

## GERENCIAMENTO DE CRISE: ANÁLISE CRÍTICA DO CASO TAM 402

Solon Santos Júnior<sup>1</sup>  
Matheus Luciano Tapparo<sup>2</sup>

Artigo submetido em 25/11/2009.

Aceito para publicação em 17/03/2010.

**RESUMO:** O presente trabalho procura fazer uma análise de casos relacionados a gerenciamento de crises aplicando estes conceitos na atividade aérea. Foi seguida uma linha lógica de fatos que passou de uma história real ocorrida com a TAM em 1996 com o acidente de um Fokker100 da empresa [Voo402], identificando uma falha no gerenciamento de crise por parte da empresa em relação ao acidente retratado, passando por conceituação de gerenciamento de crises, definindo e dissertando então sobre a equipe e o plano de gerenciamento de crises. Posto isto, foi apresentado um modelo de como não se gerenciar uma crise com um caso de âmbito externo ao da aviação, porém com bastante riqueza no sentido de aprendizado para a aviação, logo, foi trazido este caso ao âmbito aeronáutico com uma breve análise crítica ao caso TAM 402.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de Crises. TAM 402. Crises na Aviação.

### 1 INTRODUÇÃO

Era uma típica manhã de outubro em São Paulo. Na noite anterior se dissipara uma frente fria responsável pelo tempo feio. Mas naquele 31 de outubro de 1996, uma quinta feira, o sol estava se abrindo, sinal de uma jornada gostosa de temperatura amena e céu azul.[...]Por volta das 8h30, tocou o meu telefone celular. Estava parado em um semáforo em uma rua bem próxima ao aeroporto, na zona sul da capital paulista. Do outro lado da linha, um funcionário da coordenação foi direto ao assunto: -Nós tivemos um problema: O Mike Romeo Kilo [vôo TAM402] decolou, caiu aqui em frente, explodiu e morreu todo mundo.

[...] Acontecia ali o maior acidente aéreo urbano [da época] ocorrido no Brasil, uma tragédia que resultou na morte de 99 pessoas: noventa passageiros, sete tripulantes e duas pessoas em terra –

---

<sup>1</sup> Piloto Privado, bacharel em Aviação Civil e pós graduando em Segurança de voo pela Universidade Anhembí Mourumbi. solon.aer@gmail.com .

<sup>2</sup> Piloto Privado, bacharel em Aviação Civil e pós graduando em Segurança de voo pela Universidade Anhembí Mourumbi. m\_tapparo@hotmail.com .

moradores da Vila Catarina, no bairro do Jabaquara, onde a aeronave se espatifou e explodiu, atingindo duas dezenas de casas. (ROSA, 2008).

Até 1996, a TAM linhas aéreas, não tinha nenhum programa de gerenciamento de crises, segundo o executivo Luiz Eduardo Falco [executivo que liderou a TAM nos momentos de crise após a queda do voo 402], mas apesar de a empresa não contar, até então, com um plano de crises, a mesma contou com a sorte de ter em sua liderança um executivo com um excelente talento individual e competência, além de também contar com uma equipe de profissionais que foram coniventes às decisões do executivo, contribuindo significativamente para o “sucesso” da empresa em meio à crise. Mesmo com a crise, a empresa ganhou prêmios de “a empresa do ano” pela revista Exame confirmando o sucesso de gerenciamento de crise praticado pela empresa.

Apesar do “sucesso” da TAM em meio à crise, Mario Rosa afirma que depender do talento individual de um executivo ou da intuição de um grupo num momento crítico é apenas um outro nome para improvisação que combinado com a falta de preparo, costuma ser a semente das grandes crises.

O trabalho terá como objetivo desenvolver uma análise crítica de problemas gerados pela falta de uma equipe especializada em crises nas empresas aéreas, fundamentando sua importância em crises já acontecidas no âmbito nacional e internacional. Consideraremos também o acidente aeronáutico como principal foco do trabalho, pois é considerado a pior crise para uma empresa aérea.

## **2 O CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.**

Define-se como crise o ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão (FERREIRA, 1999), no entanto é sabido, por especialistas e profissionais que são designados a trabalhar com crises no âmbito aeronáutico, que a definição mais próxima da realidade pode ir além, pois a crise neste setor pode e geralmente está atrelada a algumas palavras-chaves que atuam em sinergias entre

si como, por exemplo: Mortes Múltiplas, Explosão, Imagem da Empresa, Tristeza de Familiares, Perdas Materiais, Caos, Abalo Psicológico e etc. Todas estas palavras convergindo a um objetivo contraditório ao da empresa, o 'fechamento de suas portas'.

Vemos assim que a crise no setor aeronáutico tem suas peculiaridades. Elas são fortes, alcançam níveis internacionais, os grupos de pressão à empresa são cada vez maiores devido à globalização e à magnitude do desastre aéreo, Dentre outras peculiaridades a crise no setor aeronáutico exige bastante destreza e conhecimento de seus gerentes para trabalharem de modo a mitigar sempre os efeitos gerados pela crise.

Todos sabem que inexplicavelmente os humanos tendem a querer saber mais de assuntos aterrorizantes que combinado com a globalização aumenta incrivelmente a pressão para a empresa aérea. Com a capacidade de transmissão de dados e de se tornar público uma opinião que o mundo inteiro pode tomar como verdade, definitivamente, as empresas sempre devem se preparar para o pior.

Apesar de se haver uma visível e normal contestação por parte da alta cúpula da diretoria em se investir dinheiro em algo que aparentemente não traz retorno algum para a empresa, caso não haja este investimento, uma crise poderá pôr em cheque as decisões da empresa que, ligado à falta de prevenção e ao alto grau de exigência em relação à reação da empresa, esta terá sua possibilidade de sobrevivência reduzida aos mínimos. Tendo em vista que todas as empresas estão suscetíveis a crises que normalmente acontecem e que para preveni-la é necessário um gerenciamento adequado, a ação destes profissionais é estatisticamente comprovada bastando apenas uma questão de tempo para que a empresa seja testada e 'julgada' pela sua competência em gerenciar crises.

### **3 A EQUIPE E O PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES**

Conforme citado, anteriormente, para reagir às pressões feitas às empresas por parte das pessoas em momentos de crises, é notória a necessidade de

planejamento, porém, eis a questão: Quem poderia fazer parte do pessoal destinado a atuar na gerência de crises em uma empresa aérea?

Esta resposta acaba por ter certa minúcia posto que a área de gerenciamento de crises é nova e que em virtude disto conta com poucos profissionais especializados.

No entanto, a resposta acaba por ser óbvia, a pessoa adequada ao cargo seria o profissional mais preparado, mais especializado e que tenha o entendimento mais abrangente da área que irá atuar, ou seja, um profissional qualificado que entenda todas, ou de grande parte das peculiaridades existentes na atividade aérea, este seria o profissional ideal para a gerência de crises na atividade aérea, sem contar as qualidades pessoais que abrangeriam, por exemplo, humildade, perspicácia e facilidade com comunicação.

Estes profissionais geralmente se fazem frente à crise juntos aos escalões mais elevados da empresa por lidarem com informações importantes em curto período de tempo, informações que poderão levar a empresa ao “sucesso” ou ao “fracasso”.

Contudo não devemos nos enganar, quando há uma crise a se gerenciar, todos devem fazer parte do processo de mitigação da crise. A todos devem ser esclarecidos quais serão suas respectivas tarefas nos momentos de crises fazendo com que a empresa atue de forma sinérgica. O gerente de crises deve saber claramente a quem designar as tarefas que estão ligadas ao processo de mitigação da crise como, por exemplo, apoio e assistência a famílias, transporte de familiares, porta voz etc. Para isto o gerente de crises deve conhecer bem estes profissionais e voluntários a ponto de que ele saiba quais deles têm em seu gênio pessoal um comportamento que possa agravar ainda mais o evento tal qual a pessoa foi designada a mitigar. No caso de assistência a famílias, por exemplo, a pessoa designada a consolar uma família não pode deixar seu lado emotivo se equiparar com a de uma família em luto. Por sua vez, uma pessoa destinada a ser porta voz, não pode deixar o nervosismo refletir nas câmeras dos repórteres. Posto isto, para

se compor uma equipe de ação em crises, o gerente de crises deverá fazer um bom trabalho de planejamento.

Sintetizando, o gerenciamento de crises deve ser algo pré-planejado, pois diante de uma crise, todos os envolvidos deverão saber quais serão suas respectivas tarefas e função para trabalharem de forma sistêmica e sinérgica diante das dificuldades que serão impostas à empresa pela crise. Este pré-planejamento é o que denominamos de plano de gerenciamento de crises.

O plano de crises nada mais é do que o planejamento das empresas para as situações de crises, onde estão todos os procedimentos a serem feitos em casos de crises, são geralmente chamados de “Plano de Gerenciamento de Crises” e deverão ser disponibilizados a todos os membros chaves da organização e também a todos aqueles que participarão da equipe de gerenciamento bem como suas funções.

O plano deverá conter procedimento de contingência, de suporte a vítimas e familiares, relacionamento com meios de comunicação e, caso aplicável, a coordenação de procedimentos conjuntos para gerenciamento da situação em vãos de código compartilhado (code-share). Um bom plano deverá conter listas de contatos e mapas dos recursos à disposição dos gestores. É importante que cada função prevista no plano seja descrita em “check lists” práticos e objetivos, organizado em função das prioridades. Segue abaixo, um caso de gerenciamento de crise inadequado com suas possíveis conseqüências.

### **3.1 Caso Exxon Valdez**

Este é um dos casos mais conhecidos, estudado e discutidos em todo mundo como sendo um dos piores casos em termos de acidentes industriais e de reflexos corporativos em relação ao meio ambiente. Posto isto, o foco aeronáutico será colocado um pouco de lado para esclarecer melhor as conseqüências de um mau gerenciamento e o que uma empresa, seja ela de qualquer setor, não deve fazer diante de uma crise.

Um superpetroleiro, Exxon Valdez, bateu na costa do Alaska em 1989, deixando vaziar 260 mil barris de petróleo provocando um dos maiores desastres ambientais da história. À época, a Exxon Mobil recusou-se a falar com a mídia, perdeu o controle da história e viu sua imagem arruinada. Seu valor em bolsa encolheu US\$ 3 bilhões e seu nome virou sinônimo de arrogância corporativa. Segue abaixo os principais erros da Exxon juntamente com os principais atos que não se deve ocorrer na gerência de crises:

1. Lentidão em agir e comunicar-se com a opinião pública;
2. Nos releases inicialmente liberados pela empresa, buscou-se passar para a opinião pública a impressão que a situação estava sob controle e que os danos ambientais eram pequenos;
3. Procurou-se também empurrar a culpa pela colisão para o comandante do petroleiro;
4. A percepção é que a Exxon não quis assumir publicamente a responsabilidade. Houve sugestões de que a cúpula assumisse a responsabilidade e renunciasse ao cargo;
5. Bem atrasada, a Exxon resolveu fazer um anúncio de página inteira nos jornais dizendo lamentar o acidente, mas, sem assumir a responsabilidade;
6. Não estavam preparados para enfrentar o vazamento. Não havia “brigadas de incêndio”, nem processos “em caso de”. A Exxon tinha um departamento de relações públicas que não estavam preparados para gerenciar uma crise;
7. Achavam que podiam administrar o problema sozinhos;
8. Deixar o problema em claro por palavras foi uma problemática para a empresa;
9. Porta vozes despreparados. Perguntados se o Presidente da empresa daria uma entrevista à TV, foi dito que “ele não tinha tempo para essas coisas”;

10. Não houve cooperação com a imprensa;
11. Não colaboraram com o Governo. Pelo contrário, fizeram lobby contra a aprovação da lei "*Oil Pollution Act*" - uma iniciativa que surgiu decorrente do acidente;
12. Muitos consultores sugeriram uso de voluntários para a operação de limpeza da área. Havia muitas pessoas querendo ajudar, no entanto, a empresa optou em gastar 3 bilhões de dólares com iniciativas que não funcionaram;
13. A Exxon hostilizou e negou qualquer ajuda.

Segundo vários órgãos renomados como o GreenPeace, por exemplo, a Exxon Valdez, não quis assumir a responsabilidade pelo dano. A empresa utilizou canais de comunicação com ineficácia [conforme acima] o que resultou em aproximadamente num custo de 8,6 bilhões de dólares e sua imagem ficou permanentemente manchada devido à ineficiência de seu gerenciamento da crise.

Podemos perceber a grave consequência que uma crise pode gerar à uma empresa que não está preparada em termos de, por exemplo, pessoal especializado, comprometimento da empresa etc. Trazendo para o contexto da aviação civil, não é difícil pensar que o agravamento de uma crise leva a empresa ao fechamento de suas portas devido a magnitude de consequências geradas pela crise e o número de pessoas nela envolvida, conforme analisado abaixo.

#### **4 GERENCIAMENTO DE CRISE NO ÂMBITO AERONÁUTICO**

Contando com as peculiaridades da aviação, imaginemos uma queda de um avião com 100 vítimas. O número de pessoas e familiares que estarão envolvidos e pressionando a empresa aérea por resultados, investigações, indenizações, e algo do gênero, poderá mais que duplicar, o que nos dá margem a pensar que a empresa não terá tempo para prevenir atos, mas sim reagir de acordo com a demanda do tempo na crise.

A partir do pouco tempo que a empresa terá com relação às suas tomadas de decisões, se a mesma não tiver planejado como reagir em momentos de crise, as chances de ter seus resultados equiparados aos resultados da Exxon será grande. Já que a melhor prevenção diante de algo que nos cobra uma reação rápida com imediatismo e precisão é o bom planejamento, sugere-se que para este bom planejamento deva haver uma equipe especializada com estes fins.

#### **4.1 Análise do Caso TAM 402**

Vemos abaixo o histórico do acidente de acordo com o relatório final emitido pelo CENIPA para melhor entendimento do leitor com relação ao ocorrido no acidente da TAM 402:

A aeronave realizava um vôo de transporte regular de passageiros, sob o designativo TAM 402, partindo de São Paulo (Congonhas - SBSP ) com destino ao Rio de Janeiro (Santos Dumont - SBRJ ). Por volta das 08:26P, durante a decolagem e logo após sair do solo, a tripulação foi surpreendida por uma circunstância que interpretou como sendo uma indicação de falha do sistema “auto throttle” (Auto-Throttle System ou ATS), procurando executar imediatamente uma ação corretiva. Foi observado por testemunhas no solo que o reversor do motor direito (motor nº 2) abriu e fechou algumas vezes, tendo sido ouvido o ruído característico a esta situação. Durante os vinte e quatro segundos totais de vôo, a aeronave derivou à direita, mantendo-se a baixa altura e velocidade, chegando a uma atitude de acentuada inclinação à direita vindo a colidir com edificações, projetando-se ao solo e incendiando-se em seguida, sofrendo perda total.

No acidente, todos os oitenta e nove passageiros e os seis tripulantes faleceram, além de quatro outras fatalidades de terceiros. (BRASIL, 2002)

Apresentados os conceitos acima, podemos ter uma idéia bastante concreta do grau de risco que a TAM assumiu no caso 402. Com a falta de uma equipe de apoio à crise, a TAM “se permitiu” expor a empresa a um risco bem elevado, ainda mais considerando que a aeronave veio a colidir em meio a uma cidade com um

elevado número de pessoas o que culminou no aumento do número de fatalidades para 99 por incluir terceiros que não haviam relação com o voo.

Apesar de contar com um profissional competantíssimo e ter ganhado prêmio por sua excelência na gestão operacional, o sucesso da empresa deveu-se a dois grandes “fatores contribuintes” explicados a seguir.

Em hipótese alguma retratando crítica negativa, nem desmerecendo a atuação do Sr. Luiz Eduardo Falco [executivo que liderou a empresa no auge de sua crise em 1996], contudo, dentre os fatores contribuintes o fator que contou em maior proporção para com a contribuição do sucesso da TAM em meio a crise, foi a sorte combinado com a atuação de um dos profissionais da “American Airlines” que prestou assistência à empresa em momentos de extrema complexidade gerencial.

Trazendo para a realidade atual, a possível falta de conhecimento, ou possível falta de comprometimento para com o planejamento da crise por parte da empresa em 1996 seria lamentável, pois a empresa estaria assumindo um risco que poderia tê-la prejudicado com possíveis danos irreversíveis. Vemos abaixo possíveis reflexos da desorientação da empresa por não possuir o plano de gerenciamento de crises na época do caso 402.

“A TAM divulgou ontem a primeira nota oficial a respeito do relatório final sobre o vôo 402 e evitou referências às exigências feitas pela Aeronáutica a respeito do treinamento de seus pilotos. [...]”

O laudo final sobre o acidente, divulgado semana passada, traz oito exigências à empresa aérea, quatro delas referentes a treinamento. Duas das exigências são para que a empresa reforce procedimentos de treinamento que já eram obrigatórios à época do acidente. “O relatório não estabelece nenhuma relação entre o defeito do reverso e a manutenção do equipamento, nem, tampouco, com o treinamento de pilotos”, diz a nota da empresa. O relatório da Aeronáutica diz que dois procedimentos adotados pelos pilotos contribuíram para o acidente, mas afirma que os tripulantes foram induzidos por defeitos da aeronave a agir dessa forma. Segundo o relatório, uma das principais falhas que contribuíram para o acidente foi uma modificação no projeto da aeronave que aumentou a possibilidade de falha a um ponto abaixo do que permite a lei.

[...] A nota da TAM traz ainda uma incorreção conceitual. Na

introdução, a empresa escreve que o relatório mostrou que "a TAM não teve culpa no acidente".

Na verdade, como costumam repetir os investigadores da Aeronáutica, o relatório não tem por objetivo apontar ou isentar de culpa ou responsabilidade, mas sim acusar as falhas ocorridas em um acidente e exigir atitudes que evitem a repetição de tais erros. A empresa contradiz o laudo ainda ao afirmar que "a tripulação tomou as providências que eram recomendadas para o tipo de alerta anunciado".

A respeito disso, o relatório cita em duas passagens que, "doutrinariamente, qualquer ação de uma tripulação frente a qualquer anormalidade no ambiente da cabine de comando de vôo, abaixo de 400 pés, é não recomendável".

Na ocasião do acidente, a aeronave não passou dos 130 pés de altura. Apesar disso, os pilotos atuaram sobre os controles dos motores. Segundo o coronel Douglas Ferreira Machado, chefe do Cenipa (Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos), da Aeronáutica, se a tripulação não atuasse, o avião decolaria. (VERGARA, 1997).

Conforme vemos acima, a TAM não cedeu a nota à imprensa com clareza, o que acabou culminando em algumas discussões entre a empresa e as imprensas locais. Tal fato tem relação ao plano de respostas a emergência que também inclui respostas à imprensa em maio a crise. Podemos notar que, como dito anteriormente, quando uma empresa não possui este "plano de respostas a emergências" acabam, de maneira geral, por "se perder" no sentido de responder ou ceder notas explicativas de maneira desordenada. Possivelmente, a empresa poderia não passar por este equívoco caso houvesse um grupo de gerenciamento de crises estruturado e com o "know how" necessário.

Após o término da crise do voo 402, a TAM usou seu bom senso gerencial e aplicou recursos em um plano de crise à altura da empresa, contando com uma equipe de gerenciamento de crises qualificada e especializada pronta a atuar de maneira planejada e nos padrões operacionais que se preconiza para a excelência em administração de crises e mitigação de seus efeitos.

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que o gerenciamento de crise é de extrema importância para as empresas da atividade aérea, pois nela há peculiaridades que tendem a deixá-las com um altíssimo nível de complexidade. Dentre elas, talvez a mais complexa que se pode citar, é o fato da relação com o número de pessoas envolvidas, ainda mais considerando que com o aumento das tecnologias e da capacidade de tráfego aéreo existente, o número de passageiros tende a ser ainda maior.

Outra problemática detectada é a elevada capacidade da tecnologia no quesito publicação e globalização que, devido aos canais e meios de comunicação facilitados, a crise alcança escopos e lugares que antes não eram alcançados.

Sabemos que a crise pode ter complicações inesperadas, mas que elas não podem ser reagidas inesperadamente, caso seja, a empresa aérea tenderá a não sobrevivência. Deve-se haver um plano de crises para que haja uma fundamentação da atuação da empresa em meio a momentos difíceis caso ela considere reduzir ou mitigar os efeitos da crise.

Com isso sugerimos às empresas ou instituições aeronáuticas que reflitam na possibilidade de alocar profissionais nas áreas de crises já que em algum momento a gerência de uma crise poderá significar uma grande diferença que poderá resultar na sobrevivência ou não desta entidade.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, C. P.; GOMES, R. S. Análise Crítica dos casos do Exxon-Valdez (1989) - Exxon e do Rio Barigüi-Iguaçu (2000) - Petrobras - O que alterou em termos de Governança Corporativa e Sustentabilidade Organizacional das empresas? In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <[http://www.vcneg.org/documentos/anais\\_cneg5/T8\\_0162\\_0724.pdf](http://www.vcneg.org/documentos/anais_cneg5/T8_0162_0724.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2009.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Resumo dos Relatórios Finais dos Acidentes da década de 90: Aviação Civil**. Brasília: CENIPA, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GREENPEACE. **Desastre do Exxon Valdez: uma contínua história de mentiras**. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org/brasil/oceanos/noticias/desastre-do-exxon-valdez-uma>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

ROSA, Mario. **A era do escândalo**. 5. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2008.

SANTOS, Iara Régia Vital Dos. **Gerenciamento de Crises**. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/gerenciamento\\_de\\_crise/14493/](http://www.administradores.com.br/artigos/gerenciamento_de_crise/14493/)>. Acesso em: 28 out. 2009.

SANTOS, Iara Régia Vital Dos. **O caso Exxon Valdez**. Disponível em: <<http://www.imagemempresarial.com/Crises/MostraCrises.asp?Num=1>>. Acesso em: 03 nov. 2009.

TEIXEIRA, Alexandre. **A ameaça dos grandes riscos**. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br/ameacas.shtml>>. Acesso em: 03 nov. 2009.

VERGARA, Rodrigo. **Voo 402: Nota da TAM contradiz laudo de acidente**. Folha de São Paulo. São Paulo, 16 dez. 1997. Folha Cotidiano. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff161215.htm>>. Acesso em: 06 mar. 2010.

## **CRISIS MANAGEMENT: A CRITICAL ANALYSIS OF TAM 402 CASE**

**ABSTRACT:** The present work has the intention of doing an analysis of some cases related to crisis management, applying these concepts to the aeronautical activities. It followed a logical line of facts, starting with the analysis of a real story of an accident involving a Fokker 100 (Flight 402) of the Brazilian company TAM airlines in 1996, in which a crisis management failure on the part of the company was identified. The work then moves to the conceptualization of crisis management, defining and discussing about crisis management team and crisis management plan. Finally, a model of “how not to manage a crisis” is presented through a case not belonging to the aeronautical environment, but which brings invaluable lessons to the world of aviation, with a brief critical analysis of the case TAM 402.

**KEYWORDS:** Crisis Management. TAM 402. Crisis in Aviation.