreu. Isso sem falar nos inúmeros “especialistas” que surgem em momentos assim para “explicar” um fato que ainda não tem todos os detalhes conhecidos. Nessa hora, a preocupação dos meios de comunicação é transformar a notícia em um produto vendável, porque é preciso encontrar a melhor maneira de chamar a atenção para este produto. Daí para o sensacionalismo é um pulo: as matérias e as fotos chocantes, imagens de pedaços de corpos, o sangue escorrendo pela rua, são excelentes condimentos para atingir aquele propósito.

## 5.2 O ACIDENTE DO VÔO 402 NA REVISTA ISTO É

A Revista *Isto É*, por exemplo, em um primeiro momento descreve como aconteceu o acidente: citou o mecânico que viu o reverso abrir durante a decolagem e o fato do avião não ter apresentando nenhum problema anteriormente, além de ter passado por uma revisão 16 dias antes da tragédia. Em seguida focalizou a desconfiança de que um celular poderia ter gerado a pane da aeronave. Ressaltou que três pilotos afirmaram que aparelhos eletrônicos causam interferência nas aeronaves. As especulações continuaram depois com desconfiança de ameaças de bomba e o relato de que a empresa recebeu naquele ano três ameaças. A revista ainda relatou sobre um telefonema recebido após o acidente, o que dava a entender que o acidente fora provocado por uma bomba. A reportagem foi encerrada praticamente indicando, como culpados, os aparelhos eletrônicos.

Mas não bastaram as descrições do acidente. Fotos também ajudaram a vender. A revista apelou para o lado emocional, não só ao mostrar um trem de pouso dentro do quarto de um casal, mas também pessoas descontroladas pela emoção. E a revista foi além: não contente em mostrar o desespero das pessoas, divulgou a foto de um pássaro morto em uma das casas atingidas.

A busca pelas causas do acidente levou jornalistas a correrem atrás das mais diversas informações, estas eram divulgadas, sem a menor preocupação se estavam ou não corretas. A apuração nesse momento não era importante, é preciso manter a história divulgada pelo maior tempo possível, pois notícias chocantes e manchetes sensacionalistas vendem.

O primeiro culpado foi colocado na capa da revista *Isto É*, onde estava escrito: “EXCLUSIVO – Celular pode ter derrubado o avião”. O celular logo foi trocado por uma falha mecânica, que foi substituída pela tese de que um fio partido derrubou o avião. Mas a lista de culpados ainda foi além, agora foi a vez das rádios piratas que cederam seu lugar de réu para um passageiro, ex-trafficante que teria embarcado cocaína no vôo. Além disso, a capa da Revista *Isto É* mostrava uma foto aérea do acidente e do caos em que a rua se transformou e na coluna do lado direito cinco fotos de vítimas do acidente. Uma capa que além de mostrar a tragédia e as vítimas, já trazia também o culpado: o celular.

### 5.3 O ACIDENTE DO VÔO 402 NO JORNAL FOLHA DE S. PAULO

As reportagens do jornal *Folha de São Paulo* lembraram alguns dos acidentes acontecidos no país. Como o que aconteceu em 1989 com a empresa Transbrasil, no qual morreram 25 pessoas e mais de cem ficaram feridas e o de 1963 com um avião Convair, da Empresa Cruzeiro do Sul, em que 34 pessoas morreram e diversas ficaram feridas e o da empresa Vasp, que ocorreu no Ceará, matando 142 pessoas.

O jornal focalizou vários temas como a relação de acidentes aéreos e automobilísticos mostrando um gráfico para comprovar a tese de que se tem mais acidentes de automóveis do que aéreos. Mostrou que a maioria dessas tragédias acontece na decolagem ou no pouso e que o erro humano é o fator que mais contribui nesses acidentes.

As especulações tiveram início com a crítica pela demora do resgate, a emoção dos bombeiros, o método de contagem dos corpos, a cada 5 o bombeiro fechava um quadrado. Mas a emoção era provocada em cada linha das matérias. Por exemplo, a menina Jéssica, de quatro anos, que acordou com sua cama pegando fogo devido à asa do avião em chamas ter caído no local. A criança relatou para o jornalista que seu cabelo pegou fogo, e mostrou as queimaduras nas costas. Até o cachorro Catito, que morreu ganhou espaço no noticiário. O analista de sistemas Ricardo Leão, que de dentro do seu carro percebeu que estava perto de uma das asas da aeronave e na tentativa de proteger seu automóvel usou o extintor de incêndio. Neste episódio teve seus cabelos queimados e precisou ser internado devido à aspiração da fumaça.

O jornal divulgou ainda alguns dos maiores acidentes mundiais e fez uma retrospectiva pelos anos de 1978, 1983, 1984 e 1985.

A *Folha de São Paulo* relatou também os sobreviventes e os mortos do acaso. A estudante de odontologia que se salvou porque estava tomando café no momento em que um pedaço do avião caiu em cima do seu carro. O engenheiro Gustavo Serrano, que embarcou por acaso no vôo 402. O bebê de sete meses, que escapou por 5 metros de ser esmagado pelo bico do avião que caiu em sua casa. Um irmão que embarcou no lugar do outro e faleceu. O primeiro e último vôo da

professora Maria Helena Pereira ou o embarque por acaso de pessoas que possuíam reservas em outros vôos e acabaram por viajar no 402. São vários os nomes citados de jornalista, empresários, executivos do mercado financeiro, enfim, todos colocados como histórias definidas pela sorte ou pelo azar na hora de morrer.

O jornal divulgou ainda o relato de José dos Santos Moreno, pai do comandante da aeronave José Antônio Moreno, que sonhou na noite anterior com o acidente, além e descreveu a trajetória do comandante, sua vida familiar do e a relação com a filha de dois anos e o pedido feito à família, de não chorar sua morte quando acontecesse e a sua vontade de ser cremado.

Logo o jornal deu início ao tema indenizações, e aos dramas pessoais de quem morreu no acidente. A relações-públicas que viajou para encerrar o contrato de trabalho, a jornalista que viajou para realizar uma reportagem sobre moda. Buscando manter a polêmica em pauta, a Folha divulgou o início do debate sobre a localização do aeroporto. O fato de estar dentro da cidade e os perigos vividos pela vizinhança, além, das inúmeras solicitações pela desativação do aeroporto para evitar uma nova tragédia. Dois acidentes de menor gravidade sofridos pela TAM foram divulgados. A derrapagem no aeroporto de Uberlândia (MG) e de Marília (SP).

O piloto virou herói. Surgiu a versão de que ao perceber a situação desviara a aeronave, para que esta não batesse em uma escola com 800 pessoas dentro. “O piloto fez uma manobra do além, virou a nave de um jeito que conseguiu desviar. Ele foi um gênio, disse a aluna Fabíola de Paula Costa”. Já no dia 04/11/96 Luís Nassif escreveu que não havia nenhuma conversa que mencionasse a escola, apenas os procedimentos de defesa. O “heroísmo” do piloto levou o leitor a sugerir a troca do nome da escola que foi salva pelo nome do Comandante José Antônio Moreno.

O jornal divulgou que as ações da empresa caíram 22,2% e o destaque do acidente nos meios de comunicação internacionais.

Os culpados logo começaram a aparecer. Entre eles estavam: uma falha humana - nesse caso, a culpa foi do piloto; uma falha mecânica como um problema na turbina; um celular que gerou um defeito no reverso; uma bomba; rádios-piratas; uma falha na manutenção, porque os mecânicos não detectaram uma peça com defeito. Até mesmo agentes externos, como uma ave se chocando na turbina foram acusadas.

O jornal também não deixou de publicar matéria sobre a identificação dos corpos, a espera dos parentes no IML, e a forma de como alguns corpos foram encontrados. “O empresário Tadeu Litwin, 44 disse que um dos corpos encontrados em sua garagem ainda se contorcia quando chegou”.

A *Folha de São Paulo* divulgou ainda a lista de passageiros e tripulação. A cada aumento no número de corpos reconhecidos, uma nova matéria era publicada. Além disso, escreveu também que as vítimas não sentiram dor antes de morrer. Citou a seguinte declaração do legista Luis Carlos Jorge: “Imagine uma caixa cheia de ratinhos lançada do alto de um prédio”.

A confusão gerada na cabeça do leitor foi enorme. Além dos inúmeros culpados que surgiam a cada dia, havia diferença na contagem das vítimas. Em várias matérias, o número de mortos mudava. Em uma constavam 92 pessoas, em outra 102, mais adiante 98.

As contradições sobre o culpado também ganharam notoriedade. No dia 6/11/96 a Comissão da Aeronáutica descartou a hipótese de que o acidente tinha sido provocado pelo celular. Já no dia 07/11/96 o delegado Romeu Tuma Júnior declarou a possibilidade de que a interferência do celular tivesse derrubado o avião. Disse que iria pedir à justiça a quebra do sigilo telefônico de todos os celulares dos passageiros. No dia 08/11/96 um novo culpado surgiu, um fio que se partiu. Chamado relé, que é um interruptor elétrico. Este fio ao se romper poderia ter causado uma pane. Este novo culpado não durou muito, pois nenhum fio partido foi localizado, tornando-o apenas uma hipótese sem comprovação.

Após a leitura desses dois veículos da época, constatou-se que: os culpados eram muitos, mas o celular virou o vilão e o piloto o herói. Além disso, com uma lista de suspeitos e a noticiabilidade de fatos cada vez mais chocantes, como “o corpo se contorcendo na garagem”, a imprensa conseguiu manter o acidente nos meios de comunicação por vários meses. Muitos jornais foram vendidos devido às inúmeras especulações. Os meios de comunicação na ânsia de vender cada vez mais jornais preferiam divulgar a checar, acusar a investigar.

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Denominado como voo 3054, o Airbus A320 da TAM foi mais uma aeronave acidentada que abalou o país. Foi o maior acidente aéreo da América Latina.

O acidente aconteceu em um momento relativamente problemático para o país. Alguns meses antes um Boeing da empresa GOL Linha Aéreas Inteligentes caiu ao bater com uma aeronave em pleno voo. 154 pessoas morreram. Quando o país ainda tentava entender o que aconteceu com o Boeing da GOL, o acidente com o voo 3054 aconteceu. A tragédia serviu para aumentar ainda mais a crise que o país estava enfrentando naquele momento no setor da aviação.

A tragédia aconteceu durante o pouso no Aeroporto de Congonhas em São Paulo. A aeronave, um Airbus A320, não conseguiu parar e atravessou a cabeceira da pista, passando por cima da Avenida Washington Luís, uma das mais movimentadas de São Paulo. O avião acabou chocando-se contra um prédio da TAM Express no lado oposto da avenida. Com o choque a aeronave explodiu e um grande incêndio tomou conta do local. Morreram nesse acidente 187 pessoas, sendo: 181 passageiros - destes, 19 eram funcionários da empresa e seis tripulantes, além de pessoas em terra, totalizando 199 mortes.

As imagens mostradas pela televisão eram assustadoras. Funcionários da empresa tentavam pular do edifício atingido e que estava em chamas, o avião envolto em labaredas cada vez maiores e o desespero das testemunhas que presenciaram o acidente ou que chegaram para ajudar nos resgate, além dos curiosos que sempre aparecem em ocasiões como essa.

## 6.1 O RELATO DOS JORNAIS O ESTADO DE S. PAULO E FOLHA DE S. PAULO

A primeira parte dessa análise será realizada através dos Jornais O Estado de S. Paulo, aqui tratado como Estadão ou Estado e a Folha de S. Paulo.

### 6.2 ESTADÃO: Primeiro dia

Como não podia ser diferente, a emoção tomava conta das pessoas e geravam o sensacionalismo dos jornais, inclusive os considerados sérios. No dia seguinte ao acidente, a capa do Jornal O Estado de S. Paulo estampava uma foto do acidente em mais de meia página onde aparecia a cauda do avião quase inteira, consumida por enormes labaredas. Nessa foto ainda apareceram cinco bombeiros tentando apagar o fogo. O título, em letras enormes, anunciava a tragédia: **“Avião explode e mata 176 em Congonhas”**. A capa dizia também que era o maior acidente do país. E informava que um avião da TAM, um Airbus, que vinha de Porto Alegre, não tinha conseguido parar na pista molhada e explodiu contra um prédio. Ainda nem sabíamos as causas do acidente e o jornal já relatava que um aeronauta culpava a pista sem ranhuras. Na reportagem, dentro do caderno Cidades, ele mostrava o sensacionalismo marcante de tragédias como essa, ao escrever, em letras vermelhas: **“Mãe morreu abraçada a bebê...”**. Na matéria, explicava que a mãe morreu abraçada ao filho dentro do carro, que estava no posto de gasolina ao lado do prédio em chamas. Divulgou também que no vôo havia uma advogada grávida.

Enquanto a população assistia às cenas de horror pela televisão, o jornal informava que especialistas no assunto apontavam a falta de drenagem da pista como a provável causa do acidente e que a Aeronáutica culpava, além da aquaplanagem, uma falha nos freios da aeronave.

O jornal trouxe também um relato de que mesmo a empresa declarando que havia um gabinete de crise, até as 21 horas daquele dia não tinha no local nenhum funcionário da TAM para prestar informações aos parentes das vítimas. Nem mesmo aos familiares que tentavam saber quem estava na lista de passageiros. A empresa não só proibiu que fossem fornecidos os nomes dos

passageiros por telefone, como não dava as devidas explicações aos parentes que as buscavam pessoal e desesperadamente.

O acidente logo repercutiu em todo o mundo. O jornal relatou algumas das manchetes sobre o acidente divulgadas pela imprensa e pelas redes de televisão de todo lugar.

*O Estado de S. Paulo* revelou o primeiro culpado da tragédia: a pista do aeroporto, liberada quinze dias antes do acidente. A mídia explorou o assunto, e acusou o Governo e a Agência Nacional de Aviação Civil, ANAC, de a terem liberado para uso sem ainda estar terminada. Essas acusações que ganharam força pelo fato de que no dia anterior ao acidente, uma aeronave da Pantanal Linhas Aéreas tinha sofrido uma derrapagem, devido ao acúmulo de água.

Na mesma matéria que culpava a pista, já apareceu o segundo eleito para o rol das culpas: a perda do sistema hidráulico que teria feito a aeronave perder os freios. No mesmo jornal, o acidente com o vôo 3054 reacendeu uma velha discussão em torno da mudança de local ou a construção de um novo aeroporto. Nesse momento, diversas estatísticas começaram a surgir. Números mostrando que o aeroporto está saturado, obrigando os moradores a conviver com perigo constante. Com sua capacidade de operação acima do limite, dizia o jornal, o aeroporto há tempos vinha dando sinal de que entraria em colapso. Acidentes anteriores foram lembrados. Não faltaram afirmações de que o perigo estava sempre presente e de que a tragédia era uma questão de tempo.

O jornal publicou ainda que ao receber a notícia, o Presidente da República disse que ficou “consternado” e suspendeu as viagens que haviam sido marcadas.

Mas a maior preocupação neste momento era manter a credibilidade do governo, e por isso desacreditar a hipótese de que a falta de ranhuras poderia ser a causa da tragédia foi essencial.

Logo a crise, que já estava em andamento, se agravou. As explicações começaram a entrar em choque. A ANAC logo determinou que as informações seriam repassadas pela Aeronáutica. O governo sofreu diversas acusações. Entre elas o fato da crise aérea vivida pelo país ser fruto da falta de infra-estrutura e da incompetência dos setores administrativos e operacionais responsáveis pela regulação e fiscalização do setor de aviação. Além disso, teve início as discussões

sobre a falta de estrutura geral do país, como a precariedade das estradas, de portos e de ferrovias.

### **6.3 FOLHA DE S. PAULO: Primeiro dia**

A capa da Folha de S. Paulo usou a mesma foto divulgada pelo jornal O Estado de S. Paulo, mas em formato menor, apenas três bombeiros tentando apagar o incêndio e uma visão mais ampla da cauda da aeronave. Apesar de toda a capa ter sido dedicada ao acidente, a diagramação e a forma mais discreta chamaram menos a atenção do que no Estadão. Mesmo assim os títulos davam a entender a extensão da tragédia ao relatar que era o maior acidente da história da aviação do país e que o corpo de bombeiros estimava cerca de 200 mortos.

Já no caderno Cotidiano, a foto tomava conta de mais da metade da página, mostrando detalhes do acidente e uma vítima estendida no chão, coberta por uma lona amarela. Evidente nesse caso o que estava por vir.

Foram divulgados também a informação sobre o avião da Pantanal, que derrapou ou sobre o Boeing da Gol, que caiu matando 154 pessoas ou ainda o acidente com o vôo 402 da própria TAM. Foi, ainda, feita uma retrospectiva dos dez piores acidentes aéreos no país.

Como fez o Estado de S. Paulo, a Folha relatou o desespero na busca de informações pelos familiares das vítimas no aeroporto de Porto Alegre, de onde o avião saiu por voltas das 17h16min.

### **6.4 ESTADÃO: Segundo dia**

No segundo dia após o acidente, os dados começaram a sofrer alterações. Apesar de constar na capa que 181 corpos foram retirados, a TAM reviu os números e informou que a aeronave levava 186 pessoas e não 176 como havia divulgado no dia anterior. Além disso, na capa ainda constava que eram duas as pessoas mortas que estavam no edifício atingido. Também foi divulgado que o Presidente da República afirmava não ver relação do acidente com a crise aérea. Apareceu também mais um culpado pelo avião não ter parado: o reverso. Todos os meios de comunicação, mesmo antes de ter certeza, justiça se faça, não foi só a Folha, divulgaram que este defeito interferiu no pouso da aeronave no dia anterior. A

culpa recaiu naquele momento em uma possível falha do avião, e de um erro do piloto. No mesmo jornal o presidente da TAM, Marco Antônio Bologna, declarou que estava descartada a hipótese de problemas na aeronave e também da culpa ser da falta de ranhuras na pista.

O jornal começou neste segundo dia após o acidente, o relato dos dramas pessoais. O advogado que presenciou toda a tragédia ao embarcar antes e ceder seu lugar para a esposa e o filho; o pai que ao viajar antes da filha também presenciou o fato em desespero; a esposa e os filhos que souberam da morte do pai pela televisão; as tricoteiras que iriam para um encontro na FIESP; o deputado que tentou desmarcar o vôo; e as declarações de Carmem Caballero, que perdeu no acidente a sua mãe e suas duas filhas que retornavam das férias.

Ainda neste segundo dia após o acidente, a lista de passageiros foi publicada e o tema sobre a sorte e o azar na hora de morrer também virou assunto quando os relatos foram divulgados. Por exemplo, o ator da Rede Globo Daniel Oliveira, que tentou comprar a sua passagem, mas quando o telefone da companhia TAM só dava ocupado, optou por comprar pela empresa GOL, assim, a linha congestionada fez com que o ator escapasse da morte; a artista plástica que chegou atrasada e decolou meia hora após o vôo 3054. Estes e outros tantos foram descritos.

A vida profissional dos pilotos foi relatada. Mostrava que ambos possuíam a experiência necessária para aquele tipo de aeronave. Na mesma matéria o jornal escrevia o lado familiar e os sonhos profissionais dos dois pilotos.

A hipótese de que a falta de uma área de escape para as aeronaves também foi apontada como uma das prováveis culpadas. Os medos humanos apareceram. O professor que não viaja se precisasse pousar em Congonhas, a advogada que trocou o avião por navio ou que deixou de embarcar quando descobriu que estava entrando em um Fokker-100.

O mercado financeiro reagiu. Assim como aconteceu em 1996, novamente as ações da empresa sofreram forte queda, devido ao acidente. E o tema indenizações ganhou seu espaço.

O Jornal publicou a entrevista do Presidente da TAM, Marco Antônio Bologna, ficou claro que a empresa estava desnordeada em relação ao acidente.

Ainda nesse dia, a matéria que mais causou controvérsia foi a de que o Presidente da República afirmou que não via uma ligação do acidente com a falta de

infra-estrutura do país e citou falhas da aeronave ou dos pilotos para sustentar a inexistência de uma crise no setor de aviação.

A TAM publicou em página inteira nesse dia, uma mensagem dos acionistas e controladores da empresa.

### **6.5 FOLHA DE S. PAULO: Segundo dia**

Enquanto *O Estado de S. Paulo* divulgou na capa que 181 corpos foram retirados, a *Folha de S. Paulo* já contabilizava 192 mortos.

A reforma de uma bombonière antes da pista ganhou seu espaço na capa, juntamente com especialistas que começam a debater a tragédia.

O caderno, que no dia anterior trouxe uma enorme foto, agora saiu com o texto: “MORTOS CHEGAM A 192” bem no centro da página, na parte superior e na inferior, o nome das vítimas.

Dos 181 corpos resgatados e divulgados pelo Estadão, o número passou para 178 na Folha.

Matérias mostrando fotos e dados das vítimas, além de relatos como o do marido que perdeu a esposa e teria que contar para a filha de dois anos que a mãe não retornaria, também marcou presença neste dia, além da entrevista do Presidente da TAM, Marco Antônio Bologna.

Foi ainda publicada uma matéria afirmando que a hipótese da falta de ranhuras na pista ou problemas da aeronave tinha sido a causa do acidente foi descartada, dando lugar à falha do piloto. Uma retrospectiva dos piores desastres aéreos por ano e por governo ganhou o seu espaço.

Os especialistas davam as suas versões para a tragédia. O Presidente do país permanecia a maior parte do tempo na residência oficial em Brasília.

A mensagem dos acionistas e controladores da TAM saiu em página inteira.

### **6.6 ESTADÃO: Terceiro dia**

Neste terceiro dia após o acidente, o Estadão divulgou uma matéria afirmando que a “FAB suspeita de falha no reverso”. Na reportagem foi citado que o acidente que aconteceu com o Fokker-100 em 1996, também tinha sido causado por

um defeito no reverso. Em um telejornal da noite anterior foi revelado que esse defeito do reverso fora detectado, e que mesmo assim a aeronave continuou em operação. Ainda no telejornal foi mostrado que apesar da TAM ter detectado essa falha, tinha negado a hipótese de que este defeito foi a causa da queda do Airbus A320.

Especialistas e militares registraram a opinião de que esta falha explicava a guinada do avião na pista. Declarações como estas foram recebidas com alívio pelo governo. O desgaste político dos órgãos do governo ficou evidente neste terceiro dia. Somente nesta data o Presidente da República se pronunciou oficialmente sobre o acidente.

O jornal trouxe ainda matérias que mostravam claramente o embate político que se colocou no país desde a queda do Boeing da GOL. Destacou então, uma ação do Ministério Público, que avaliou a pista de Congonhas meses antes do acidente alertando as autoridades para uma possível tragédia; e foi lembrada a existência de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do apagão aéreo, para investigar toda a crise vivida pelo setor desde 2006.

Uma carta do Governador de São Paulo, José Serra, pedindo soluções para os aeroportos e que foi encaminhada ao Presidente da República foi publicada; o jornal ainda mostrou que em janeiro, quando o Governo divulgou que a verba do PAC, Programa de Aceleração do Crescimento para o setor aéreo eram de R\$ 350 milhões até o mês de julho quando aconteceu a tragédia do voo 3054, nada havia sido liberado.

Foram publicados também que o número de vôos em Congonhas foi reduzido; uma relação da situação de alguns aeroportos no país onde os atrasos e cancelamentos estavam acontecendo; uma nota oficial da INFRAERO relatando a excelência do aeroporto de Congonhas e que o acidente nada tinha a ver com o intenso fluxo aéreo. *O Estado de S. Paulo* trouxe também as opiniões de especialistas sobre o problema de interdição de Congonhas e uma matéria sobre um consórcio formado para a construção de um novo aeroporto.

O acidente com o Fokker-100 em 1996 foi novamente lembrado e o reverso foi de novo responsabilizado quando especialistas descreveram detalhes do acidente como as marcas na grama e mostraram desenhos dos detalhes do pouso e do acidente.

As vítimas novamente ganharam destaque. O jornal publicou fotos e dados de passageiros, da tripulação e dos funcionários da TAM que estavam a bordo da aeronave, além de mais relatos pessoais de quem vivenciou a tragédia direta ou indiretamente. Notícias sobre as identificações no IML, sobre o primeiro enterro e do funcionário que desistiu de pular do terceiro andar do prédio atingido pelo avião também ganharam destaque.

O jornal abriu espaço e os leitores criticaram o Presidente da República. Os depoimentos de pessoas com medo de voar; que trocaram o avião pelo carro ou ônibus ou de quem mora perto do aeroporto também ganharam seu lugar nesta edição.

### **6.7 FOLHA DE S. PAULO: Terceiro dia**

Quem se deparou com a primeira página do caderno sobre o acidente no jornal a *Folha de S. Paulo* concluiu que a culpa foi da TAM. O jornal colocou em letras grandes bem no centro da página que “TAM sabia de defeito em avião”.

Como no jornal concorrente, a Folha publicou desenhos mostrando o trecho do acidente e como é uma aterrissagem correta. Além disso, as matérias desse dia trouxeram também a mesma informação de que um telejornal da noite anterior divulgou o defeito no reverso; de que a TAM detectou tal defeito, mas afirmava que os manuais permitiam o uso da aeronave por até dez dias com tal problema e que, portanto, este não foi a causa do acidente. O padrão das matérias seguiu parecido com o jornal *O Estado de S. Paulo*. Foram as declarações de especialistas da FAB sobre as marcas deixadas na pista; a redução de vôos em Congonhas; a atuação do governo; a cobrança do Governador de S. Paulo, José Serra ao Presidente Lula; relatos pessoais e os enterros das vítimas; o medo das pessoas de voar e a troca por carros e ônibus; e como não poderia deixar de ser, novamente a lembrança do Fokker-100 acidentado em 1996.

Um problema no sistema eletrônico como a causa do acidente foi colocado como uma das hipóteses por pilotos da TAM ouvidos pelo jornal.

O trabalho dos bombeiros para resgatar corpos ganhou destaque, além de uma matéria sobre o crescimento da aviação com segurança e a queda da venda de passagens dos últimos meses. A abertura de capital da INFRAERO também teve uma matéria publicada.

## **6.8 ESTADÃO: Quarto dia**

Familiares das vítimas do acidente deitados no chão com o nome das vítimas e o título “Congonhas perde 30% dos vôos” foi a capa do caderno Cidades do Estado de S. Paulo neste quarto dia após a tragédia. Um pacote de medidas foi lançado pelo governo. O anúncio de um novo aeroporto em seis anos, mais o pedido da CPI para que o Ministro Waldir Pires deixasse o seu cargo estavam no jornal deste dia, sem contar as matérias sobre o medo de especialistas com o aeroporto; as divergências na restrição de vôos em Congonhas; os atrasos nos vôos. Pequenas notas diziam que o pneu de um avião estourou; citavam a aeromoça que caiu da escada e atrasou o vôo e a ave que entrou na turbina provocando atrasos em decolagens.

O Presidente da República teve o seu discurso publicado e os gestos obscenos de assessores do Governo ganharam destaque nacional e o repúdio de políticos e da sociedade. O jornal mostrou a revolta de parentes e de personalidades políticas em relação aos gestos divulgados; as vítimas em solo; o piloto que se tornou a vítima número 187 e informações sobre o seguro da aeronave também viraram reportagens.

Em uma página o jornal citou que a culpa era do reverso através de uma longa entrevista de especialistas ouvidos pelo jornal, e na outra afirmou que a falha mecânica não causou o acidente, segundo o Vice-Presidente técnico da TAM, Ruy Amparo.

O alerta do Ministério Público sobre problemas na pista desde 2004 também ganhou destaque.

## **6.9 FOLHA DE S. Paulo: Quarto dia**

Como no jornal concorrente, a capa do caderno destinado ao acidente também chamou a atenção. Uma pequena foto de uma multidão no cortejo de uma das vítimas foi mostrada com o restante da página tomado por uma foto do aeroporto onde um avião da TAM permanecia parado. O título, claro, não poderia ser diferente da imagem. “INDIGNAÇÃO”.

O padrão das notícias continuou no mesmo estilo: a redução de vôos em Congonhas; o discurso do Presidente da República; os gestos dos assessores do Presidente que causaram revolta no país também foram destaque.

A Folha publicou ainda uma reportagem sobre a cúpula da ANAC, que três dias após o acidente recebeu medalha-mérito por ter prestado destacados serviços à Aeronáutica brasileira. Críticas a este órgão do governo também ganharam seu espaço.

A Folha também noticiou uma reportagem falando sobre a indicação da ANAC para o uso do reversor em pista molhada, além das divergências sobre o travamento ou não do reverso que tiveram início. De um lado a TAM disse que seus aviões continuariam a voar com o reversor travado quando necessário e especialistas cada um a sua maneira deixavam as suas opiniões sobre a questão.

Dramas e relatos pessoais continuaram em alta e a vítima 187 foi novamente exposta nas páginas do jornal.

### **6.10 Quinto dia**

Encerro neste dia a série de reportagens dos jornais que circularam até 22/07/2007, quinto dia após a tragédia com o Airbus A320. Até aqui, as matérias divulgadas tanto pela *Folha de S. Paulo* como pelo *O Estado de S. Paulo*, seguiram a mesma linha diferenciando-se apenas em pequenas notas divulgadas em um e não no outro; e do tratamento que deram às matérias.

### **6.11 ESTADÃO: Quinto dia**

Apesar do pacote de medidas anunciado pelo Governo, o que ganhou destaque no jornal foi o caos instaurado nos aeroportos devido a uma falha no radar do Cindacta 4 de Manaus.

As matérias desse dia foram sobre: o crescimento da frota e a possível falta de pilotos a partir de 2008; a intenção da aeronáutica de instalar câmeras nas pistas críticas; o fato da América Latina investir menos do que a África em aeroportos.

As frases ditas pelas autoridades e governantes ganharam destaque juntamente com uma reportagem sobre a queda de passageiros, principalmente os do ramo de eventos que deixaram de viajar devido ao desastre.

Houve uma reportagem sobre a redescoberta do Aeroporto de Congonhas, que após sofrer uma queda com a inauguração do Aeroporto Internacional de Guarulhos foi novamente incorporado na rota pelo Comandante Rolim Amaro, fundador da TAM, que buscou em Congonhas uma forma de agilizar a vida dos passageiros que viajavam a negócios.

Nesta data a hipótese de que a culpa do acidente foi apenas do reversor começou a ser cogitada, dando lugar para a tese de que foram múltiplos problemas que contribuíram para o desastre. Além disso, foi publicado o fato de que a caixa preta enviada para análise no E.U.A estava errada, foi enviado um gravador comum no lugar da segunda caixa-preta.

As reportagens seguiram com a identificação dos corpos no IML; as cadelas que encontraram corpos nos escombros; relatos pessoais de familiares e novamente as fotos e dados das vítimas, dos funcionários mortos em terra, da tripulação e dos desaparecidos. Leitores criticavam o governo e as autoridades. Podia-se ler também uma pequena reportagem sobre os voluntários que ajudaram na tragédia.

## **6.12 FOLHA DE S. PAULO: Quinto dia**

O apagão aéreo, o reversor e a culpa foram os principais personagens dessa edição da Folha de S. Paulo.

O jornal publicou ainda gráficos sobre o que deveria ser feito com Congonhas, entre outros. A defesa dos paulistanos para manter o aeroporto, mas com mudanças também teve seu destaque assim como a reprovação da atuação do Presidente Lula perante a crise aérea.

O debate sobre o uso ou não do reversor travado foi publicado com declarações da empresa, da ANAC, dos pilotos, e até do manual da aeronave. A Manutenção das aeronaves foi abordada neste dia junto com novos relatos de parentes. Os cães labradores que procuravam por corpos nos escombros também foram tema de reportagem junto com mais um relato de enterro.

Se de um lado o jornal publicou uma matéria sobre o caos dos aeroportos devido ao problema que aconteceu com o radar Cindacta 4 em Manaus, na página ao lado publicou a entrevista de Denise Abreu, diretora da ANAC juntamente com uma foto em que no momento da crise, a diretora apareceu fumando um charuto em uma festa na Bahia.

### 6.13 O RELATO DA REVISTA VEJA

A revista Veja estampou na capa uma foto dos bombeiros tentando controlar o incêndio e o título: “ATÉ QUANDO?”.

A reportagem, intitulada “A noite infernal” mostrou a foto do incêndio. Nela o edifício atingido pelo avião. A matéria descreveu o acidente e lembrou a queda do Boeing da Gol, onde o caos aéreo vivido pelo país teve início.

Na página seguinte, uma foto dupla do prédio em chamas e o inacreditável acidente no qual a aeronave se chocou com o edifício da própria empresa e explodiu.

Em outra página dupla, mais uma foto e um pequeno texto, com uma vítima deitada e coberta sendo socorrida pelos bombeiros, e a descrição de como foi realizado o socorro e o envio dos corpos para o IML. Outra foto, também em página dupla, mostrava os familiares em frente a um aparelho de rádio ouvindo a divulgação da lista de passageiros por uma emissora gaúcha. O texto fez uma descrição da foto além de relatos de parentes.

Mais uma foto mostrando o local onde os corpos estavam sendo colocados e cobertos. No texto, a descrição detalhada de como foi a morte das vítimas relatando que em um acidente assim, todos estavam mortos ou inconscientes quando aconteceu a colisão. Os especialistas deixaram claro de que ninguém sobreviveu o bastante para sentir dor.

Em outra próxima página a imagem de um guincho levantando parte da aeronave totalmente destruída juntamente com o texto explicando sobre a destruição do avião.

Após esta forma de mostrar o acidente, a matéria citou o caos aéreo vivido pelo país e a queda do Boeing da GOL e informou que a revista analisou as imagens juntamente com especialistas e pilotos. Afirmou que até o momento em que a aeronave pousou o piloto não cometeu nenhum tipo de imperícia; e que a alta velocidade após o pouso era resultado de uma aquaplanagem ou de uma falha no sistema de freios da aeronave. A reportagem ainda informou que as marcas no fim da pista não eram para tentar virar a aeronave e “sim um desvio gradual do eixo central da pista”; e que o avião foi sim prejudicado pela falta de uma área de escape. Além disso, divulgou que o sistema de frenagem da aeronave não funcionava em sua totalidade, visto que o reverso da turbina estava travado, mas ressaltou que este não foi decisivo para parar o Airbus. Na matéria foi ainda afirmado que a falta de ranhuras na pista pode ter influenciado de maneira decisiva na tragédia.

O procedimento de pouso foi descrito desde o pedido de autorização para pousar feita pelos pilotos para a torre de controle. O reverso travado foi descrito como um complicador pela aeronave não parar. Além de citar que dos dez especialistas ouvidos pela reportagem, sete afirmaram que o avião sofreu aquaplanagem. Além disso, a reportagem revelou que “Congonhas tem um vasto histórico de derrapagens causadas por excesso de água na pista”.

A matéria citou os dados do avião, como modelo, ano, tempo de voo entre outros e o passo a passo a partir das 17h05min, quando a torre de controle solicitou que a INFRAERO avaliasse a pista em função da chuva que caía naquele dia até às 18:51:46, quando o avião chocou-se com o prédio da TAM express. Ainda na mesma matéria foi realizada uma comparação entre algumas pistas e uma explicação sobre o grooving (as ranhuras da pista).

A reportagem continuou relatando o acidente e eliminou a hipótese de uma possível tentativa do piloto de arremeter a aeronave; citou a falta de controle da aeronave e excluiu a hipótese de que teria havido por parte do piloto uma tentativa de dar um cavalo-de-pau para salvar o avião.

A reportagem relatou o desespero das vítimas do prédio em chamas, e o desespero dos dois funcionários que isolados pela fumaça e o fogo optaram por saltar. Como era de se esperar, o debate em torno da localização do aeroporto também foi publicado, além de uma retrospectiva com os seis maiores acidentes acontecidos com aviões brasileiros, tanto no país como fora dele.

Detalhes da vida profissional dos pilotos foram divulgados nessa reportagem, como o tempo de trabalho na empresa. Sutilmente a revista acusou o piloto Stephanini Di Sacco, de alguma culpa ao relatar que este esteve na empresa GOL e ao ser reprovado em um simulador de vôo, acabou por ser demitido.

Em seguida divulgou fotografia das vítimas e deu início à fase de relatos pessoais, expondo os dramas vivenciados por familiares: o pai, que ao embarcar por outra companhia aérea e ceder o único lugar no vôo 3054 para sua esposa e filho, acabou por presenciar a morte de ambos; da advogada, que tentando engravidar há um ano, havia descoberto há quinze dias que estava grávida de uma menina ; da mãe que perdeu seus dois filhos no acidente entre outros.

Após a série de relatos pessoais, a revista passou para o tema autoridades. Então, mostrou o grupo de funcionários da INFRAERO que estava na cabeceira da pista observando o trabalho dos bombeiros. Na foto publicada a revista mostrou claramente quando um dos funcionários da INFRAERO apareceu sorrindo. Sorrisos estes que foram interrompidos quando perceberam que estavam sendo fotografados. O funcionário? João Brás Pereira, supervisor do aeroporto.

Na mesma matéria a revista mostrou o que aconteceu em Brasília dois dias após o acidente do vôo 3054. O assessor especial da Presidência, Marco Aurélio Garcia e seu auxiliar, Bruno Gaspar foram flagrados fazendo gestos obscenos e comemorando a notícia dada por um telejornal naquele momento, segundo a qual, uma possível falha mecânica no avião era a provável causa do acidente. O assessor e seu assistente entenderam que essa falha retirava qualquer tipo de culpa do governo na tragédia e não perceberam que uma câmera flagrava a inoportuna forma de comemoração. Apesar do flagra, o assessor, que em um primeiro momento negou que fizera tal gesto, reconheceu o erro e, depois ao se desculpar, deixou claro que o flagra era uma forma de desmoralizar e culpar o governo.

A reportagem continuou mostrando o descaso do governo em relação à crise vivida pelo setor aéreo e deixou claro que o acidente pode ter ocorrido em consequência de vários fatores, como a pista inacabada e erro do piloto, entre outros. Mas fez questão de publicar que o governo também teve a sua parcela de culpa na tragédia.

A revista também publicou reportagem menor sobre o incêndio que aconteceu no aeroporto Santos Dumont no Rio de Janeiro horas antes do acidente

com o vôo 3054 e ainda montou um gráfico com autoridades e sua avaliação na administração. Os quesitos analisados no gráfico foram definidos como incompetência, negligência e corrupção. O item incompetência o que mais ficou caracterizado para estas autoridades.

As divergências entre a INFRAERO, a ANAC e as companhias aéreas sobre reformas ou diminuição de vôos em Congonhas também foram relatadas na matéria. Além disso, foi também divulgado o desaparecimento do Presidente da República durante os primeiros dias após o acidente, como forma de proteger a sua imagem, visto que, de certa forma estava ligada ao caos vivido pelo setor.

A revista encerrou a reportagem lembrando algumas frases ditas pelas autoridades de forma inadequada e em péssima hora.

Além disso, na mesma revista foi publicada em página inteira carta de esclarecimento à sociedade assinada pela TAM sobre o reverso da aeronave estar travado.

#### 6.14 O RELATO DA REVISTA ISTO É

Na capa da Revista Isto É, foi publicada a foto do incêndio na parte central e de familiares das vítimas na parte inferior. O título: “Fatalidade ou crime?” já nos apresentava o que viria a seguir.

A matéria começou com um editorial assinado pelo Diretor Editorial da revista, Carlos José Marques que discorreu sobre a tragédia, que segundo ele já estava anunciada, sobre o caos aéreo que se instalou no país desde a queda do Boeing da GOL, sobre a inoperância das autoridades o que, junto com a ganância das empresas aéreas, levou o aeroporto de Congonhas ao estrangulamento. Afirmou, também sobre as inúmeras reuniões, as sucessões de erros e a expectativa de um tráfego maior visto que, era um período de férias e ainda havia o Pan, fatores que levaram as autoridades a optar pela liberação da pista ainda inacabada. O isolamento do Presidente da República, um líder que não assumiu a liderança em um momento crucial, também ganhou destaque no editorial, citou ainda a

inexistência de uma malha ferroviária e a precariedade das estradas para as pessoas que precisam viajar e só podem contar com o avião como meio de transporte. A precariedade dos aparelhos de controle, o baixo rendimento dos controladores que devido a isso se rebelaram, o fato de Congonhas estar cercado de casas, sem o mínimo de segurança e a falta de uma área de escape ganharam lugar no mesmo editorial.

A reportagem teve início com uma foto do incêndio em página dupla, mostrando a tentativa dos bombeiros de controlar as chamas no edifício atingido pelo avião. Em seguida, outra foto em página dupla mostrou os familiares que ouviam a divulgação da lista de passageiros em frente ao aparelho de rádio no aeroporto de Porto Alegre, RS.

O texto começou publicando um diálogo entre o pai que estava na sala de embarque e a filha que o aguardava em S. Paulo. Passou em seguida para os comandantes que receberam da torre de controle a autorização de pousar e o alerta de que a pista estava escorregadia e logo em seguida a descrição do acidente.

A matéria continuou focando a vida profissional e pessoal dos pilotos e colocando a dúvida de quem realmente estava no controle da aeronave no momento do pouso. Continuou citando o fato de a pista estar molhada e de ter sido liberada para uso sem as ranhuras.

A revista também publicou a declaração do Presidente da TAM, Marco Antônio Bologna, que declarou que a aeronave não tinha nenhum problema. Logo abaixo publicou a declaração do vice-presidente técnico da TAM, Ruy Amparo de que a empresa tinha conhecimento de que o reverso da aeronave estava travado, e de que o manual permitia o uso dessa maneira por até dez dias.

Os especialistas também deixaram suas declarações na matéria e diziam basicamente que uma sucessão de problemas, como a pista sem ranhuras e molhada, a ausência do reverso, a aeronave pesada, e a demora em arremeter, juntamente com uma possível falha mecânica acabaram por provocar o acidente.

A revista abordou o tema das indenizações e citou tanto o caso do acidente com o Boeing da Gol acontecido em 2006, como o do Fokker-100 da TAM que caiu em 1996.

Na pressa pela divulgação das notícias colocaram no lugar de vôo 3054, o vôo 5034.

A revista também discorreu sobre a incompetência do poder público, as inúmeras filas nos aeroportos, o descontrole do setor de aviação do país, e a famosa frase da Ministra do Turismo Marta Suplicy: “Relaxa e Goza”, que gerou ainda mais indignação.

A matéria mostrou o cenário do acidente, o desespero dos funcionários do prédio atingido que tentavam pular para escapar do fogo, e o local em que os corpos eram colocados antes do envio para o IML. Na página seguinte a fotografia dos bombeiros carregando um corpo envolto por um pano branco.

A revista ainda reproduziu, em página dupla, os dados da aeronave, as hipóteses para o acidente, as informações sobre o estado da pista, o passo a passo do pouso até o momento da explosão e uma lista com os números de vítimas, além da última frase do comandante: “Vira, vira, vira”.

A matéria divulgou também fotografia das vítimas e relatos do drama vivido pelos parentes, além de declarações dos funcionários da TAM que estavam no edifício em chamas e o desespero deles para salvar a própria vida.

A revista também divulgou uma matéria sobre os gestos do assessor especial da Presidência, Marco Aurélio Garcia e do seu assistente, Bruno Gaspar ao ouvirem a notícia da hipótese de falha mecânica na aeronave, o que interpretaram como uma isenção de culpa do governo no caos aéreo e na tragédia do voo 3054. Foi focalizada ainda a inoperância do governo perante o acidente, além da incompetência das autoridades e órgãos como a ANAC e INFRAERO e da Aeronáutica. Na parte inferior da página um quadro mostrava onde estavam e o que fizeram as autoridades envolvidas diretamente na crise do setor.

As medidas tomadas pelo Presidente da República em relação à crise também foram relatadas, além da atuação do Governador de S. Paulo, José Serra diante da tragédia do dia 17 de julho, 2007.

A reportagem foi encerrada com uma retrospectiva sobre o Aeroporto de Congonhas, a sua construção, a reforma que deu prioridade ao embelezamento antes da segurança, o excesso de passageiros e o perigo com os quais os moradores da região são obrigados a conviver. Além disso, a reportagem citou o incêndio no Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro e o editorial da Rede Record em que a emissora anunciou que seus profissionais não mais usariam o Aeroporto de Congonhas em suas viagens.

## CONCLUSÃO

No início a escrita separava as pessoas cultas dos incultos ou ainda reis de escravos. A diferença entre os escribas e os vassalos. Mas essa escrita sofreu a sua revolução quando em 1450, Gutenberg inventou os primeiros tipos móveis, fazendo surgir aí a mídia e colocando nas mãos de poucos, o poder da comunicação. O mundo de hoje é outro, a internet mudou tudo isso. A comunicação agora pertence a quem pode acessar um computador e buscar a notícia que melhor lhe convém. E quem não tem internet, pode-se informar pelo rádio, pela televisão, pelos jornais e revistas. É um momento de transformação. Se antes a comunicação era dominada pelos meios de massa, hoje é cada vez mais segmentada. A qualquer hora e momento a pessoa pode acessar e receber as informações de que necessita ou procura.

O objetivo de estudar e entender o comportamento da imprensa quando ocorrem tragédias aéreas foi o principal motivo de realizar este estudo, procurando mostrar como é importante a comunicação empresarial e o bom gerenciamento de uma crise, pois qualquer pessoa que trabalhe no setor de aviação sabe que o maior pesadelo enfrentado pela equipe é a queda de um avião, pois além da tragédia em si, esse tipo de acidente atrai a atenção da mídia nacional e internacional e se reflete negativamente no público interno. Saber lidar com essa gente toda nesse momento é essencial. Uma crise, por pior que seja sempre segue um padrão. Em grandes acidentes, seja de trem, de carro, de avião ou navio, o comportamento é sempre o mesmo. O susto, a comoção, o desespero de saber quem era ou não passageiro, o envolvimento da mídia, a exposição da marca e assim por diante têm de merecer atenção. Por pior que seja a crise enfrentada, isso é previsível. Por isso a importância em ter um plano de gerenciamento de crises. Assim, ROSA (2003, p.71) diz que:

Um Plano de Gerenciamento de Crises, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal.

Após o estudo dos conceitos da comunicação empresarial e de gestão de crises, além do material publicado nos meios de comunicação, constatou-se a falta de

experiência dos jornalistas, o quanto a imprensa é um desastre no momento de cobrir tragédias e como o seu desempenho ultrapassa, e muito, o limite da ética. Em sua maioria, as matérias são sensacionalistas. Os jornais *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo* e as revistas *Veja* e *Isto É*, foram por mim selecionados por estarem entre os mais importantes do país. Ao serem analisados constatei que todos abusaram das especulações e informações contraditórias. A comoção dos parentes das vítimas ganhou destaque nas páginas. A busca pelas causas do acidente, por um culpado e a demora nas investigações eram repetidas a cada dia nas reportagens. Para eles, naquele momento, parecia ser mais importante do que relatar o que aconteceu ter uma nova manchete a cada dia do que se pautar pela verdade dos fatos. Pelo contrário, eram apenas especulações de forma exagerada, onde a busca obsessiva pelo culpado acabava por atropelar as informações realmente importantes. O fato de uma aeronave, daquele tamanho, atravessar uma das avenidas mais movimentadas de S. Paulo, chocar-se contra um prédio e explodir, tornou-se naquele momento, o paraíso para os donos de jornais que vendiam a cada nova manchete sobre a tragédia mais e mais jornais e revistas. Eram a notícia, a reportagem e a entrevista transformando-se em produto.

Na análise do conteúdo divulgado ficou evidente o sensacionalismo colocado de maneira brutal nas capas dos veículos focalizados. Através de títulos que anunciavam, por exemplo, a morte da mãe abraçada ao filho, ou que uma advogada grávida tinha falecido no acidente, fica evidente o quanto aquela imprensa usou das emoções humanas mais básicas para transformar os sentimentos em algo de maior proporção. Os meios de comunicação se aproveitaram do sofrimento vivido diretamente pelas famílias relatando em detalhes nas matérias a cada dia para pessoas movidas pela emoção, isso sem contar aquelas em busca dos seus 15 minutos de fama que inventam qualquer coisa para aparecer. Por exemplo, as premonições e sonhos com aeronaves explodindo.

No primeiro dia após o acidente, tanto o jornal *Folha de S. Paulo*, como o seu concorrente *O Estado de S. Paulo*, relataram fatos isolados, mas sempre com o tema acidentes envolvendo algum tipo de aeronave ou aeroporto. Caso, por exemplo, do aeroporto Santos Dumont no RJ que tinha sofrido um incêndio em um dos terminais naquele mesmo dia.

Após a tragédia, a crise que o país enfrentava no setor da aviação desde a queda do Boeing da GOL em 2006, esta ficou ainda pior. Juntamente com a

revolta da população vinha também o medo e a insegurança no transporte aéreo brasileiro. Após o medo, vinha a indignação com as autoridades que a cada dia tentavam sem sucesso buscar uma explicação para o acontecido. O Presidente da República, por exemplo, evitou aparecer em público nos dias seguintes ao acidente. As divergências entre os órgãos do governo eram tantas que a Aeronáutica saiu do gabinete de crise e a ANAC divulgou que nada tinha a ver com o acidente. Por outro lado, a TAM não conseguiu realizar com sucesso o gerenciamento da crise conseqüente do acidente com o voo 3054 como fez no passado com o acidente que derrubou o Fokker-100 em 1996. Tal afirmação fica evidente ao constatar que no dia 17/07/2007 às 19h30min, enquanto a TAM declarava para o jornal *Folha de S. Paulo* que o avião havia pousado e não caído, as redes de televisão já mostravam as imagens das chamas. Para ser mais exata, o avião já tinha explodido e a empresa alegava que ele havia pousado.

Além disso, as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente no acidente, acabaram por cometer incontáveis enganos durante as investigações, o que evidenciou a falta de preparo por parte de todos. Um exemplo aconteceu durante o depoimento de Mário Sampaio, Consultor de comunicação da Airbus à CPI do apagão aéreo. Para um consultor de comunicação, Mário mais se perdeu nas palavras do que se explicou. Seu depoimento foi lastimável. Repetiu o tempo todo que não estava autorizado a falar pela Airbus, o que é muito estranho, visto este ser o consultor de comunicação da empresa.

A TAM também não conseguiu fazer melhor, e por isso, vivendo hoje uma crise de imagem. Após o falecimento do seu fundador, o Comandante Rolim, a empresa entrou em um momento de crise de administração e agora busca desesperadamente voltar a ter o diferencial que foi responsável por seu crescimento, a excelência no atendimento ao cliente. Para tanto, será necessário um grande esforço porque no passado recente, tomou atitudes inimagináveis. Por exemplo, cobrou de uma agência de viagem, em Porto Alegre, a passagem de duas vítimas que faleceram no acidente com o voo 3054. Um erro imperdoável, embora a TAM tenha alegado que o serviço foi prestado, ou seja, que as duas pessoas embarcaram. Se chegaram ao destino intactas, ou melhor, vivas, é outra questão. Que pelo embarque ter-se realizado, era preciso cobrar o valor das passagens. Atitudes como essa e o desgaste de sua imagem provocado pelo acidente levou a TAM a optar pela contratação de David Barioni, que até então era vice-presidente

técnico da GOL. Barioni tem como missão a reestruturação da imagem da TAM e a recuperação dos danos causados pela sucessão de declarações mal feitas pelo Presidente da TAM, Marco Antônio Bologna. Ao contrário de Luís Eduardo Falco no acidente com o Fokker-100 em 1996, Bologna não assumiu o papel de porta-voz da empresa e mal conseguiu gerenciar, de modo vergonhoso, a crise resultante da queda do Airbus A320. Mas se de um lado tivemos o presidente da empresa com problemas administrativos, de outro vimos os meios de comunicação buscando a cada dia e a qualquer custo novas notícias. A revista EXAME 901, de 12/09/2007 mostrou esse desencontro de afirmações ao relatar que enquanto o governo e as autoridades tentaram culpar a empresa pelo acidente, a incapacidade de comunicação de Bologna afetou como nunca a imagem da TAM. A falta de comunicação na entrevista concedida após o acidente foi o ponto de partida para a má imagem gerada. O fato de como foi comunicado sobre o reverso travado sem explicar que aquele era um procedimento normal, abriu caminho para o ataque público contra a empresa. A atuação do Presidente da TAM diante da crise foi tão medíocre, que até mesmo a sua demissão chegou a ser cogitada pelos meios de comunicação. Estes afirmaram, inclusive, que os pilotos da companhia estavam insatisfeitos com Bologna. Após a publicação, a família Amaro e o Conselho de Administração da TAM precisaram publicar uma nota reafirmando a confiança e a competência de Bologna. Houve também um comunicado oficial da Associação dos Tripulantes da TAM condenando a reportagem e reafirmando a total confiança e solidariedade em relação ao Presidente da empresa. Era mais uma prova de que os meios de comunicação tentavam manter a tragédia do vôo 3054 e suas conseqüências o máximo possível em suas páginas.

Assim, esta análise nos leva a crer que fica claro que a imprensa é o principal responsável em juntar e distribuir as informações de forma tão assustadora. No caso da queda do Airbus A320 ficou claro que aqueles meios de comunicação em momento algum se comportaram de maneira ética. Fico com a impressão de que eles nunca vão aprender a se comportar de maneira mais séria, no momento de relatar tragédias como essa. Tudo indica que o sensacionalismo se manterá como a forma de vender mais facilmente o jornal do que a verdade. E o que é pior: sendo estes veículos líderes e exemplos de bom jornalismo, pode-se afirmar que seu comportamento será seguido pelos demais. O emocional acima da lógica continuará imperando nas páginas dos jornais e revistas enquanto o leitor buscar pelo sangue

no lugar das explicações ou dos verdadeiros relatos. Neste momento é válido afirmar que existe uma contradição sobre o comportamento dos meios de comunicação: de quem é a culpa, da imprensa que publica os fatos da maneira mais chocante possível ou do leitor que busca por este tipo de notícia?

## REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Mais dinheiro, menos modernidade**. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/rev\\_40\\_pesquisa.htm](http://www.aberje.com.br/rev_40_pesquisa.htm)>. Acesso em: 25 agosto. 2007.
- BAETA, Luiz Felipe. Imaginário da objetividade: ensaio sobre algumas práticas jornalísticas. **Logos**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 07-14, 1 semestre. 2002.
- BALZAC, Honoré. **Os jornalistas**. Rio de Janeiro, RJ: Ediouro Publicações, 1999.
- BÉRU, Laurent. O poder político e a mídia na França durante os motins urbanos de 2005. **Líbero**, São Paulo, n.18, p. 63-72, Dezembro. 2006.
- BOND, F. Fraser. **Introdução ao jornalismo**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Agir Editora, 1959.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- CALDAS, Álvaro. Organizador. **Deu no jornal**. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2002.
- CALDAS, Waldenyr. O senso crítico na mídia escrita. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. D-5, 19 Agosto. 2007.
- CAMARGOS, Daniella. Todos contra Bologna. **Exame**, São Paulo, n.17, p. 102-105, setembro. 2007.
- CHOMSKY. Noam & HERMAN. Edward, **A manipulação do público – política e poder econômico no uso da mídia**. São Paulo, SP: Editora Futura, 2003.
- FAGEN, Richard. **Política e comunicação**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editores, 1971.
- FENAJ, Federação Nacional dos jornalistas profissionais. **Manual de Assessoria de Imprensa**, São Paulo, SP, 1986.
- FIELD, Patrick; SUSSKIND, Lawrence. **Em crise com a opinião pública – O diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas**. Tradução: Marcelo Macca. Editora Futura, São Paulo, SP, 1997.
- FIGUEIREDO, Rubens. Org. **Marketing político e persuasão eleitoral**. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Konrad Adenauer, 2002.
- FREITAS, Jânio de. A imprensa no tribunal. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p. A11, 2 set. 2007.

HOHENBERG, John. **Manual de jornalismo**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fundo de Cultura, 1962.

KOVACH, Bill & ROSENSTIEL, Tom. **Os elementos do jornalismo: O que os jornalistas devem saber e o público exigir**. São Paulo, SP: Geração editorial, 2004.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: Como se relacionar com a mídia**. São Paulo, SP: Editora Contexto, 2004.

MAGALHÃES, Mário. Estorvo da pauta, maldição dos antolhos. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p.A8, 19 agosto. 2007.

MAGALHÃES, Mário. Um erro histórico. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p.A6, 26 agosto. 2007.

MARQUES, Francisca Estér de Sá. Liberdade e modernidade: entre o individual e o coletivo. **Logos**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 15-27, 1 semestre. 2002.

MARTINS, Franklin. **Jornalismo Político**. São Paulo, SP: Editora Contexto, 2005.

MUYLAERT, Roberto. Quando os engraxates opinam. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p. A3, 16 agosto. 2007.

NOBLAT, Ricardo. **A arte de fazer um jornal diário**. São Paulo, SP: Editora Contexto, 2004.

NOBLAT, Ricardo. **A Folha de S. Paulo envelheceu**. Disponível em: <<http://www.comunique-se.com.br>>. Acesso em: 28 agosto. 2007.

PALMA, Jaurês. **Jornalismo Empresarial**. Porto Alegre, RS: Sagra-DC Luzzatto Editores, 1994.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo, SP: Geração Editorial, 2003.

ROSSI, Clóvis. **O que é jornalismo**. São Paulo, SP: Editora Brasiliense, 1980.

ROSSI, Clóvis. Quando o absurdo vira verdade. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p. A2, 19 agosto. 2007.

SANT'ANNA, Francisco. Quem faz a notícia no Parlamento brasileiro? As rotinas dos newsmakers do Senado Federal. **Libero**, São Paulo, n.18, p. 105-117, Dezembro. 2006.

SEABRA, Cátia. Tenho medo de unanimidades que vemos na mídia. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p. A14, 09 set. 2007.

SHARLACH, Jeffrey. Conexão Interativa. **Marketing**, São Paulo, n.413, p. 10-14, junho. 2007.

SILVA, Carlos Eduardo Lins da. Notícias do futuro. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, p.E1, 04 agosto. 2007.

WEYRAUCH, Cléia Schiavo. Imprensa e Sociedade. **Logos**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 51- 54, 1 semestre. 2002.

TAM. **Institucional**. Disponível em: < <http://www.tam.com.br>>. Acesso em: 20 agosto. 2007.

TAVARES, Mirela. Excesso de confiança. **Propaganda**, São Paulo, n.677, p.14-17, agosto. 2007.

TAVELA, Marcelo. “**Jornalismo será o grande teste da TV Pública**”, diz **Franklin Martins**. Disponível em: < [www.comunique-se.com.br](http://www.comunique-se.com.br) >. Acesso em: 24 agosto. 2007.

TAVELA, Marcelo. **Ministro Franklin Martins quer que a TV pública aprofunde o debate**. Disponível em: <<http://www.comunique-se.com.br>>. Acesso em: 23 agosto. 2007.

**ANEXOS**

## ANEXO A – QUANDO OS ENGRAXATES OPINAM

Artigo publicado no jornal Folha de S. Paulo em 16/08/2007

## Quando os engraxates opinam

ROBERTO MUYLEAERT

**O** JORNALISMO televisivo, quando envereda pelos acidentes de aviação, costuma produzir coberturas inadequadas, cheias de impropriedades, a partir de notícias apressadas e não apuradas.

Claro que um jornalista da editoria geral não tem obrigação de conhecer todos os temas. O que se pede é que use o senso comum para filtrar notícias contraditórias, escandalosas ou sem sentido em benefício da sua audiência.

Embora a imprensa escrita também cometa abusos, a TV acaba por ter primazia no desserviço, não apenas por ser instantânea mas também porque repórteres e âncoras têm bastante tempo ao vivo para elaborar teses e conclusões duvidosas em cima das mesmas imagens e vinhetas repetidas “ad nauseam”, transformando um único acidente em diversos.

E, para o grande público, que só ouve falar de avião quando estatelado no chão, trata-se de um aparelho fadado à tragédia.

É espantoso que, à semelhança das empresas aéreas, não haja um gabinete de crise em cada TV, cuja função seria prestar esclarecimentos às suas vítimas, no caso, os telespectadores: um grupo especializado em aviação, que saiba comentar esses temas sem falar bobagem e com compaixão por quem está sofrendo.

À falta dos especialistas, surgem as propostas da hora, vindas de leigos e autoridades que pretendem resolver os problemas —gerados por sucessivos governos— no tempo de uma entrevista na televisão.

Joe Kennedy sacou seus investimentos de Wall Street, pouco antes do crash de 1929, quando constatou que os engraxates estavam sugerindo a compra de determinadas ações.

No Brasil de hoje, os engraxates

**Claro que um jornalista não tem obrigação de conhecer todos os temas. O que se pede é que filtre notícias contraditórias, escandalosas**

opinam sobre pinagem ou não de um reverso do A320.

As informações veiculadas sem preocupação ética geram um clima de terror na população, nas famílias das vítimas e nos próprios aeroviários, o que pode colocar em risco o promissor e necessário avanço da aviação comercial brasileira, em que a queda na venda de passagens aéreas parece ser da ordem de 30%. São centenas de milhares de passageiros que evaporaram, muitos em busca das rodovias.

Decorrência, em parte, dessa demanda, cresceu o número dos acidentes rodoviários: no último mês, 686 pessoas morreram nas estradas federais, mais do que o triplo do número de vítimas de Congonhas.

Não houve escândalo, pois o sensacionalismo só se aplica ao setor aéreo: o editor não costuma se deslocar até o local do acidente rodoviário para contar o drama das famílias vitimadas. Desastres de veículos terrestres não dão Ibope.

Mas, em se tratando de espaço aéreo, até Suas Excelências, membros de uma açodada CPI do Congresso, escancaram o assunto ante as câmeras, chegando ao despudor de revelar o conteúdo das caixas-pretas à revelia dos especialistas —o que nem os engraxates que dissertam sobre pinagem fariam se fossem congressistas.

Uma menina de cinco anos, que ainda não sabe ler, mas conhece logotipos, fez um escândalo, prestes a en-

trar numa aeronave, ao vislumbrar bem de perto a marca de uma companhia: “Nessa não quero ir”, choramingou para a mãe. Um impasse só contornado pelo atencioso comandante do avião, que a levou até a cabine antes da decolagem.

Claro que a imprevidência das autoridades ao longo dos anos é a principal causa do chamado caos aéreo. Mas uma cobertura televisiva responsável e não sensacionalista seria útil para esclarecer a população amedrontada numa hora tão difícil para quem vive em São Paulo —ou em Londres, a julgar por um texto da última “Economist”, sob o título “Os Horríveis Aeroportos Britânicos”.

Segundo a revista, o “Daily Telegraph” considerou a utilização do principal aeroporto da ilha “mais estressante do que ser atacado por um assaltante com uma faca na mão”. No mesmo artigo, Ken Livingstone, prefeito de Londres, acusou Heathrow de manter passageiros como “prisioneiros”, o que acaba por situá-lo nos últimos lugares nas pesquisas com usuários, que somam 67 milhões de passageiros/ano, contra 45 milhões previstos no projeto. Para complicar, Heathrow foi comprado no ano passado pelo grupo Ferrovial, espanhol, e já se duvida de que os necessários investimentos em novas pistas e terminais sejam realizados.

Patriotas reclamam que “uma parte essencial da infra-estrutura nacional foi vendida para uma empresa estrangeira”. Para completar, a Town and Country Planning Association considera ter sido uma catástrofe planejada a construção desse espaço vital na periferia da cidade e reivindica um novo aeroporto, em “algum lugar com mais espaço”.

ROBERTO MUYLEAERT, 72, jornalista, foi presidente da TV Cultura de São Paulo de 1986 a 1995 e ministro-chefe da Secretaria de Comunicação Social (governo FHC).

## ANEXO B - A INVASÃO DO JORNALISMO

Artigo publicado no jornal Folha de S. Paulo em 26/08/2007

FOLHA DE SÃO PAULO

JANIO DE FREITAS

### A invasão do jornalismo

DOMINGO, 26 DE AGOSTO DE 2007

brasil

**A** RELACÃO entre jornalismo e invasão de privacidade é muito mais complexa do que aparenta na intensa discussão, desde quinta-feira, a partir do diálogo de e-mails publicado pelo "Globo", que os caprou fotografando os computadores de dois ministros em sessão do Supremo Tribunal Federal.

Onde haja liberdade de imprensa, não consta que jamais se tenha ao menos esboçado solução satisfatória, em teoria ou na prática, para o conflito entre jornalismo/interesse público, de uma parte, e sigilo/interesse estrito, de outra. A dualidade domina essa fronteira. Os casos de nudez indiscutível de invasão, antes escassos, com a permissividade da internet às inserções mais levianas, ou criminosas mesmo, na "rede", tornaram-se tão vulgares quanto imprime.

As reações condenatórias referem-se, portanto, ao jornalismo impresso. E, no caso, nem todas guardam nítida concepção jurídica ou intelectual. As fotografias dos computadores, feitas à distância dos dois ministros, e a publicação dos diálogos foram definidas por Nelson Jobim como "intercepção de comuni-

cação" e "intromissão anticonstitucional a um Poder da República".

Intercepção não foi. Como a todo ministro da Defesa conviria saber, interceptar é interferir em um percurso pretendido, seja de um avião, de uma tropa, de uma mensagem, de carga, entre inúmeros possíveis. Houve constatação e documentação do constatado. Sem intervenção alguma na livre troca de mensagens entre os dois ministros.

Já a eloquente "intromissão anticonstitucional a um Poder da República", lembra logo alguma coisa, antes de sujeitar-se ao reparo de que as fofas e a publicação, tanto não se "intrometeram" de forma alguma em Poder nenhum, que o próprio Supremo Tribunal Federal as considerou referentes a mensagens pessoais desprovidas de caráter oficial, e por isso dispensou-se de toda manifestação a respeito. A "intromissão anticonstitucional" de

**Não há dúvida de que os diálogos seriam atos privados. Mas não significa que ocorressem em privacidade**

Nelson Jobim lembra logo que se trata do autor, valendo-se da tarefa de revisar gráfico, da intromissão no texto da atual Constituição de artigos não aprovados, e nem ao menos conhecidos, pela Constituinte de 1988. O que não impediu o autor da autêntica "intromissão anticonstitucional de chegar a presidente o STF — fato que, se não o define por que já se definiu, pode definir pela

o jornalismo: "O Brasil não pode virar um 'Big Brother'". Seja o daqui ou a matriz plagiada, o "Big Brother" faz parte do processo de imbecilização imposto pelo método de nivelamento por baixo, muito adotado em meios de comunicação, para mais faturar em publicidade com o maior número de telespectadores/ouvintes/leitores. É impossível que Cezar Brito não se tenha inquietado com a evidência, proporcionada pelas fotos e publicação dos diálogos, de que a aposentadora precuphada do hoje ex-ministro Sepúlveda Pertence e a escolha de seu substituto têm, agora, injunções políticas e partidárias que se sobrepõem aos critérios apropriados para o Supremo.

Este próximo de quem fala ao telefone é, notado o interesse público do que é dito, noticiá-lo ou ouvir, de fora de um gabinete, um diálogo de interesse público e noticiá-lo — são atos de invasão de privacidade ou de

função do jornalismo? Essas questões semelhantes ocorrem dias, aqui e pelo mundo afora, que o jornalismo é jornalismo, com a diferença essencial, para o caso do jornalismo e para o interesse público, entre o que é ouvido uso de interferência física e o que é lido em computadores de tela virada para o público?

Em certa medida, não há dúvida de que os diálogos de tais situações seriam atos privados. Mas, embora contribuição de uma palavra para a outra, por serem privados não significa que ocorressem em privacidade. Foram deixados por seus autores ao alcance de terceiros. E não importa quantos terceiros.

Os ministros Cármen Lúcia Rocha e Ricardo Lewandowski não escreveram, nos diálogos fotografados e publicados, que os compromettesse, moralmente, como pessoas ou como magistrados. Se foram desavessos, o foram por conta própria. O que torna injusto atribuir ao reporter-fotográfico Roberto Shuckert e ao seu jornal mensagens do que a alta qualidade do jornalismo que praticaram. Ou seja, da função pública que têm e exerceram.

## ANEXO C – ESTORVO DA PAUTA, MALDIÇÃO DOS ANTOLHOS

Artigo publicado no jornal Folha de S. Paulo em 19/08/2007

Folha de S. Paulo 19/08/2007 FOLHA DE S. PAULO

### Ombudsman

MÁRIO MAGALHÃES

ombudsman@uol.com.br

## Estorvo da pauta, maldição dos antolhos

O REPÓRTER Kleber Tomaz e o fotógrafo Antônio Gaudério saíram cedo para a entrevista que o Departamento de Investigação sobre o Crime Organizado marcara para a tarde da terça. Chegaram antes da hora.

A Polícia Civil de São Paulo anunciaria o balanço de uma operação. Enquanto esperavam em um auditório, os jornalistas da **Folha** ouviram gritos do outro lado de uma divisória de madeira, onde se instala uma delegacia.

Tomaz correu com o gravador. Ouviu uma voz que seria de policial: "Aqui não. Aqui você vai falar que não apanhou". Sobreveio um som de tapa. Um homem que parecia estar preso berrou: "Ai, ai".

O suposto policial: "Aqui não. Aê, seu bosta. Você vai falar que não apanhou. [...] Na época da ditadura, os caras batiam [som de risadas]". E ironizou quem apanhava em tempos não tão velhos assim: "E os bandidos: 'Não senhor, pelo amor de Deus'".

O assunto da coletiva foi para o pé de uma bela reportagem que, infelizmente, não mereceu nem alto de página. A foto, "roubada" por uma fresta, não rendeu boa imagem. A polícia defendeu-se: foi "brincadeira" dos policiais. Com o "furo", contudo, a Se-



**É preciso estar de olhos e ouvidos atentos à novidade; a melhor reportagem não é a que satisfaz a pauta, mas a que vai além dela**

cretaria da Segurança Pública ordenou apuração sobre os eventuais atos de tortura.

Os repórteres fizeram a coisa certa: tinham uma pauta, mas mudaram de rumo quando outra notícia se sobressaiu.

Não é sempre assim: um estorvo do jornalismo é a submissão burocrática à pauta original como um fanático ao seu livro-guia. É preciso estar de olhos — e ouvidos — atentos à novidade, rejeitando os antolhos que limitam a visão.

Conforme o "Manual da Redação" da **Folha**, "pauta" é "o primeiro roteiro para a produção de textos jornalísticos e material iconográfico". A melhor reportagem não é a que satisfaz a pauta, mas a que vai além dela e surpreende.

No auditório havia um terceiro repórter, de outro veículo, cuja identidade a **Folha** omitiu. Ele escutou os gritos, mas só noticiou o que era oficial. Ficou com a pauta de origem, calou sobre a violência.

JANIO DE FREITAS

**A imprensa no tribunal**

**O**S INCIDENTES QUE opuseram a **Folha** e "O Globo" e de outra parte, ministros do Supremo Tribunal Federal, vão além das divergências em torno da publicação de diálogos e conceitos embaraçosos de ministros, sobre o julgamento do chamado mensalão. Não só ficaram mais conhecidos os ministros e os cenários internos dos julgamentos, sempre tão obscuros para a opinião pública, mas ainda emergiu alguma discussão sobre a imprensa e sua função, tão pouco examinadas e debatidas.

A confissão mágica do ministro: Eros Grau projetou-se, dos ministros que lhe presumiam os votos (eram), para o jornalismo que fotografou e publicou os e-mails que o citavam.

A imprensa recebeu parte de sua forte reação, lida no tribunal. Disse, a partir da afirmação de sua independência: "A sociedade e mesmo a imprensa não o sabem, mas o magistrado independente é autêntico defensor de ambos".

A imprensa, além de saber, tem necessidade vital do magistrado independente. Nem mesmo as redações se dão conta dos malabarismos feitos a cada dia, já quase automaticamente, mas nem por isso sem tensões desagregantes, para superar riscos legais e éticos, de teor ou de forma, a muito do que deve publicar. (Jornalistas estão, em quase todo o mundo, entre as duas ou três comunidades profissionais mais atingidas por males cardíacos, inclusive como causa de morte).

Há quem veja aí um desprezo insultuoso e uma variação de soberba. Ainda que a contragosto, no entanto, a despreocupação dos ministros dá ou daria ao jornalista que anda por um restaurante a falar, tanto ao telefone como aos ouvidos circundantes, sobre intimidades do Supremo, é o mesmo a dizer que "todo mundo [no Supremo] votou com a face no pescoço". Que face? A imprensa que "acou o Supremo".

Indagado, depois, sobre a situação se complica entre a ausência total e o ex-

**A ocasião é boa para dizermos, todos, quando e como a imprensa é jornalismo ou não é**

caso de precupação. O ministro Ricardo Lewandowski que anda por um restaurante a falar, tanto ao telefone como aos ouvidos circundantes, sobre intimidades do Supremo, é o mesmo a dizer que "todo mundo [no Supremo] votou com a face no pescoço". Que face? A imprensa que "acou o Supremo".

Indagado, depois, sobre a situação se complica entre a ausência total e o ex-

min". Não, falou em "todo mundo", por diferentes maneiras, e não se justifica negá-lo. Indagado sobre a afirmação, ao telefone e aos ouvidos dos circunstantes, de que no Supremo "a tendência era amaciar para o Dirceu", disse: "Primeiro, eu não sei se usei a palavra amaciar". Note-se: não negou o sentido da frase, apenas ressaltou a palavra. Não faria diferença, portanto, se a palavra fosse abrandar, ou atenuar, ou relevar, por exemplo. Onde entra a imprensa?

A exposição extraordinariamente nervosa do seu voto fundamental sobre José

Dirceu foi, logo se vertia, o contrapeso único na resultadão de 9 a 1 contra o denunciado. Pareceria até uma confirmação preventiva da denúncia de amaciamento, solitário embora. Logo, o ministro Ricardo Lewandowski fica a dever uma contradição ao debate, tão necessário e apenas insinuado, sobre a função da imprensa. Deve o esclarecimento de pelo menos duas afirmações "O que eu senti é que o Supremo foi submetido a uma pressão violentíssima da mídia / As pessoas [do Supremo] estavam extraordinariamente submetidas à mídia".

A ocasião é boa para dizermos, todos, onde e como a culpa é da imprensa. Ou como a imprensa é jornalismo ou não é.

**Promoção CVC**

No mês de setembro o 3º passageiro viaja de graça\*

**ANEXO D – A IMPRENSA NO TRIBUNAL**

Artigo publicado no jornal Folha de S. Paulo em 02/09/2007

## ANEXO E – CRISES DÃO LIÇÃO AO MERCADO

Artigo publicado na revista Meio & Mensagem em 01/10/2007

meio&mensagem | 12 DE OUTUBRO DE 2007

# Crises dão lição ao mercado

Casos recentes mostram como lidar com possíveis problemas de imagem

MARIANA DI TOLVO

No mundo dos negócios, momentos de crise são mais normais e corriqueiros do que pode parecer. Nos últimos meses, por exemplo, uma verdadeira enxurrada de empresas vem enfrentando problemas que acabam por arrastar — mesmo que temporariamente — sua imagem diante do mercado e do público consumidor.

Casos recentes, como o das companhias aéreas brasileiras Gol (que desencadeou uma crise sem precedentes no sistema aéreo nacional) e Tam, ou da fabricante norte-americana de brinquedos Mattel, mostram que qualquer um está sujeito a ultrapassar a ténue linha que separa os louros das intempéries.

Mas quais os efeitos imediatos que isso provoca e o que fazer para preservar uma marca quando a crise se instala? Como reverter quadros que, em um primeiro momento, podem parecer devastadores?

"Tudo depende muito da

### Cinco "conselhos" para enfrentar uma crise

- 1 Não tratar a crise apenas no momento da crise
- 2 Crise não se combate apenas com a ação dos principais executivos; todos os funcionários devem se sentir defensores da empresa
- 3 Blindar as relações da empresa com a marca corporativa e não individualizar produtos ou serviços
- 4 Todos os segmentos do mercado devem ser ouvidos para chegar a uma real dimensão da crise
- 5 Aproveitar a crise para entender exatamente os princípios e falhas da empresa para evitar que problemas se repitam

Fonte: Troiano Consultoria de Marcas

intensidade da crise e de qual a reputação da companhia em questão. Mas a primeira atitude dos executivos deve ser assumir rapidamente que há um problema e começar a atacá-lo com eficiência e planejamento", diz Dilson Gabriel dos Santos, coordenador do curso de MBA em marketing da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Para Jaime Troiano, sócio-diretor da Troiano Consultoria

de Marca, uma vez reconhecida a crise, ela deve ser revelada para todos os colaboradores da empresa, de forma que se construa uma equipe de defensores da marca. Também é preciso entender a real dimensão dos problemas, ouvindo todos os segmentos do mercado, e aproveitar o momento para detectar e entender possíveis falhas, para evitar a reincidência.

"Refazer a comunicação com o consumidor, a imprensa e o mercado também é necessário. O primeiro passo, geralmente, é retirar de circulação campanhas que promovam a marca ou produtos envolvidos", aconselha Troiano.

Cada companhia, contudo, reage de maneira diferente. A fabricante de eletroeletrônicos Philips, por exemplo, que vem enfrentando a revolta do Estado do Piauí desde que o presidente da companhia, Paulo Zottolo, fez um comentário infeliz sobre a região, deu uma guinada na forma de se comunicar com o mercado.

Mesmo com o pedido de desculpas do executivo e com o processo judicial instaurado contra ele, a Philips está priorizando seu lado responsável, divulgando a promoção de produtos ecológicos para economizar energia. "Mostrar-se responsável na hora da crise e enfatizar a responsabilidade social é um ótimo caminho

### Empresas registram prejuízo financeiro

A queda nos negócios foi a consequência imediata sofrida pelas companhias aéreas Tam e Gol depois dos respectivos acidentes que desencadearam o caos no sistema aéreo brasileiro. Após o episódio do dia 17 de julho, em Congonhas, a Tam enfrentou redução de 30% na venda de passagens e o preço das ações despencou 17%. A companhia também viu seu valor de mercado cair de R\$ 11,3 bilhões para R\$ 9,5 bilhões, segundo a consultoria Econômática.

No mesmo embalo, a Gol sentiu o prejuízo quando suas ações caíram mais de 20% e seu valor, cerca de R\$ 3 bilhões. Os números fizeram até mesmo com que a companhia cogitasse sair da bolsa de valores, há pouco menos de um mês. A atitude funcionou como

uma jogada, que fez com que suas ações subissem 10,67%.

"As empresas foram abaladas porque as consequências da crise foram muito sérias", diz Jaime Troiano, sócio-diretor da Troiano Consultoria de Marca. "Mas quando houve o primeiro acidente da Tam, em 1996, pesquisas mostraram que os consumidores encaravam aquilo como um acidente e afirmavam que continuariam a voar pela empresa. Ali ela mostrou a força de sua marca", lembra.

"Se os executivos mantiverem a postura de dar assistência aos familiares e tentarem recuperar a confiança do mercado, a médio prazo o prestígio de ambas deve ser recuperado", prevê Arnaldo Brazil Ferreira, da Prime Action Consulting. (MD)

para recuperar o prestígio a médio prazo", comenta Troiano.

Outro caso que repercutiu, por envolver crianças, foi o da fabricante de brinquedos Mattel. Ao retirar do mercado produtos com alta carga de chumbo, a empresa começou a viver no Brasil um período turbulento, no qual suas importações foram suspensas, inviabilizando o abastecimento.

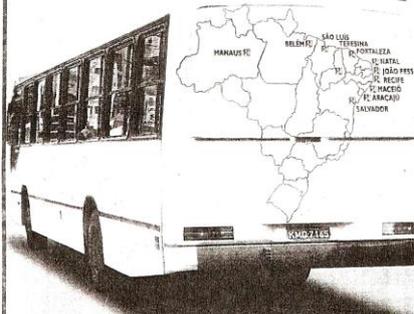
"Não sabemos ainda se houve prejuízos à imagem da empresa, mas estamos vendo nossos padrões de segurança para garantir a integridade de nossos consumidores", diz Alejandro Rivas, gerente geral da Mattel. "Precisamos resolver rapidamente os problemas com o governo brasileiro para que não haja um prejuízo ainda maior para o mercado. Já que nossos

produtos são distribuídos em 18 mil pontos-de-venda e a falta de brinquedos originais fomentaria a informalidade", completa.

Segundo Arnaldo Brazil Ferreira, da Prime Action Consulting, os reflexos imediatos para uma empresa em crise são as perdas de negócios e de capitalização de mercado, derrubando o valor da companhia e deixando acionistas em estado de alerta.

Pesquisa da revista norte-americana Fortune aponta que esse valor cai, em média, US\$ 5 bilhões em empresas expostas a uma crise. "O mercado brasileiro, porém, ainda é muito jovem, o que faz com que os consumidores esqueçam mais rapidamente dos problemas enfrentados por uma marca", explica Santos, da FIA.

**ROTA. A MÍDIA QUE ACOMPANHA O CRESCIMENTO DO MERCADO NORDESTINO**



A Rota é a opção certa em mídia exterior para quem anuncia no Nordeste, o mercado que mais cresce no país. Conte com excelentes soluções para propaganda em ônibus, mídia em táxi, metrô e mobiliário urbano. E a Rota é a única com 100% de cobertura nas principais cidades da região. Sem falar que a propaganda em ônibus é a mídia exterior mais lembrada\* pela 6ª vez seguida. Anuncie com a Rota e chegue cada vez mais perto do consumidor nordestino.

**EMPRESA DE MÍDIA EXTERIOR DO ANO**

**PRÊMIO CULMINISTAS N/NE 2007**

**ROTA**

MÍDIA EXTERIOR

A sua propaganda no melhor caminho

**CENTRAL DE ATENDIMENTO**

Tel./Fax: (61) 3338.8800

www.rotamidia.com.br

\*Fonte: IUPERI, estados MapInfo/EGM – Consultado 2006 – Semáforo Período. Informações extraídas do Mapa Datas 2007.

Mais uma vez a campanha publicitária da Citroën para o C4 Pallas é destaque na mídia nacional. Primeiro foi o episódio com o teaser na internet (avisando que um asteroide iria se chocar com a Terra). Agora é o garoto-propaganda da montadora que estampa as capas dos sites de celebridades: o ator Kiefer Sutherland, estrela

da série 24 Horas (e da maior campanha publicitária da empresa no País, com investimento de R\$ 80 milhões), foi preso na terça-feira passada, 25, por dirigir embriagado.

Segundo a Euro RSCG, a veiculação dos filmes não será alterada por causa do ocorrido porque a campanha é focada no personagem Jack Bauer, e

não no ator. A ação marcou a estreia de um novo conceito de comunicação para a marca: "Imaginação em tudo". As filmagens foram realizadas no centro de São Paulo e contaram com mais de 100 figurantes e 200 profissionais envolvidos, entre produtores, seguradoras e pessoal de apoio.

RENATO PEZZOTTI

## ANEXO F – TODOS CONTRA BOLOGNA

Artigo publicado na revista EXAME em 12/09/2007

## ESPECIAL carreira

# Todos contra Bologna

PRESSIONADO POR TODOS OS LADOS,  
O PRESIDENTE DA TAM MUDA  
DRASTICAMENTE SUA ROTINA, TOMA  
CALMANTES E PROTEGE SEU EMPREGO

DANIELLA CAMARGOS

**É** PROVÁVEL QUE NENHUM ALTO EXECUTIVO BRASILEIRO TENHA ENFRENTADO TANTA animosidade, vinda de tantas direções e ao mesmo tempo, quanto o engenheiro de produção Marco Antonio Bologna, presidente da TAM. Desde julho, quando o Airbus da empresa explodiu no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, Bologna vem enfrentando a ira de quatro diferentes grupos. Alguns dos acionistas da empresa criticam duramente a forma com que Bologna lidou com a crise que se seguiu ao acidente. As famílias das vítimas não o suportam. Membros do governo e do Congresso interpelem o executivo para tentar provar a culpa da TAM no acidente. Bologna não escapa sequer da indignação dos pilotos da companhia, que reclamam da carga horária pesada e dos salários, menores que os oferecidos pela concorrência. Todos — ou quase todos — estão hoje contra ele. Nas últimas semanas, EXAME ouviu mais de 20 pessoas que têm ou tiveram algum tipo de contato com Bologna desde a tragédia do voo 3054. Entre elas estão amigos, congressistas, conselheiros e funcionários da TAM. Em conversas gravadas, esses interlocutores contaram como Bologna vem se comportando diante desse cerco. “Para não ser hostilizado, ele tem evitado coisas básicas, como jantar fora e viajar nos fins de semana”, diz um amigo que, como muitos outros, pediu para que seu nome não fosse divulgado.

A pressão por causa do acidente provocou mudanças profundas na rotina de Bologna — tanto no plano pessoal como no profissional. Fora do escritório, ele se tornou uma pessoa reclusa e extremamente preocupada em não se deixar abater pelas críticas que recebe. Para estimular a produção de endorfina, hormônio que atua como uma espécie de antídoto contra a depressão, Bologna passou a correr cinco vezes por semana. Com a ajuda de um especialista, começou a tomar diariamente quatro comprimidos de um medicamento homeopático, Almeida Prado 35,

De onde  
vem  
**a pressão**

Desde o acidente com o Airbus em Congonhas, o presidente da TAM vem enfrentando a hostilidade de quatro grupos



**ACIONISTAS  
E CONSELHO**

**O que eles querem**  
Que Bologna tenha uma posição mais firme e assuma o papel de porta-voz da companhia

**MEMBROS DO GOVERNO****O que eles querem**

Que Bologna assuma a culpa do acidente sozinho, tirando a responsabilidade pelo caos aéreo das costas do governo

**PARENTES DAS VÍTIMAS****O que eles querem**

Que o pagamento das indenizações seja feito o mais rápido possível

**PILOTOS E COMISSÁRIOS DA TAM****O que eles querem**

Redução na jornada de trabalho, considerada exagerada e perigosa

## carreira

recomendado para reduzir o nervosismo e a insônia. Sua vida social também foi reformulada. O medo de enfrentar a fúria de familiares das vítimas e pessoas solidárias a elas faz com que Bologna pouco saia de sua residência, em São Paulo. Sua casa na praia da Baleia, no litoral norte do estado e antes destino freqüente, está às moscas. As viagens de moto que fazia com amigos nos fins de semana foram igualmente suspensas. No escritório, Bologna decidiu intensificar a carga de trabalho. O número de reuniões diárias com executivos e assessores, que não passava de quatro, atingiu a média de oito. E agora ele passa 15 horas na sede da TAM, em Congonhas, 3 a mais que nos tempos pré-crise. Por mais que se esforce, porém, não consegue se livrar do estigma de "insensível" criado em torno de sua figura. A má fama obrigou-o, por exemplo, a delegar o trabalho de negociação com as famílias ao vice-presidente financeiro, Lfano Barroso, tido como mais hábil que seu chefe. "Seja isso racional ou não, as famílias ainda vêm no Bologna o culpado pela morte dos parentes", diz um diretor da TAM.

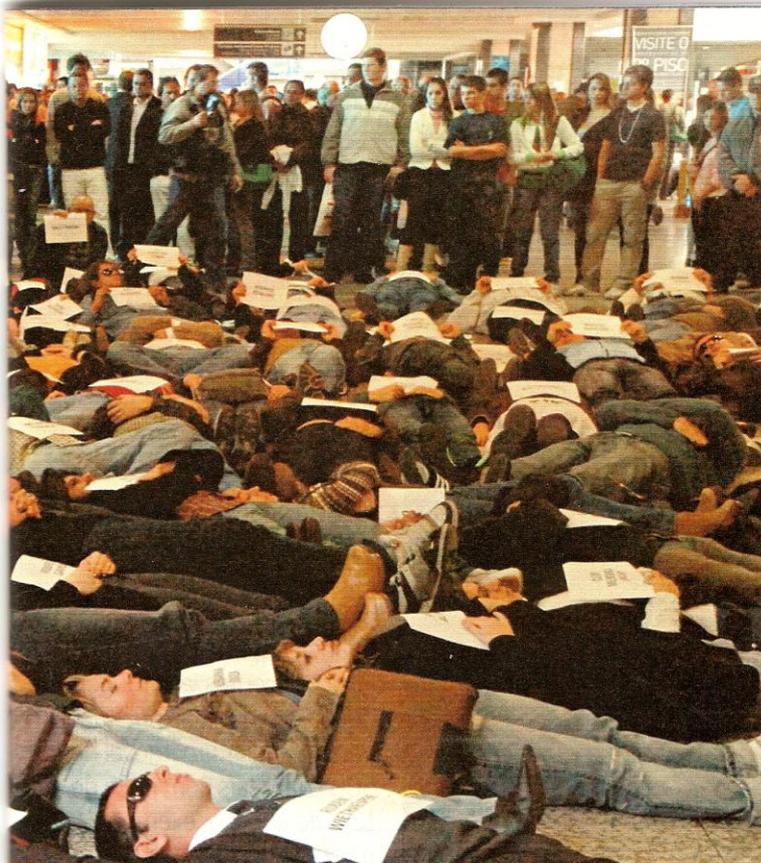
A origem da crise de Bologna, segundo membros do conselho de administração da companhia, está numa nítida incapacidade de se comunicar; algo que passa despercebido em condições normais de temperatura e pressão, mas torna-se característica fundamental para um presidente de uma empresa em crise. "Embora tenha se provado um bom administrador, ele não tem aptidão para lidar com o público", diz um dos cinco conselheiros que não fazem parte da família Amaro, controladora da companhia. Suas qualidades de gestor financeiro foram essenciais no caminho que levou a TAM da bancarota, em 2001, para a bem-sucedida abertura de capital, em 2005. Sua carreira foi construída em bancos, onde nunca desenvolveu a habilidade da comunicação. A falta de preparo para expressar-se foi posta à prova na primeira entrevista coletiva concedida após o acidente, quando Bologna isentou, de pronto, a pista de Congonhas e o Airbus de qualquer responsabilidade pelo acidente. Dias depois, recebeu um telefonema indignado de Maurício Amaro (filho do comandante Rolim,

» Funcionários da TAM: estresse e pedidos de demissão após o acidente



Com a ajuda da consultoria Spencer Stuart,





«Protesto de parentes: Bologna não participa das reuniões

TAM. “O foco das discussões deixou de ser os problemas estruturais do setor e passou a ser a gestão do Bologna à frente da TAM”, diz Gustavo Fruet,

deputado federal do PSDB do Paraná e membro da CPI.

O acidente e a gestão inepta da crise fizeram com que a demissão de Bologna fosse tida como iminente. Na manhã de 11 de agosto, um sábado, ele recebeu o telefonema de um amigo, surpreso com a nota publicada na revista *Veja* em que se divulgava seu afastamento da presidência. Preocupado, Bologna enviou um e-mail a Maria Cláudia Amaro, acionista e presidente do conselho da TAM. Maria Cláudia soltou um comunicado para o mercado reafirmando o apoio ao executivo. Um dos motivos para que os boatos acerca de sua saída não tenham arrefecido é uma exigência feita, em sigilo, pelo conselho de administração: que Bologna apresente até o fim do ano um plano de sucessão. Segundo um conselheiro, a cobrança foi feita antes do acidente, e o projeto está sendo conduzido pela consultoria americana Spen-

ARIVALDO CHAVES / A/E

## Bologna deve apresentar seu plano sucessório até dezembro

fundador da TAM) com críticas às suas declarações. Os donos da empresa não gostaram do excesso de pragmatismo com que Bologna tratou a questão do reverso travado. “Ele falou do problema como se todos soubessem o que é um reverso pinado, e não deixou claro o que aquilo significava”, diz outro membro do conselho de administração da companhia. “Isso abriu uma brecha para que a empresa fosse atacada por governo e opinião pública. Ficou parecendo que a TAM estava escondendo algo que tinha feito de errado.”

O dado curioso é que a exposição pública de Bologna foi uma exigência dos próprios conselheiros. Durante a crise que quase parou as operações da TAM, em novembro do ano passado, o presidente destacou o executivo Paulo Castello Branco como porta-voz. A escolha provou-se um desastre, pois passou a impressão de que a empresa não levava a crise a sério. “Após o acidente, exigimos que Bologna tomasse o comando da crise publicamente”, diz um conselheiro que esteve presente a todas as reuniões. “Não imaginávamos que

o resultado seria esse.” Entre as exigências dos membros do conselho está, claro, a contratação de um novo porta-voz para a companhia. A crise também reforçou um velho desejo dos acionistas: a renovação do quadro de executivos, algo que estava sendo postergado por Bologna. Um dos problemas identificados é a crise de relacionamento entre o corpo de diretores da TAM e seus pilotos, que reclamam do excesso de trabalho e exigem aumentos salariais. Segundo um comandante da empresa ouvido por EXAME, muitos deles pediram demissão após o acidente para trabalhar na concorrente Gol, que está pagando o dobro do salário oferecido pela TAM aos comandantes. “Ele nunca esteve tão exposto internamente”, diz um diretor da companhia. Essa exposição é agravada pelo circo armado no Congresso para identificar as causas do acidente e do caos aéreo. Nos últimos dois meses, Bologna depôs duas vezes em comissões. Nesses encontros, membros da base do governo insinuaram que o acidente teria sido causado por falhas de manutenção da

cer Stuart. Em setembro, a TAM contratou, com a ajuda da consultoria, um dos principais executivos da concorrente Gol — David Barioni. Na TAM ele assumirá a vice-presidência de operações e será responsável também pela escala da tripulação e pela qualidade de voo. De acordo com um conselheiro da companhia, Barioni é um dos candidatos a suceder Bologna, ao lado de Libano Barroso (vice-presidente financeiro) e Wagner Ferreira (vice-presidente comercial). “Não há nenhum movimento para substituí-lo no cargo nos próximos meses”, diz o conselheiro. Para reduzir o nível de cobrança a quem vem sendo submetido, Bologna decidiu promover mudanças na companhia. Uma delas é a proibição de pousos nos aeroportos de Congonhas e Santos Dumont com pista molhada, bem como o uso de aeronaves com reverso travado. Para aliviar a relação com os comandantes, determinou aumento de 30% na remuneração variável dos pilotos. O próximo passo será renovar o quadro de executivos. Tudo para que essa renovação não comece por outro posto — o dele. ■

## ANEXO G – COMUNICADO DA FAMÍLIA AMARO E DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA TAM

Artigo publicado na revista TAM em outubro, 2007.

### Comunicado da família Amaro e do Conselho de Administração da TAM

Communication from Amaro family and from TAM's Board of Directors

► Em referência à matéria “*Todos contra Bologna*” publicada na edição 901 da revista Exame, que chega às bancas hoje (06/09/07), a família Amaro e o Conselho de Administração da TAM reafirmam para todos os profissionais da companhia que **a liderança, o trabalho e a competência do presidente Marco Antonio Bologna são incontestáveis e admiráveis.**

Em virtude dos acontecimentos recentes, nosso executivo maior está empenhando todos os seus melhores esforços para resolver inúmeras e complexas questões, não sendo verdade qualquer tipo de pressão por parte de acionistas e conselheiros.

A família Amaro e o Conselho de Administração da TAM reiteram que **nenhum profissional da TAM deve se deixar abalar pelas tentativas de desarmonização** do nosso ambiente, tentativas estas que só visam atuar de maneira destrutiva sobre todos nós.■

► In reference to report “*Todos contra Bologna*” (“All against Bologna”), published in issue 901 of Exame magazine, which will be on newsstands today (09/06/07), the Amaro family and TAM's Board of Directors reaffirm to all our professionals that **the leadership, the work and the competence of president Marco Antonio Bologna are incontestable and admirable.**

In view of all recent events, our top executive is putting forth his best efforts to solve endless and complex issues, without any kind of pressure from shareholders and directors.

The Amaro family and TAM's Board of Directors once again state that **no TAM professional should be affected by the attempts to disharmonize** our work environment, attempts that are only intended to act in a destructive way against all of us.■

## ANEXO H-COMUNICADO OFICIAL

Artigo publicado na revista TAM em outubro, 2007.

### Associação dos Tripulantes da TAM Association of TAM's Crew Members

Official Communication

## Comunicado Oficial

**Sobre relação entre os tripulantes e a presidência da TAM (Revista Exame 901)** – A Associação dos Tripulantes da TAM (ATT), entidade de classe que representa cerca de três mil Pilotos e Comissários da TAM, vem a público manifestar sua total indignação com a matéria "Todos contra Bologna", publicada na revista EXAME 901, de 12/9/2007, acerca da atuação do Sr. Marco Antonio Bologna, Presidente da TAM, no que diz respeito à tragédia que se abateu sobre a nossa empresa, em 17 de julho e, principalmente, no que se refere à relação entre o Presidente da TAM e os tripulantes da Empresa após esse episódio.

Como entidade que representa os tripulantes da TAM, queremos manifestar publicamente nosso repúdio às afirmações feitas pela revista, que aponta uma suposta "indignação dos pilotos da companhia" em relação ao Presidente da Empresa. O fato é que a indignação dos Pilotos e Comissários da empresa se deu exatamente com o conteúdo da matéria, baseada em fontes sempre anônimas, enganos, erros e julgamentos que não condizem com a realidade.

Desde o primeiro momento, nós, tripulantes, testemunhamos nas ações do nosso Presidente a mais absoluta transparência, o mais absoluto comprometimento em tratar a tragédia da forma mais verdadeira, da forma mais humana, da forma mais ética possível.

Estivemos presentes em diversas reuniões com familiares de tripulantes e de passageiros vitimados no acidente e testemunhamos a mais absoluta clareza em todas as suas ações, sempre no sentido de minorar o sofrimento que se abatia sobre aquelas famílias. O mesmo tratamento de atenção e preocupação com a correta informação foi dado aos Pilotos e Comissários da empresa.

A matéria crítica ainda o tratamento dado pela empresa às informações sobre o acidente. Afirmamos que não houve nenhum tipo de insatisfação por parte do grupo de tripulantes da TAM com as declarações do Sr. Presidente, uma vez que o grupo de pilotos e comissários é conhecedor das normas que regem a investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos.

Consideramos que em nenhum momento foi tirada a responsabilidade de qualquer fator que pudesse ter contribuído para o acidente. Antes disso, sempre foi dito que todos os fatores seriam analisados pelos órgãos legalmente responsáveis pela investigação, no intuito de que a investigação lograsse êxito no que ela tem de mais importante: a prevenção de outros acidentes. Sendo assim, no momento logo após o acidente não se poderia colocar em dúvida nem a pista, nem a máquina, nem o ser humano antes que a investigação tivesse seu término. Aqui, gostaríamos de deixar bem claro que o órgão legalmente responsável pela investigação é o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos – CENIPA.

**Outros equívocos** – A revista cita ainda uma suposta "crise entre pilotos e diretores" da TAM, e aponta questões de jornada de trabalho e salariais como motes para tal. Sobre isso, informamos que, diferente do divulgado, não há pressão, nem jornada de trabalho exagerada para os tripulantes, uma vez que a TAM segue a legislação que norteia o trabalho dos aeronautas e que é amplamente conhecida pelos tripulantes e defendida por esta Associação.

Quanto às questões de remuneração citadas pela revista, esclarecemos que chegouse à adequação salarial de mercado na empresa em junho deste ano, por decisão da Presidência da Empresa. Essa negociação foi inicialmente motivada pela reação das empresas concorrentes à perda de seus profissionais para a TAM. Vale dizer que essa reação da concorrência foi feita emergencialmente e pontualmente (aumento salarial somente para Comandantes) desequilibrando a remuneração para essa função, já que nas funções de Co-pilotos e Comissários o salário pago pela TAM é e já era maior. Mesmo assim, ao final da negociação com a TAM, foi obtida a readequação da remuneração de Comandantes e incluída também a readequação do salário de Co-pilotos e Comissários, já que a postura de nosso Presidente é democrática, transparente e está totalmente alinhada ao nosso objetivo de trazeremos para a TAM o único prêmio que ainda não temos: o de ser a Melhor Empresa para se trabalhar.

Portanto, ao contrário do que afirma Exame, não há crise entre Administração e Tripulantes da TAM! O que há é a enorme vontade de acertar, de sermos para todos os brasileiros a empresa preferida, aquela que todos escolhem, porque é a melhor!

**Reafirmamos, em nome de todo o Grupo de Voo da TAM, a nossa total confiança, solidariedade e respeito ao Sr. Marco Antonio Bologna, líder de todas as horas, as boas e as más.**

*Cmte. Hugo Schaffel Junior*  
Presidente da Associação dos Tripulantes da TAM

*Cmte. Breno Domingues*  
Vice-Presidente da Associação dos Tripulantes da TAM

Diretoria da Associação dos Tripulantes da TAM

**Sobre a ATT** – A Associação dos Tripulantes da TAM, ATT, é a entidade representativa dos Pilotos e Comissários da TAM. Fundada em 1980, atualmente representa cerca de três mil tripulantes e é a maior Associação de Tripulantes da América do Sul. ■

About the relationship between crew members and TAM's presidency (Exame Magazine 901) – The Associação dos Tripulantes da TAM (Association of TAM's Crew Members - ATT), a class entity that represents approximately three thousand TAM Pilots and Flight Attendants, addresses the public to express its total indignation with article "Todos contra Bologna" (All against Bologna), published in EXAME magazine 901, dated September 12, 2007, about the performance of Mr. Marco Antonio Bologna, President of TAM, in what refers to the tragedy that hit our company, on July 17 and, mainly, in what refers to the relationship between the president of TAM and the Company's crew members after this episode.

As an entity that represents TAM's crew members, we want to publicly express our denial of the affirmations made by the magazine, which points out a supposed "indignation of the company's pilots" in relationship to the company's President. The fact is that the indignation of the company's Pilots and Flight Attendants is due precisely because of the contents of the article, based on always anonymous sources, mistakes, errors and judgments that do not correspond to reality.

From the first moment, we, flight attendants, witnessed in the actions of our President the most absolute transparency, the most absolute commitment to treating the tragedy in the truest, most human and most ethical way.

We were present at several meetings with the families of crew members and passengers victims in the accident, and witnessed the most absolute clarity in all of his actions, always in the sense of diminishing the suffering that fell upon those families. The same treatment of attention and concern with correct information was given to the company's Pilots and Flight Attendants.

The article also criticizes the treatment given by the company to information about the accident. We affirm that there was no kind of dissatisfaction on part of the group of TAM's crew members with the declarations of Mr. President, once the group of pilots and flight attendants know the standards that rule the investigation and Prevention of Aeronautical Accidents.

We consider that at no point the responsibility was removed from any factor that may have contributed to the accident. On the contrary, it was always said that the factors would be analyzed by the bodies legally responsible for the investigation, in the intent that the investigation be successful in that which is most important: preventing other accidents. Therefore, in the moment right after the accident, doubt could not be placed on the runway or the machine or the human being before the investigation could be finished. Here, we would like to make it quite clear that the body legally responsible for the investigation is the Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Center of Investigation and Prevention of Aeronautic Accidents – CENIPA).

Other misunderstandings – The magazine also mentions a supposed "crisis between pilots and directors" at TAM, and points out matters of working hours and salary as reasons for it. About this, we inform that, contrary to what was said, there is no pressure, nor exaggerated work hours for the crew members, since TAM follows the laws that guide the work of aeronauts and is widely known by the crew members and defended by this Association.

As to the wage matters mentioned by the magazine, we clarify that a market salary adequacy was reached in June of this year, by decision of the Company's Presidency. The negotiation was initially motivated by the reaction of rival companies to losing their professionals to TAM. It is worth saying that this reaction of the competition was done in an emergency and punctual manner (wage increase only for Captains), unbalancing the wages for this position, since for the positions of Copilots and Flight Attendants the salary paid by TAM is and already was higher. Even so, at the end of the negotiation with TAM, a re-adequacy was obtained for Captains' wages and also included the adjustment of salaries for Copilots and Flight Attendants, since our President's position is democratic, transparent and totally aligned with our purpose of bringing to TAM the only award we don't have yet: that of being the Best Company to work at.

Therefore, contrary to what Exame affirms, there is no crisis between TAM's Administration and Crews! What exists is the enormous will to get it right, for us to be the preferred company to all Brazilians, the one everyone chooses, because it is the best!

We reaffirm, in the name of all of TAM's Flight Group, our total trust, solidarity and respect for Mr. Marco Antonio Bologna, leader at all times, good and bad.

*Captain Hugo Schaffel Junior*  
President of the Association of TAM's Crew Members

*Captain Breno Domingues*  
Vice-President of the Association of TAM's Crew Members

Board of Directors of the Association of TAM's Crew Members

About ATT – The Association of TAM's Crew Members, ATT, is a representative entity of TAM's Pilots and Flight Attendants. Founded in 1980, it currently represents approximately three thousand crew members and is the largest Crew Member Association in South America. ■

## ANEXO I-TAM CONTRATA DIRETOR QUE AJUDOU A FUNDAR A GOL

Artigo publicado no jornal Folha de S. Paulo em 04/09/2007

FOLHA DE S. PAULO

04/09/2007

# TAM contrata diretor que ajudou a fundar a Gol

Com problemas de imagem após acidente, TAM tira da concorrente David Barioni, vice-presidente técnico

**Gol não se pronuncia sobre saída de executivo, que deve levar com ele para a concorrente dois membros de sua equipe**

MAELI PRADO  
DA REPORTAGEM LOCAL

Um dos executivos que participaram da fundação da Gol, o vice-presidente técnico da companhia aérea, David Barioni Neto, considerado peça importante na estratégia da empresa, foi contratado pela concorrente TAM, com sérios problemas de imagem após o acidente deste ano, a peso de ouro.

O anúncio foi feito ontem pela companhia aérea. Barioni, segundo a **Folha** apurou, deve levar com ele dois membros de sua equipe, e a avaliação no setor aéreo e na própria Gol é que sua perda foi um golpe duro para a empresa.

Fernando Rockert de Magalhães, que trabalhava desde janeiro de 2004 com Barioni na companhia, assumirá o cargo. No setor aéreo, entretanto, a avaliação é que a TAM está levando, além do know-how do executivo, seus conhecimentos estratégicos sobre a Gol, praticamente sua única concorrente. Hoje, a TAM possui 50,6% dos voos domésticos. A Gol e a Varig (recém-adquirida pela empresa) têm, juntas, cerca de

40% do mercado.

Para a TAM, a chegada do executivo, pouco mais de um mês depois do acidente em Congonhas, acontece em um momento de crise interna na empresa. Sua imagem já estava abalada desde o apagão do Natal do ano passado, quando seis aviões seus pararam para manutenção não-programada e causaram caos nos aeroportos.

A avaliação no setor é que a companhia também não soube gerir bem as consequências da tragédia sobre sua imagem.

A companhia afirmou, por meio de sua assessoria de imprensa, que a negociação para levar Barioni estava acontecendo desde antes do acidente.

A Gol não se pronuncia sobre a saída de Barioni. Limitou-se a soltar uma nota. "Para nós, é uma grande satisfação contar com a experiência e a capacidade de gestão do comandante Rockert para uma área importante da companhia num momento de transição do mercado brasileiro", afirma o presidente da empresa, Constantino Júnior, no texto à imprensa.

O executivo, segundo a **Folha** apurou, foi atraído pela TAM por uma série de benefícios. Além disso, ele, que começou como piloto da Vasp, estaria insatisfeito, por motivos financeiros, com a família Constantino Júnior, dona da Gol.

Hoje, haveria insatisfação na

TAM com o relacionamento da vice-presidência operacional com a tripulação (a vice-presidência de operações inclui a coordenação de comandantes e co-pilotos). Com a tragédia, a empresa sofreu críticas por não ser tão rigorosa quanto poderia em suas normas para pouso no aeroporto paulistano, inclusive por seus próprios pilotos.

### Mau momento

A situação financeira das empresas já foi melhor. Os atrasos e cancelamentos, que se tornaram rotineiros no primeiro semestre, fizeram com que as empresas aéreas tivessem que reduzir tarifas para tentar atrair passageiros e aumentassem gastos, como combustível e hotel e alimentação para passageiros de voos atrasados.

A TAM anunciou, para o período entre abril e junho, seu primeiro prejuízo trimestral desde o segundo trimestre de 2005. A companhia aérea divulgou resultado negativo de R\$ 28,6 milhões de abril a junho deste ano, ante lucro de R\$ 97,1 milhões no mesmo período do ano passado.

Já a Gol informou prejuízo de R\$ 35,37 milhões (pelo padrão americano) no segundo trimestre, ante lucro de R\$ 106,68 milhões em 2006.

A expectativa de analistas especializados no setor aéreo é de melhoria até o final do ano.

