

## **Assessoria de Imprensa na Comunicação de Crise: análise das ações da Gol no acidente aéreo de 2006**

Amanda Cristina TRETER<sup>1</sup>

Rosângela FLORCZAK de Oliveira<sup>2</sup>

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre, RS

### **RESUMO**

Alguns temas emergentes têm conquistado espaço na produção de conhecimento e nas práticas da comunicação no contexto das organizações. Entre eles estão a comunicação para situações de risco e de crise. Foi a partir da percepção do gerenciamento de crise como um novo cenário para o desenvolvimento de estratégias de assessoria de imprensa que foi desenvolvida a pesquisa<sup>3</sup> aqui apresentada. A partir da Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 2007), analisaram-se as ações desenvolvidas pela Companhia aérea Gol no caso do acidente aéreo de 2006. Os dados coletados por meio de entrevistas em profundidade e pesquisa documental evidenciaram que os comunicados e a entrevista coletiva foram as principais formas de relacionamento da companhia aérea Gol com os jornalistas. Para cada um desses recursos foram utilizadas estratégias distintas. Na comparação com as recomendações dos autores (FORNI, 2013; TEIXEIRA 2013; ROSA, 2001), houve divergência, principalmente, em relação ao tempo de resposta à crise.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica; Gerenciamento de Crise; Comunicação de Crise; Assessoria de Imprensa

### **1 A COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA**

A comunicação pode ser compreendida como a busca pelo relacionamento e compartilhamento com o outro, conforme Wolton (2006). Mais do que isso, comunicar é conviver, conciliar lógicas distintas ou até antagônicas e administrar discontinuidades. De acordo com o autor, a comunicação parece algo tão natural que nada é dito sobre ela. Entretanto, o seu êxito e o seu recomeço não são fáceis como aparentam.

Vattimo (1989) destaca que, a partir dessas transformações, a sociedade passou a ser caracterizada como uma sociedade da comunicação, na qual os *mass media* possuem um papel essencial. O autor explica que durante o período referido como modernidade – que

<sup>1</sup> Jornalista formada pela ESPM-Sul em 2015. E-mail: amandatreter@gmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda e Mestre em Comunicação pela Famecos, PUCRS. Professora do Curso de Jornalismo da ESPM-Sul. E-mail: roflorczak@gmail.com

<sup>3</sup> Pesquisa realizada como trabalho de conclusão de curso (TCC).

teve seu início no final do século XV – o que se tinha era a ideia de história como um curso unitário. Ou seja, observava-se a existência de um ponto central em torno do qual os acontecimentos se ordenavam. Um fator determinante para o fim dessa visão unitária, bem como da modernidade, foi justamente o advento dos meios de comunicação de massa. Deu-se origem, assim, a uma “sociedade transparente”. Esta, conforme o autor, não se caracteriza como uma sociedade mais transparente propriamente dita ou mais consciente em si, mas sim como mais complexa.

A sociedade se mostra complexa, pois, neste momento, cai por si o pensamento de que a realidade se fundamenta a partir de um sistema racional de causas e efeitos. Vattimo (1989) explicita que os indivíduos não agem seguindo o modelo da objetividade científica, no qual são puramente presenças mensuráveis, manipuláveis ou substituíveis. A multiplicação da comunicação, portanto, tornou possível a emancipação dos paradigmas estabelecidos até então. Mais do que isso, permitiu o desenraizamento, que o autor define como a libertação das diferenças – liberdade dos elementos locais daquilo que ele chama de dialeto, isto é, do que deveria ser comum a todos.

Em suma, o século XX foi marcado pelo sucesso da informação e da tecnologia, bem como pela comunicação ao alcance de todos. Para o período atual, Wolton (2011) propõe que é preciso repensar o sentido de comunicar. A questão agora passa a não ser mais a informação em si, mas sim como os indivíduos vão recebê-la e aceitá-la.

Sendo assim, reitera o autor, a comunicação se torna muito mais um processo de negociação. De acordo com Wolton (2011), diariamente, o receptor negocia, filtra, hierarquiza, recusa ou aceita um número incontável de mensagens. Entretanto, na tentativa de se comunicar, os indivíduos esbarram na incomunicação, já que o receptor pode não estar presente ou discordar. A partir do momento em que os interlocutores aceitam administrar essa incomunicação, tem-se início a etapa da negociação entre os pontos de vista adversos. Se a negociação termina bem, é alcançada a convivência (*idem*).

Na comunicação, o mais simples é a mensagem; e o mais complicado é a relação entre o emissor e o receptor. É por isso que o termo comunicação muda de sentido, pois durante séculos comunicar significava compartilhar, mas, depois do progresso tecnológico, comunicar passou a significar transmitir de um ponto a outro, de maneira constantemente hierarquizada. (*ibidem*, p.203)

Neste cenário de intensas e rápidas transformações, a comunicação precisa ser considerada não somente um instrumento de transmissão de informações, mas sim um processo social básico (KUNSCH, 2012). Portanto, para que se possa compreender a

comunicação na sociedade atual, é preciso também compreender o fenômeno da midiática, uma vez que se observa a mídia como mediadora dos processos sociais (BARICHELLO; SHEID, 2007), modificando a maneira como os indivíduos e as organizações se relacionam em novos espaços interativos. A midiática originou ambientes de crescente visibilidade e fez com que as organizações repensassem a forma de se comunicar com os seus públicos.

Morigi (2004, p.6) define a midiática como “um fenômeno complexo constituído e constitutivo de um conjunto de interações sociais discursivas”. Ela reflete as características das atuais relações sociais, uma vez que altera a ordem da vida cotidiana, transformando também os valores e as formas que compõem as práticas sociais e culturais e as maneiras de exercer o poder. O autor afirma que, neste momento, as representações sociais propagadas pelos meios de comunicação são identificadas como realidade e passam a fazer parte, em forma de discurso da atualidade, do perfil da opinião pública, constituindo, assim, o senso comum.

O fenômeno da midiática evidencia, também, que as organizações precisam estar preparadas para dialogar com os seus públicos e para se posicionar frente à crescente visibilidade proporcionada pelo advento das mídias sociais. Destaca, ainda, a importância da área de comunicação, que, entre os seus objetivos, busca formalizar os processos comunicacionais existentes no contexto das organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2012). Por essa razão, é necessário compreender a comunicação organizacional, em seus aspectos conceituais e práticos.

## 1.1 COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Oliveira e Paula (2012), a comunicação no contexto das organizações possui múltiplas dimensões: é tanto um fenômeno espontâneo como um fenômeno intencional, direcionado e orientado por estratégias. Quando determinados públicos estabelecem, com a organização, fluxos contínuos de informação e opinião sobre a atuação dela, ultrapassando as estratégias definidas e as abordagens tradicionais, tem-se um processo espontâneo. Tal fenômeno se tornou ainda mais recorrente com a facilidade de acesso à internet e, principalmente, às mídias sociais. Isso porque, nesse cenário, as organizações deixaram de ser o centro da relação comunicacional e o único emissor para fazerem parte de uma rede de interatividade, de rápida repercussão e de mobilização.

Diante disso, as autoras defendem que a organização precisa se adaptar, elaborando processos intencionais de comunicação que reconheçam os diferentes discursos dos processos interativos. Sendo assim, a dimensão planejada da comunicação organizacional pode ser entendida como as necessidades e oportunidades identificadas pela instituição com o objetivo de nortear suas interações com a sociedade, além de apresentar ao público posicionamentos sobre questões referentes à sua atuação (OLIVEIRA; PAULA, 2012).

Mafei e Cecato (2011) definem que a comunicação de uma empresa é “o conjunto de ações que ela executa para interagir com os públicos que são essenciais para a sua reputação, negócio e sustentabilidade”. Nesse sentido, o objetivo principal da comunicação organizacional é fazer com que a instituição seja percebida de forma correta pelos grupos com os quais se relaciona. Para Kunsch (2003, p.149), a comunicação organizacional é a “disciplina que estuda como se processa o fenômeno de comunicação dentro das organizações no âmbito da sociedade global”. Isto é, ela interpreta o sistema, o funcionamento e os procedimentos de comunicação entre a corporação e seus diferentes públicos.

Atualmente, para que as organizações possam se posicionar frente à sociedade e enfrentar os dilemas contemporâneos, elas precisam saber planejar e administrar também a sua comunicação de forma estratégica. Portanto, aquelas ações isoladas, planejadas de forma tática com o objetivo simples de resolver questões ou de gerir crises, sem que haja uma interface com a análise ambiental e com as necessidades do público, são insuficientes para sustentar a demanda de comunicação do contexto organizacional dos tempos atuais (KUNSCH, 2008).

É diante deste contexto que se propõe o conceito de comunicação estratégica. Por mais inovadora que esta abordagem possa parecer dentro das organizações, Pérez (2012) argumenta que a utilização das estratégias na comunicação não é algo novo. No entanto, a palavra estratégia por muito tempo esteve relacionada com fins militares, fazendo com que a comunicação estratégica fosse considerada muito mais uma “comunicação militar”. De acordo com o autor, o seu primeiro uso se deu na publicidade – nas chamadas estratégias publicitárias.

Atualmente, Pérez (2012) destaca que a comunicação nunca foi tão estratégica, nem a estratégia tão comunicativa. Estas sofreram mudanças junto com os paradigmas sociais e científicos. Nas organizações, de modo especial, as estratégias passaram a guiar as atividades de todas as áreas da comunicação: relações públicas, assessoria de imprensa,

publicidade, redes sociais, entre outras. Conforme explica o autor, esses sistemas devem estar interligados por meio de uma estratégia global, com vistas aos objetivos da corporação.

Da mesma forma, Oliveira e Paula (2012, p.71) propõem que os processos de comunicação devem ser orientados por estratégias elaboradas a partir de diferentes metodologias, como o planejamento estratégico. “É preciso [...] levar em consideração a realidade de comunicação e os diferentes interesses e perspectivas dos sujeitos na dinâmica interativa. [...] os grupos interlocutores [...] também têm suas estratégias comunicacionais”. É a partir dessa ideia que Pérez (2012) defende a concepção de uma comunicação organizacional estratégica global.

Porém, pensar a comunicação organizacional estrategicamente implica a ampliação da sua importância e a sua função na conquista de espaço no meio gerencial, de forma a auxiliar as instituições a remodelar e atualizar seus processos de interação e diálogo com os atores sociais, preparados com as suas próprias políticas e estratégias. Sendo assim, Oliveira e Paula (2008) admitem que a compreensão do termo gestão estratégica da comunicação se dá a partir de dois aspectos. O primeiro ponto diz respeito à sincronia da comunicação com os objetivos e as estratégias de gestão e de negócio, mostrando o quanto pode contribuir para o alcance dos resultados da organização. O segundo refere-se à visão dos atores sociais sob as decisões da instituição. É nesse aspecto que a comunicação se apresenta como parte importante de um processo balizador e mediador do ambiente interno e externo.

Diante desse contexto, as autoras traçam cinco componentes que concedem à comunicação organizacional a dimensão estratégica:

- (1) tratamento processual da comunicação;
- (2) inserção na cadeia decisória;
- (3) gestão dos relacionamentos;
- (4) uso sistemático do relacionamento;
- (5) monitoramento do processo.

Dentre as áreas convencionais da comunicação organizacional institucional – e que deve adaptar-se a princípios da comunicação estratégica – está o relacionamento com o público imprensa, ou seja, a assessoria de imprensa. Essa área recebeu maior destaque neste trabalho, visto que a pesquisa buscou compreender a forma como a Gol desenvolveu o seu relacionamento com a imprensa durante a gestão da crise, considerando o contexto sócio-histórico no qual a empresa estava envolvida. A partir das demandas vindas dos mais

variados públicos, as assessorias de imprensa ampliaram significativamente o seu papel ao longo dos últimos anos.

A área tornou-se o embrião de uma comunicação corporativa<sup>4</sup> complexa e diversificada, que, ainda nos dias atuais, continua a evoluir (DUARTE, 2011). Segundo a FENAJ (2007), o segmento brasileiro de Assessoria de Comunicação ganhou o *status* de atividade econômica e alcançou o desenvolvimento que serve de modelo para outros países do mundo. Tanto os empresários como os líderes de outras áreas nas quais seja necessário prestar contas ao público correm risco de insucesso, caso não saibam como funciona uma AI ou não estejam cientes de que sua estrutura é fundamental para a atividade que exercem.

## 1.2 GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO

Outra abordagem relevante para esta pesquisa é o conceito de crise nas organizações, um tema novo no Brasil. Teixeira (2013) adverte que, para grande parte dos gestores, a percepção de crise está relacionada a finanças ou economia. São poucos os que percebem que uma crise de imagem, quando não bem administrada, pode representar uma ameaça financeira à instituição. Foi a medicina a primeira área do conhecimento a utilizar o termo crise, o qual, mais tarde, foi estendido para outras áreas como economia, ciências sociais, política e psicologia. Entretanto, independentemente da sua natureza, conforme define Teixeira (*idem*), a crise é um momento de tensão, alerta e instabilidade, que exige uma ligeira tomada de decisão para que ela não se torne ainda maior.

De acordo com Rosa (2001), é comum no ambiente corporativo os profissionais menosprezarem a possibilidade de as crises ocorrerem e provocarem impactos na sua imagem e conseqüentemente na sua reputação. O autor afirma que, de maneira geral, os gestores só se dão conta que sua organização está em meio a uma crise, que esta pode afetar a sua reputação, quando ela já está acontecendo. “Quando se está dentro de uma crise, sem saber direito como enfrentá-la, sem dispor de mecanismos para aferir sua evolução ou mensurar seus desdobramentos, é só aí, infelizmente, que muitos se dão conta de que bem melhor teria sido agir antes” (*ibidem*, p. 19).

A comunicação está presente em todas as fases do gerenciamento de crise, desde a comunicação para prevenção do risco até a etapa do pós-crise. Forni (2013) defende que há duas vertentes para se dar atenção no momento da crise. A primeira é a parte

---

<sup>4</sup> Esta pesquisa utiliza comunicação corporativa e comunicação organizacional como sinônimo.

operacional, ou seja, todas as ações necessárias para, controlar, conter e avaliar o problema, procurando evitar nova ocorrência. A segunda consiste em como a crise é contada ao público e como este a recebe. É por isso que, ressalta o autor, o plano de gestão de crise deve vir acompanhado de um plano de comunicação de crise, o qual deve contemplar iniciativas para informar a opinião pública e tentar diminuir os efeitos negativos do acontecimento para a organização.

Forni (2013, p.125) conceitua comunicação de crise como o “processo de administrar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*”, isto é, os funcionários, os clientes, a mídia, os acionistas e diversos outros, conforme a natureza da crise. O autor salienta que o foco da comunicação de crise é gerar “uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras”.

Conforme Bernstein (2013), as lideranças organizacionais desconhecem o potencial da comunicação interna e externa no gerenciamento de crise. Segundo o autor, não utilizar os canais adequados para se comunicar com os públicos pode causar diversas consequências: a resposta operacional pode não funcionar; por não possuírem informações sobre o que está acontecendo, os públicos da organização podem rapidamente ficar confusos e negativamente reativos; a imagem da corporação será afetada, passando a ser vista como incapaz e negligente; o gerenciamento da crise, muitas vezes, será muito mais dramático.

Teixeira (2013, p.31) destaca o papel fundamental da comunicação como medida de prevenção. “O risco, ao se transformar em tema de discussão e reflexão na esfera pública, abre possibilidade para o debate, o diálogo, a negociação e, por fim, a busca de soluções ou, pelo menos, a tentativa de se elaborar medidas de precaução”. Ou seja, caso as possíveis consequências dos riscos não sejam debatidas por aqueles que são direta e indiretamente afetados, mais difícil será evitar a crise.

Da mesma forma, Forni (2013) afirma que nada acontece na organização sem uma boa comunicação. Esta deve fazer parte da etapa de prevenção, pois o plano de contingência ou o manual de crise não têm efeito no papel caso a diretoria, as gerências, os funcionários e fornecedores não estejam cientes sobre as principais diretrizes do planejamento. Bernstein (2013) salienta a importância de possuir uma equipe de comunicação ativa e preparada para eventuais crises, bem como de avaliar os riscos. O autor afirma que é mais fácil tomar

medidas para conter a crise quando já se está ciente de que ela tem possibilidades de ocorrer.

Em contraponto, Forni (2013) afirma que muitas organizações, assim como governos, por não possuírem um plano de comunicação de crise, acabam usando mal a comunicação para enfrentar acontecimentos graves. Somando com os erros cometidos na dimensão operacional da gestão de crise, esse erro pode acabar com qualquer possibilidade de salvar a reputação da marca. O autor destaca que, de maneira geral, “crises malconduzidas acabam repercutindo na comunicação” (FORNI, 2013, p.128).

De acordo com Forni (2013), um plano de comunicação bem formulado deve contemplar, em linhas gerais, os seguintes aspectos: a escolha de uma equipe de comunicação, um plano de comunicação interna, estratégias de mídia, um mapeamento de potenciais fragilidades da corporação e as medidas para lidar com elas – principalmente no que diz respeito aos *stakeholders* –, além de informações detalhadas e atualizadas sobre a companhia e os principais programas de negócio. No entanto, resiste o autor, o plano só irá funcionar se a empresa já possuir um processo de comunicação ativo, profissional e integrado. “Muitas empresas descobrem a necessidade urgente de uma assessoria de comunicação na hora do aperto. Não estamos falando apenas de pequenas empresas, refratárias, em alguns casos, a uma cultura de comunicação” (FORNI, 2013, p.126).

É importante ressaltar que, quando se está enfrentando uma crise, ignorar a mídia ou minimizar o seu papel é uma das piores decisões a serem tomadas. Forni (2013) explica que as crises atraem os jornalistas porque são acontecimentos fora do comum, inusitados, que fogem da normalidade, envolvem a imagem das corporações e aguçam a audiência.

O autor afirma que as organizações serão notícia sempre que foram atingidas por uma crise grave, envolvendo, entre outros componentes, vítimas, tragédia, prejuízos, desemprego, *lobby* político, indenizações, tráfico de influência, uso irregular de dinheiro público. “A mídia vai atrás daquilo que dá audiência. Essa é a realidade do mercado da comunicação em todo o mundo e irá sinalizar o prestígio, o preço da publicidade e o valor das redes de comunicação” (FORNI, 2013, p.179).

Já para Teixeira (2013), a crise de uma organização ganha repercussão na mídia quando envolve um grande número de pessoas. Além disso, sua exposição irá variar de acordo com a seriedade do risco envolvido e as consequências, isto é, se coloca ou não em risco a vida do ser humano e do meio ambiente, se os impactos influenciam no cotidiano da

comunidade, se envolve governo ou outras instituições importantes e se põe o caráter da corporação em questão.

Tendo os conceitos de comunicação, comunicação no contexto das organizações, gestão de crise, comunicação de crise e relacionamento com a imprensa revisados, a pesquisa se desenvolveu no ambiente empírico.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para compreender o relacionamento com a imprensa no contexto da gestão das crises, além de interpretar as ações adotadas pela Gol no acidente aéreo de 2006, foi escolhida a pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. A unidade de estudo é resultado de fontes documentais e caracteriza-se como um *corpus* de análise. Foram utilizados materiais institucionais da companhia no período da tragédia: os comunicados sobre o voo 1907 e a entrevista coletiva concedida por dois gestores da empresa um dia após o desaparecimento da aeronave.

Foram selecionados, de forma intencional, 12 comunicados emitidos pela Gol à imprensa, de um total de 23, e entendidos como importantes para a obtenção de informações acerca do acidente e do posicionamento da organização diante dos acontecimentos. Estes comunicados foram divulgados pela companhia no período entre 29 de setembro, data do acidente, e 9 de outubro de 2006. Todo o material foi coletado no site do jornal Folha de São Paulo.

O estudo também analisou sete trechos da entrevista coletiva concedida pelo presidente da companhia aérea Constantino de Oliveira Júnior e pelo vice-presidente técnico David Barioni Neto. A entrevista ocorreu um dia após o desaparecimento da aeronave e foi a única coletiva organizada pela Gol. Ela foi disponibilizada, em quatro trechos, no site de compartilhamento de vídeos *YouTube*. Os trechos selecionados para análise foram transcritos pela pesquisadora.

Para a coleta destes dados, foi utilizada a pesquisa documental, caracterizada por Marconi e Lakatos (2010) como a técnica na qual a fonte de coleta de dados é restrita a documentos, sejam eles escritos ou não, formando o que chamam de fontes primárias. A pesquisa documental aplicou-se a este trabalho na forma de consulta dos documentos relacionados ao histórico da companhia aérea, à sua organização, ao dia do acidente com o voo 1907 e às notas oficiais emitidas pela Gol em meio à crise gerada pelo acidente.

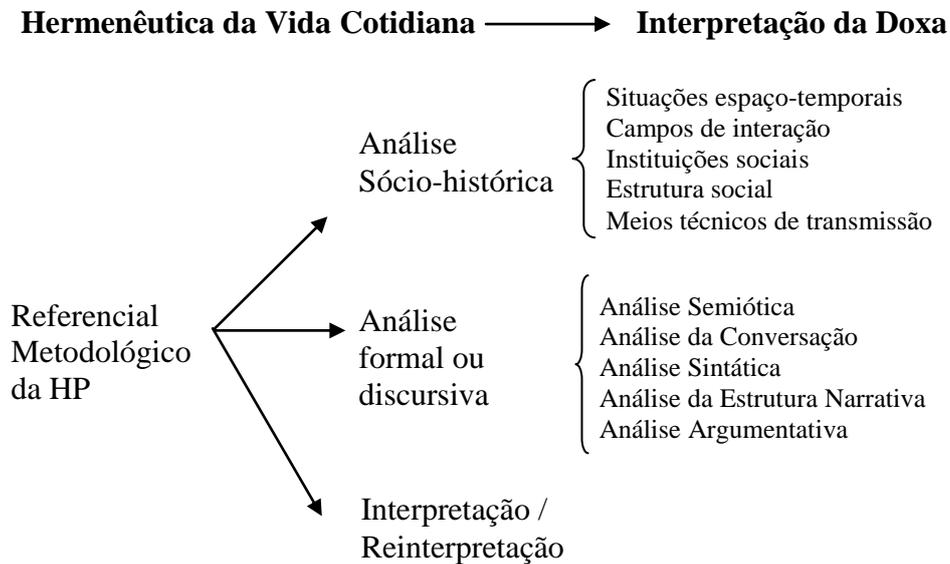
Outro material empírico que produziu informações foram as entrevistas em profundidade realizadas com dois gestores de comunicação contratados pela Gol para lhe prestar assessoria e com dois especialistas da área da aviação civil. Para a presente pesquisa, a entrevista em profundidade configurou-se como uma técnica de coleta de dados essencial porque permitiu investigar, por meio das informações obtidas com os gestores de comunicação que prestaram serviços à Gol, quais as estratégias de assessoria de imprensa utilizadas pela companhia área durante o acidente que resultou na crise.

O critério utilizado para escolha dos profissionais de comunicação a serem entrevistados foi o nível de envolvimento deles na gestão de crise da Gol: o Gestor de Comunicação 1 liderou a equipe crise da MVL Comunicação, agência que assessorava a companhia; o Gestor de Comunicação 2, à frente da referida prestadora de serviços, integrou o comitê de crise durante o acidente. Para obter dados sobre o contexto sócio-histórico no qual a organização estava inserida em 2006 se fez necessária também a entrevista com os especialistas da aviação civil.

Para interpretação dos dados coletados durante a pesquisa, optou-se pela Hermenêutica de Profundidade (HP) – escolhida principalmente devido à abertura metodológica que a oferece. Veronese e Guareschi (2006), explicam que a HP possibilita ao pesquisador analisar o contexto sócio-histórico e espaço-temporal acerca do fenômeno em estudo, utilizar análises discursivas, semióticas, de conteúdo, bem como de outros padrões formais que sejam necessários, e estudar a ideologia como uma importante vertente social, o que imprime à pesquisa um caráter crítico.

A Hermenêutica de Profundidade é um processo metodológico apresentado por Thompson (2007) e contempla três etapas principais: a análise sócio-histórica, a Análise Formal ou Discursiva, e a Interpretação / Reinterpretação. Estas três formas de análise da HP, que tem como foco de investigação a vida cotidiana, complementam-se entre si e constituem um processo interpretativo complexo (Figura 1).

**Figura 1** – Etapas de Investigação da Hermenêutica de Profundidade (HP)



**Fonte:** Thompson, 2007, p.365.

Optou-se pela análise da estrutura narrativa que é utilizada nesta pesquisa com o objetivo específico de analisar as narrativas construídas pela Gol a partir dos comunicados emitidos para a imprensa. Para tanto, foram compreendidos os 12 comunicados selecionados na fase de coleta de dados para questionar qual o discurso da companhia aérea para narrar a crise decorrente do acidente envolvendo sua aeronave, qual estratégia a Gol usou para contar a história e quais os efeitos pretendidos ao discursá-la. A análise apoiou-se ainda nas entrevistas com os Gestores de Comunicação da Gol em 2006, de forma a contribuir na compreensão da narrativa.

A terceira fase da Hermenêutica de Profundidade propõe a realização de uma interpretação/reinterpretação dos dados obtidos nas etapas anteriores, com o objetivo de compreender o “aspecto referencial” das formas simbólicas (SILVA; TOALDO, 2010). Ou seja, nessa etapa, busca-se recapitular os significados compreendidos na análise formal para sugerir hipóteses interpretados a respeito das formas simbólicas. Além disso, a partir do contexto sócio-histórico, procura-se justificativas que possam embasar essas hipóteses.

### 3 CONSIDERAÇÕES TEMPORÁRIAS

A pesquisa que gerou o presente artigo buscou analisar a forma como a Gol desenvolveu o relacionamento com a imprensa durante a gestão da crise, considerando o contexto sócio-histórico no qual a empresa estava envolvida. Para responder a essa questão principal, partiu-se de três objetivos específicos: (1) analisar as estratégias de relacionamento com a mídia utilizadas pela Gol na crise; (2) compreender as narrativas construídas pela empresa a partir dos comunicados emitidos para a imprensa e da entrevista coletiva; e (3) comparar as estratégias de assessoria de imprensa empregadas pela Gol com as recomendações de comunicação nas crises apresentadas pelos autores de referência na área.

O primeiro objetivo, que consistia em analisar as estratégias de relacionamento com a mídia utilizadas pela Gol na crise, foi alcançado a partir do levantamento de quatro categorias de análise: *timing*, comunicado de crise, entrevista coletiva na crise e porta-voz. Em relação às estratégias de *timing*, foi possível interpretar que a Gol preferiu aguardar até às 21 horas para se pronunciar sobre o desaparecimento de sua aeronave, cerca de quatro horas após o horário previsto de pouso do voo 1907, uma vez que o avião possuía combustível suficiente para voar até às 20h30 daquele dia e, assim, poderia procurar um local para fazer um pouso de emergência. A companhia também decidiu que iria divulgar a lista de passageiros de seis a oito horas após o acidente, mesmo que a recomendação dos autores diga que isso pode ser feito em até 24 horas. Além disso, preferiu realizar a entrevista coletiva um dia após a ocorrência do acidente, apenas quando a informação da queda da aeronave já estivesse confirmada pelas autoridades aeronáuticas.

Acerca das estratégias utilizadas para elaboração dos comunicados de crise, evidenciou-se a utilização de um *template* pronto, a ser preenchido com informações sobre o acidente de forma a produzir o comunicado que seria emitido à imprensa; o desenvolvimento de um *dark site*, que concentrava todas as informações que a empresa ia divulgando sobre a tragédia; o emprego das mensagens-chave para demonstrar o posicionamento da Gol na crise; o uso de informações obtidas de fontes oficiais, como as autoridades aeronáuticas e os órgãos de investigação de acidentes aéreos, para embasar os comunicados. Interpretou-se também que a redução do tempo de publicação de um comunicado em relação a outro foi uma estratégia encontrada pela companhia aérea para conter os boatos e evitar especulações.

O planejamento e a organização se mostraram como principais aspectos da entrevista coletiva da Gol. Ela foi realizada em um local que já havia sido escolhido durante a fase de planejamento da comunicação de crise e conduzida por um roteiro pré-definido, além de mediada pelo assessor de comunicação. Também foi estabelecido e cumprido um horário para início e término da entrevista. Outra estratégia utilizada foi a de não realizar entrevistas individuais, ou seja, as questões dos jornalistas só seriam respondidas pelos porta-vozes na coletiva. Segundo os Gestores de Comunicação entrevistados, essa estratégia foi usada como forma de manter o discurso da Gol linear e de evitar boatos.

A partir da análise dos porta-vozes, interpretou-se que o presidente da companhia, Constantino de Oliveira Jr., foi o “rosto” da empresa na crise. Seu discurso apareceu tanto na entrevista coletiva quanto nos comunicados, de forma a mostrar o posicionamento da Gol. O Vice-Presidente de Operações, David Barioni Neto, apareceu como porta-voz da empresa apenas na coletiva de imprensa. No entanto, o profissional destacou-se como líder do processo de gestão de crise da companhia. Além disso, as suas principais qualidades quanto porta-voz são a segurança e o domínio dos assuntos técnicos da aviação.

Diante da identificação dessas estratégias, foi possível compreender as narrativas construídas pela Gol a partir dos comunicados emitidos para a imprensa e da entrevista coletiva, contemplando, dessa forma, o segundo objetivo desta pesquisa. Conforme Thompson (2007, p.373), a narrativa pode ser caracterizada como “um discurso que narra uma sequência de acontecimentos” ou que conta uma “história”. Ou seja, buscou-se interpretar a crise enfrentada pela Gol a partir do ponto de vista das mensagens construídas pela própria companhia em seus comunicados e na entrevista coletiva concedida aos jornalistas.

Seguindo a conceituação de Thompson (2007) sobre narrativa, compreendeu-se que a história narrada pela Gol, por meio de seus comunicados e da coletiva de imprensa, tinha como foco as medidas que a companhia estava tomando para apoiar os familiares das vítimas. A mensagem transmitida durante a crise foi a de compaixão, o que pode ser interpretado a partir do uso – em comunicados e em declarações na coletiva de imprensa – de termos como solidariedade, respeito e comoção. Um exemplo desse entendimento está evidenciado no seguinte trecho do comunicado 7: *A Gol respeita os sentimentos dos familiares e amigos das vítimas e compreende suas ansiedade e angústia.*

O comprometimento com a segurança de voo foi outra mensagem ressaltada pela Gol durante a construção de suas narrativas. A questão foi trazida a partir do resgate da

história da companhia que, até aquele momento, havia operado cinco anos sem sofrer acidentes graves, o que pode ser visto no Comunicado 4: *A GOL Linhas Aéreas iniciou suas operações em 15 de janeiro de 2001, tendo voado mais de 650 mil horas sem nenhum acidente fatal*. O mesmo pode ser interpretado a partir de um argumento apresentado pelo presidente da companhia, Constantino de Oliveira Jr., durante a entrevista de imprensa: *Contamos com a compreensão da sociedade e mantemos o nosso compromisso de manter a Gol na trajetória que está. Eu diria crescendo com disciplina, crescendo com foco, e com prioridade, ou melhor, como sua principal prioridade a segurança de voo*. (TRECHO COLETIVA 7).

O terceiro objetivo era comparar as estratégias de assessoria de imprensa empregadas pela Gol com as recomendações de comunicação nas crises apresentadas pelos autores de referência na área – recomendações as quais foram estudadas na revisão teórica. Em relação a essa comparação, é possível destacar que o *timing* de respostas à crise da Gol não seguiu a proposta dos autores. Por exemplo, de acordo com Forni (2013), o comunicado inicial à imprensa deve ser enviado de 15 minutos até 1 hora a partir da constatação da crise. No caso da Gol, essa medida foi tomada 4 horas após o horário previsto de pouso da aeronave. Em contraponto, a estruturação dos comunicados seguia a recomendação do autor. Foi possível verificar que eles foram escritos com frases curtas e objetivas e continham apenas informações confirmadas.

Outro ponto a ser destacado é a elaboração de mensagens-chave para nortear a construção da narrativa dos comunicados e da coletiva de imprensa. De acordo com os Gestores de Comunicação entrevistados, as mensagens foram elaboradas durante o planejamento de comunicação de crise, o que vai ao encontro da recomendação de Rosa (2001, p.140), que indica que “a principal arma numa crise é a sua mensagem”.

A gestão de crise da Gol é considerada pelo mercado como um *case* de sucesso. No entanto, é preciso levar em conta o contexto no qual esse episódio ocorreu, tendo em vista que, em 2006, as mídias sociais não tinham o impacto que possuem hoje. Diante disso, surgem outras possibilidades de estudos e questionamentos. Sugere-se a compreensão das estratégias necessárias para se gerenciar uma crise aérea de grande impacto, como foi a da Gol, nas mídias sociais. Como sequência desta pesquisa, propõe-se um estudo focado na análise do porta-voz, uma vez que, na percepção da pesquisadora, este merece mais aprofundamento.

## REFERÊNCIAS

- BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha; SCHEID, Daiane. Apontamentos sobre a construção da visibilidade das instituições na Internet a partir de um cenário de midiatização da sociedade. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**. Vol. 10, 2007.
- BERNSTEIN, Jonathan. The 10 Steps of Crisis Communications. Online, 2013. Disponível em <<http://bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>> Acesso em: 26 jun 2015.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa no Brasil**. In: DUARTE, Jorge et. al. Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS, **Manual de Assessoria de Comunicação**. Brasília: 4. ed., Revista Ampliada, 2007.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.
- KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Summus Editorial, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/EOZ0Qw>> Acesso em: 29 nov. 2014
- MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação corporativa: gestão, imagem e posicionamento**. São Paulo: Editora Contexto, 2011.
- MORIGI, Valdir José. **Teoria social, comunicação: representações sociais, produção de sentidos e construção dos imaginários midiáticos**. Revista Eletrônica e-compos, v. 1, 2004.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008.
- PÉREZ, Rafael Alberto. **El estado del arte en la Comunicación Estratégica**. Mediaciones Sociales, Norteamérica, N. 10, julho, 2012.
- ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- SILVA, Iara Silva da; TOALDO, Mariângela Machado. **Publicitários + Anunciantes: a dinâmica de uma relação complexa**. Porto Alegre: Entremeios, 2010.
- TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora: gestão de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013.
- THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna**. 7.ed.. Rio de Janeiro: Editoria Vozes, 2007.
- WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- VERONESE, Marília Veríssimo; GUARESCHI, Pedrinho Arcides. **Hermenêutica de Profundidade na pesquisa social**. Ciências Sociais Unisinos, v. 42, n. 2, p. 85-93, 2006.