



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO: JORNALISMO

ADRIANA DE ALMEIDA VIRGÍNIO  
RA: 2026431/0

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO  
NO GERENCIAMENTO DE CRISE:  
ESTUDO DE CASO DA ESTRATÉGIA ADOTADA PELA  
AERONÁUTICA APÓS O ACIDENTE EM ALCÂNTARA.**

BRASÍLIA  
JUNHO, 2006



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO: JORNALISMO

ADRIANA DE ALMEIDA VIRGÍNIO  
RA: 2026431/0

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO  
NO GERENCIAMENTO DE CRISE:  
ESTUDO DE CASO DA ESTRATÉGIA ADOTADA PELA  
AERONÁUTICA APÓS O ACIDENTE EM ALCÂNTARA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Gisele Rodrigues.

BRASÍLIA  
JUNHO, 2006

ADRIANA DE ALMEIDA VIRGÍNIO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo.

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO  
NO GERENCIAMENTO DE CRISE:  
ESTUDO DE CASO DA ESTRATÉGIA ADOTADA PELA  
AERONÁUTICA APÓS O ACIDENTE EM ALCÂNTARA.**

BRASÍLIA, DE JUNHO DE 2006

APROVADA POR:

---

Professora Gisele Rodrigues

---

Professor Luis Cláudio Ferreira

---

Professora Joyce Maria Russi

## AGRADECIMENTO

Até chegar aqui e concretizar este trabalho muitas coisas aconteceram: sonhos, desejos, medos, obstáculos, ansiedades, vontades, desencontros... Mas sempre segui com muita esperança e fé. Consegui forças para chegar onde cheguei por meio de pessoas maravilhosamente especiais que cruzaram meu caminho e que vão ficar para sempre guardadas em meu coração.

No começo da faculdade tudo era festa! Novidades, vontades.... Tudo seguido com muita responsabilidade. Um obstáculo aqui... um atropelo ali... Mas em cada momento tinha alguém para segurar minha mão e me ajudar a caminhar....

Tenho muito a agradecer. Fica difícil discriminar o que cada um fez por mim.... Mas quero registrar meus agradecimentos especiais:

A Deus por ter me dado a oportunidade de viver e de estar em meio a pessoas tão especiais;

Aos meus pais, por acreditaram em mim sempre! Mesmo diante de todas as dificuldades financeiras me ajudaram de forma inexplicável!! O amor incondicional que recebo desses dois é o presente mais precioso que Deus poderia me dar!!

Aos meus irmãos, por entenderam minha ausência durante esses quatro anos de faculdade...

Ao Pedro, pessoa indescritível que conheci em meio a toda essa correria e que me apoiou sempre!! Meu companheiro fiel, que me ajudou a chegar até aqui.

As minha amigas maravilhosas Jaqueline, Iraciara e Juliana. Sem a compreensão delas nos momentos difíceis na faculdade não teria sido a mesma coisa; sem elas nada teria sido tão especial.

Aos amigos do Ministério das Comunicações, por terem me dado a oportunidade de trabalhar para conseguir estudar!!

Aos mestres! Levarei deles a mais valiosa herança que ninguém nunca poderá tirar de mim: o conhecimento!

Meu muito obrigada a vocês e a todos que colaboraram direta ou indiretamente para concretização deste meu sonho.

Minha conquista de hoje reflete todo apoio e incentivo recebido de vocês!

E é para vocês que dedico esta minha vitória!!!

O jornalismo é o exercício diário da inteligência e a prática cotidiana do caráter.

Cláudio Abramo

## RESUMO

Qualquer empresa está sujeita a uma crise e esse acontecimento imprevisto pode prejudicar a imagem de qualquer instituição. Existem formas de preparo aos profissionais que trabalham em assessorias de imprensa, para os auxiliarem a enfrentar a situação inesperada nas organizações. Com objetivo de verificar a importância de um plano de comunicação no gerenciamento de crise, este trabalho apresenta um estudo de caso da estratégia adotada pela Aeronáutica na ocasião do acidente ocorrido na plataforma de lançamentos de foguetes em Alcântara (MA), no dia 22 de agosto de 2003. A análise permite verificar se o planejamento estratégico de comunicação feito anteriormente ao lançamento do foguete auxiliou a assessoria de imprensa do órgão nos contatos com a imprensa. Além disso, verificou-se como a mídia repercutiu o acidente, se as informações prejudicaram ou não à Aeronáutica. A crise vivida pela instituição teve grande repercussão, além de ter deixado 21 funcionários mortos. A assessoria de imprensa é muito procurada em ocasiões como essa, e a preparação para atender a grande demanda pode ser crucial: ou faz com que o órgão saia com imagem negativa na mídia ou reverte a crise a seu favor.

**Palavras-chave:** Assessoria de imprensa; Crise; Gerenciamento de crise; Plano de comunicação; Ministério da Aeronáutica; Alcântara; VLS.

## ABSTRACT

Any company can be hit by a crisis and these unexpected events may harm the image of any institution. There are many forms of preparing the public relations departments to assist them when facing unexpected situations and in order to assess the importance of a communication plan during such a crisis this work presents a case study of the strategy adopted by the Brazilian Air Force (BAF) after the accident occurred at the rocket launch site in Alcântara (MA), in August 22, 2003. This analysis verifies if the strategical planning of public communication done before the launching has helped the public relations department of Brazilian Air Force to reach adequately the media. Moreover, the work tells how the crisis and its aftermath, having left 21 dead employees, was lived by the institution. The public relations department normally is under great pressure in these moments and the preparation to handle these situations is certainly crucial: it could decide if the agency will suffer a serious blow to its public image in the media or if it will play somewhat the crisis in its' favor.

**Key-words:** Press Assessorship; Crisis; Management of crisis; Plan of communication; Ministry of the Aeronautics; Alcântara; VLS.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	08
<b>1. ASSESSORIA DE IMPRENSA</b>	09
1.1 Público interno e externo	10
1.2 Notícia espontânea versus espaço publicitário	11
<b>2. CRISE</b>	13
2.1 Tipos de crise	14
2.2 Comitê de crise	16
<b>3. FUNÇÕES E FERRAMENTAS DE UMA ASSESSORIA DE IMPRENSA NO GERENCIAMENTO DE CRISES</b>	18
3.1 Acompanhamento de entrevistas	18
3.2 Atendimento a imprensa / entrevista coletiva	19
3.3 Clipping e análise do noticiário	20
3.4 Mailing ou cadastro de jornalistas	20
3.5 Nota oficial	21
3.6 Planejamento	21
3.7 Release / press kit	21
3.8 Treinamento para fontes (media training)	22
3.9 Veículos jornalísticos institucionais	22
<b>4. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES</b>	24
4.1 Um breve histórico do lançamento do VLS-1 V03	24
4.2 A assessoria de imprensa da aeronáutica	25
4.3 Ações da assessoria de imprensa da Aeronáutica após o acidente de Alcântara	26
4.4 Alguns aspectos do plano da Aeronáutica	28
4.5 Cobertura da Imprensa	28
<b>5. CONCLUSÃO</b>	37
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	39
<b>7. ANEXOS</b>	41

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo verificar a importância do plano de comunicação nas assessorias de imprensa para empresas em situações de crise. Serão analisadas as consequências de uma crise, como as ferramentas adotadas pela assessoria de imprensa foram utilizadas e os resultados obtidos na mídia.

Para verificar com isso acontece, será feito um estudo de caso do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa da Aeronáutica no acidente ocorrido em 22 de agosto de 2003, em Alcântara, Maranhão. Na ocasião, houve a tentativa de lançamento do terceiro protótipo do Veículo Lançador de satélites (VLS-1 V03). O objetivo do lançamento seria a colocação de dois satélites em órbita. A “Operação São Luis” não obteve êxito. O foguete que levaria os satélites explodiu em terra, matando 21 funcionários que trabalhavam no local. O objeto de estudo será a utilização do plano de comunicação feito pela Aeronáutica. Além disso, serão analisadas matérias de três veículos impressos de comunicação, a fim de verificar se o órgão em meio à crise conseguiu sair com uma imagem positiva na mídia.

O trabalho será dividido em três capítulos. No primeiro capítulo será apresentado o conceito de assessoria de imprensa, como teve surgimento, as principais atividades e funções desenvolvidas e as ferramentas utilizadas.

No segundo capítulo será discutido o que é gerenciamento de crise, a importância desta ferramenta e como uma empresa prepara um plano de crise.

O estudo de caso compõe o terceiro capítulo. Os procedimentos executados pela assessoria de imprensa da Aeronáutica serão analisados a fim de verificar se um plano de comunicação pode auxiliar uma organização a sair da crise com uma imagem positiva e, em caso afirmativo, como isso acontece.

## 1 – ASSESSORIA DE IMPRENSA

No início do século XX, os Estados Unidos eram palcos para grandes empresários aspirantes ao monopólio e industriais que se dedicavam a negociatas visando ao lucro fácil. Moviam brigas entre médias e grandes empresas e lutavam ambiciosamente pela ampliação de seus negócios. Esses empresários tornaram-se mal vistos pela população norte-americana. O empresário do grupo Rockefeller era um deles: estava com a imagem negativa diante da população.

Para reverter esse quadro, no ano de 1906 Rockefeller contratou o jornalista Ivy Lee, que o ajudou a melhorar sua reputação. Lee preparou um plano de comunicação para neutralizar a imagem negativa do empresário. Oferecia aos jornais informações, esclarecimentos e declarações importantes. Assim, o público leitor não lia apenas a versão da imprensa, mas também a posição do empresário.

Lee deixou claro em uma declaração de princípios o serviço que estava prestando:

“Nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de interesse para o público.” Colocava-se à disposição dos jornalistas para “detalhes, sobre qualquer questão” e lembrava que “todo nosso trabalho é feito às claras”.(BRAGA, 2004, p. 06)

A imagem do empresário foi revertida e Lee abriu em Nova York o primeiro escritório de Relações Públicas. É considerado o primeiro profissional da área.

O trabalho de assessoria de imprensa surgiu da necessidade de os empresários utilizarem a mídia para conquistar a opinião pública. Após a crise econômica de 1929, as organizações norte-americanas organizavam-se para atender à crescente demanda da opinião pública. A partir daí, a profissão de relações públicas ganha força e o modelo de trabalho passa a ser importado para outros países, como Canadá, Europa e França.

Monique Augras (2003) define relações públicas:

“Definiremos, então, as relações públicas como ‘conjunto das técnicas concernentes às comunicações de uma empresa com os grupos aos quais não pode opor-se ou misturar-se, a fim de manter boas relações com os diversos setores da opinião pública’.” (AUGRAS; DUARTE 2003, p.41)

As atividades realizadas pelos profissionais de relações públicas atraíram jornalistas e os departamentos de RP passaram a ser assessorias de imprensa. Chaparro (in Duarte, 2002) afirma que *“qualquer que seja a escolha nominal da precedência, a criança é a mesa. E o pai chamou-se Ivy Lee.”*

Outros países continuaram copiando o modelo norte-americano, inclusive o Brasil, onde o trabalho de assessoria tem início depois da Segunda Guerra Mundial e após a eleição de Juscelino Kubitschek. O governo de JK pretendia trazer para o Brasil grandes multinacionais. Juntamente com as fábricas vieram as empresas e profissionais de relações públicas especializados, começando, desde então, a executar a técnica do *release*, como afirma Margarida Kunsch:

“As multinacionais trouxeram consigo uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de propaganda, publicidade e relações públicas. No que se refere a estas, muitas empresas, sobretudo as do ramo automobilístico, reproduziram aqui as experiências já vivenciadas em seus países de origem, criando os primeiros departamentos do setor, que começou a se firmar como responsável pela comunicação empresarial, às vezes até em nível de diretoria.” (KUNSCH, 1997, p. 57)

A partir daí, as assessorias de imprensa cresceram no Brasil. O serviço chegou ao setor público e privado, atraindo os jornalistas para essa nova alternativa de trabalho.

### **1.1 – Público interno e externo**

Os serviços e produtos de uma assessoria de imprensa destinam-se aos públicos-alvo da instituição. Esses públicos fazem parte do ambiente da empresa, sejam eles interno ou externos. Por definição, Gustavo Barbosa (2001) entende por público interno:

“pessoas que são mais próximas à organização, instituição ou empresa. Classificam-se como públicos internos de interesse da empresa os seus empregados, diretores, acionistas [...] ou ainda revendedores, fornecedores, prestadores de serviço, representantes, franqueados, etc.” (BARBOSA, 2001, p. 605)

Barbosa (2001, p. 604) afirma que o público externo é formado por *“qualquer conjunto de indivíduos que tem interesses comuns com a organização, instituição ou empresa, direta ou indiretamente, a curto ou a longo prazo.”*

Rivaldo Chinem (2003) afirma que a comunicação interna das empresas tem como finalidade conciliar os valores da empresa, unindo os objetivos das pessoas que lá trabalham com os objetivos da corporação. Para o público externo ela é identificada de imagem e reputação, e a assessoria de imprensa normalmente coordena as ações com a mídia e a participação da empresa em eventos e em áreas em que atua.

## **1.2 – Notícia espontânea versus espaço publicitário**

Um dos principais produtos da assessoria de imprensa é o release. Por meio desse material, ela envia à mídia relatos de fatos ou acontecimentos de interesse e importância para a sociedade. O objetivo é que esse material seja publicado.

A publicação de informações relacionadas a empresas e organizações feitas na mídia pode ocorrer de duas formas: espontaneamente ou por meio da compra de espaço nos veículos de comunicação. A notícia espontânea consiste em espaços editoriais e não publicitários. Para serem publicadas, as informações destinam-se a prestação de serviço e de interesse para os leitores e a mídia. É gerada por meio de estratégias da assessoria de imprensa e publicada sem custo para a empresa. A decisão final e formato de publicação são feitos pelo veículo de comunicação que vai publicar o material.

Segundo o Dicionário de Comunicação (2001) entende-se notícia espontânea ou provocada por *“um fato que ocorre independentemente do esforço jornalístico ou o resultado de um levantamento de reportagem”*.

A forma de veiculação paga publicada na mídia se dá pela publicidade e é controlada pelo anunciante. O departamento de publicidade da empresa executa as peças publicitárias e de propaganda, escolhe os veículos, a frequência, dia de veiculação, programa e ainda definir o conteúdo e as dimensões do anúncio. São utilizadas técnicas publicitárias e linguagem específica. Essa forma de publicação aparece nos horários comerciais da TV e do rádio. Nos veículos impressos são publicados com a indicação ‘informe publicitário’. Existem tabelas de valores para publicação e geralmente as notícias pagas são feitas por publicitários.

Para Rivaldo Chinem (2003), a publicidade é utilizada como material que visa à promoção da empresa, para que a instituição conste nas publicações diárias. E a assessoria de imprensa trabalha, especificamente, com a conquista do espaço editorial:

“A assessoria de imprensa trabalha com material redacional, que não é pago; ele é enviado para a mídia, que o aproveita dependendo do seu valor, o qual, por sua vez, leva em conta unicamente o interesse do leitor. Em uma redação de jornal nunca se pensa em incrementar vendas nem em impulsionar negócios dos outros. O importante é a notícia. E notícia não tem preço.” (CHINEM, 2003, p. 18)

Rivaldo Chinem (2003) afirma que as duas estratégias devem ser desenvolvidas de forma continuada:

“Tanto a assessoria de imprensa como agências de publicidade trabalham com os dois produtos: marketing e comunicação – que devem ser encarados como processos contínuos, nunca esporádicos, porque se houver uma única notícia da companhia ao longo dos anos, corre-se o risco de pouca gente (ou nenhuma) ter lido, e os que tiverem lido podem se esquecer, pois outras preocupações costumam povoar a cabeça de cada um de nós.” (CHINEM, 2003, p. 18)

Para Wilson Bueno (2003) jornalismo e publicidade dão formas de publicação distintas e não podem ser comparadas:

“Não é razoável comparar espaço publicitário editorial com espaço publicitário, tendo em vista o fato de que são instâncias completamente distintas no processo de produção jornalística. O espaço editorial – reportagens, notas, colunas, artigos etc. – representa um investimento direto da redação, ao passo que o espaço publicitário tem a ver com o anunciante. Pelo menos os grandes veículos, que são independentes do ponto de vista editorial, estes espaços não estão correlacionados, de tal forma que uma empresa pode merecer uma cobertura ampla de jornais e revistas, para só mencionar a mídia impressa, e não se constituir num grande anunciante.” (Wilson Bueno, 2003, p. 96)

Muitas vezes, a assessoria de imprensa busca a publicação de seu material em um local privilegiado:

“A localização da notícia na página e a forma como ela foi apresentada têm de ser levadas em conta. Uma reportagem publicada no alto de uma página ímpar vale muito mais do que outra que está na página par e lá embaixo, no cantinho, perdida entre tantas outras notícias de maior impacto. [...] A ocupação de espaço editorial nos meios de comunicação traz credibilidade infinitamente maior do que a publicação de um anúncio. Mesmo porque ninguém compra um

jornal ou uma revista por causa de seus anúncios; é sempre pela notícia que eles trazem. Os produtos à venda são as manchetes, as notícias, as suas reportagens. O espaço editorial não é um produto à venda." (CHINEM, 2003, p. 147)

Diferentemente das assessorias de imprensa, os departamentos de publicidade e a redação dos jornais, rádios e televisão ficam em lugares diferentes, às vezes mudam de andar ou até de prédio. Um trabalho é feito independentemente do que o outro setor executa. Por isso as publicidades e as notícias são feitas de formas diferentes, para publicações e destinos diferentes.

## 2. CRISE

Muitas vezes, o trabalho de assessoria de imprensa não se faz necessário para divulgar um determinado produto ou serviço, mas sim para promover a imagem de uma instituição. Nesta missão de promoção de imagem pode estar incluída a tarefa de reverter determinado quadro que seja desfavorável à instituição em questão. Os especialistas em AI costumam chamar essa tarefa de Gerenciamento ou Administração de Crise.

Segundo Mário Rosa (2001), administração de crise define-se como:

“Método para prover organizações ou pessoas dos meios e das ações necessárias para detectar e conduzir crises de imagem. A administração de crise leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornam explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública”. (ROSA, 2001, p. 101)

Para Francisco Lopes (2000), o gerenciamento de crise é fundamental:

“É claro que ninguém pode prever uma crise por algo que esteja fora do seu controle. Mas, procurar estar preparado para enfrentar qualquer que seja o problema é fundamental.” (LOPES, 2000, p. 73)

Por mais desagradável que sejam, nenhuma empresa está livre de crises, seja de informação, de natureza econômica, de origem criminosa, desastres industriais, desastres naturais ou qualquer situação que ponha em risco o funcionamento e a imagem de uma instituição. Segundo Francisco Viana (2001), uma empresa que se diga imune a qualquer crise comete erros estratégicos primários:

“o elemento surpresa; a falta de hábito de lidar com a mídia; a carência de informações; a forma como seus impactos de propagam; a incomum curiosidade da mídia; a mobilização da opinião pública e dos governantes; e, o que é pior, a perda de controle de iniciantes” (VIANA, 2001, p. 167)

Antes da contextualização sobre o uso de um plano de gerenciamento de crise, faz-se necessária a explicação do termo. Para Marilene Lopes (2000) “qualquer coisa

*negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade pública” pode se tornar uma crise. Mário Rosa (2001) assegura que crise:*

“Constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação.” (ROSA, 2001, p. 23)

Na mesma linha da argumentação anterior, Paulo Mitroff (Mitroff apud DUARTE, 2002) defende a idéia de que crise é algo que *“não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”*. Para Viana (2001) *“crise seria uma multiplicidade de eventos imprevisíveis, com o poder de causar prejuízos incalculáveis aos cofres e à imagem das corporações”*.

Pode-se afirmar que qualquer empresa pode ser afetada por uma crise, com potencial de desestruturar as operações, diminuir vendas, criar problemas com o governo, desmotivar empregados, efetuar obrigatoriamente pagamento de indenizações milionárias e tantos outros prejuízos, prejudicando a empresa de diversas maneiras.

Acontecimentos dessa forma terão reflexo na percepção dos públicos da empresa e conseqüentemente prejudicará a reputação e credibilidade.

Para que se consiga enfrentar situações de crise e superar acontecimentos inesperados, a assessoria de imprensa precisa estar preparada para resolver problemas que surgem de forma inesperada e reverter esse quadro negativo de imagem.

“Crises são desordenadas e nem sempre acabam depressa. Grandes desastres, como explosões, acidentes aéreos e outros acidentes envolvendo vidas humanas continuam nos tribunais, na imprensa, na memória coletiva do público e na vida dos envolvidos.” (CORRADO, 1994, p. 178)

## **2.1 – Tipos de crise**

Para Mário Rosa (2001), uma empresa pode enfrentar as seguintes situações de crise:

**2.1.1 – Crises de origem criminosa:** São crises causadas por sabotagem; atentados diversos; seqüestro; vandalismo; fraude ou quebra-quebra.

**2.1.2 – Crises de natureza econômica:** São crises que envolvem boicotes; aquisições de controle acionário feitas de forma hostil; desvalorização na cotação acionária; greves e conseqüências negativas para o cliente, provocadas por pacotes econômicos/ mudança na economia.

**2.1.3 – Crises de informação:** Originam-se por falsos rumores, boatos e intrigas; acusações sobre direito de propriedade ou acusações de concorrentes ou de instâncias públicas contra a organização.

**2.1.4 – Desastres industriais:** São caracterizadas por grandes contaminações em produtos; grandes explosões; grandes incêndios; grandes vazamentos ou grandes contaminações contra o meio ambiente.

**2.1.5 – Desastres naturais:** São fenômenos da natureza e não há culpa humana como tempestades; enchentes; tempestades elétricas e desmoronamento.

**2.1.6 – Falhas em equipamentos ou construções:** Ocorrem quando há colapso na rede de computadores, provedores e telefones; falhas provocadas por funcionários; defeitos em produtos industriais; quebra no sistema de segurança ou no sistema de qualidade.

**2.1.7 – Crises de natureza legal:** Envolvem ações judiciais contra a organização; pedidos de indenização ou de condenação por parte de funcionários, consumidores, governo;

**2.1.8 – Crises de reputação:** ocorrem quando surgem boatos que atinjam a viabilidade da empresa ou a estabilidade de seus dirigentes; exposição negativa do nome ou do logotipo de empresas ligadas à organização; denúncias de corrupção, informação privilegiada, escândalos de todos os tipos ou vazamento de documentos internos.

**2.1.9 – Crises de relações humanas:** Envolvem sucessão no comando da organização; demissão de altos executivos; violência por parte de / contra empregados; denúncias de funcionários ou crises familiares envolvendo o comando da organização.

**2.1.10 – Crises envolvendo risco para a vida:** ocorrem quando há mortes durante o trabalho; acidentes de trabalho; contaminação pelo vírus da AIDS ou outras grandes contaminações.

**2.1.11 – Crises regulatórias:** Quando há regulamentação adversa de leis, (na esfera do Congresso ou do governo); por iniciativa de sindicatos de classe ou concorrentes ou quando há criação de obstáculos fiscais / monetários por parte do governo ou do Congresso;

São várias as maneiras para classificar as crises que podem atingir qualquer empresa. Forni (2002) ressalta que as crises surgem de forma distinta e uma identificação detalhada do acontecimento permite a visualização do modo como enfrenta-la.

“Não existe uma regra básica para dizer como a crise aponta nas empresas ou ameaça personalidades públicas. Sua característica mais perigosa é a surpresa [...] a origem pode ser a mais curiosa e inusitada possível. Nasce de vazamentos, intencionais ou não, de documentos internos, ou até mesmo de testemunhos suspeitos de pessoas “prejudicadas” ou cujos interesses foram contrariados”. (FORNI, 2002, p. 366)

## 2.2 – Comitê de crise

Especialistas e estudiosos em gerenciamento de crise defendem a criação de um comitê nas empresas. Para Forni (2002) *“o comitê sinaliza os pontos vulneráveis da organização e, com isso, define objetivos, estratégias e táticas para enfrentar as crises.”*

O autor afirma ainda que a criação do comitê:

“sinaliza os pontos vulneráveis da organização e, com isso, define objetos, estratégias e táticas para enfrentar crises. A criação do comitê já sinaliza a sensibilidade da empresa para com o problema. Formação ideal: poucas pessoas, conhecedoras da organização, com poder de decisão e disposição para prestar esclarecimentos, se possível com treinamento em media training. É um comitê quase virtual, acionado tão logo ocorra uma crise ou o cenário aponte para essa perspectiva.” (FORNI, 2002, p. 374)

Na mesma linha de pensamento de Forni, Francisco Lopes assegura que:

“As organizações modernas, que têm consciência dos danos que uma crise pode acarretar nos resultados de sua empresa, têm geralmente um comitê interno de crises formado. O ideal é que façam parte desse comitê: o presidente da empresa, para agilizar as decisões; os responsáveis pelas áreas de comunicação; o departamento jurídico; a área responsável pela satisfação de clientes e, eventualmente, alguém que represente a área de recursos humanos da empresa. Dessa forma, a área da empresa que estiver mais profundamente ligada à crise terá

todo o suporte necessário oferecido por pessoas treinadas.” (LOPES, 2000, p. 69)

Para Forni (2002), fatos que ocorrem de forma negativa fazem parte da dinâmica das organizações, que *“tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses.”* Quando isso ocorre, a imprensa passa a se interessar mais por esse imprevisto. Yves Mamou (1992, p. 103) declara que os meios de comunicação *“são decididamente um elemento chave nos conflitos de poder”*.

E para que a imagem negativa de uma empresa seja trabalhada é necessário tempo e dedicação por parte da assessoria de imprensa. Para Francisco Viana (2001):

“A imagem corporativa não se recompõe de um dia para a noite. Ela é feita da mesma natureza sensível da carreira dos executivos: leva-se uma vida para construir, mas basta um pequeno erro que faça geminar uma grande crise para que caia por terra em questão de dias, às vezes de horas.” (VIANA, 2001, p. 168)

Francisco Lopes segue o mesmo pensamento:

“Recuperar a imagem vai depender de como a lição foi aprendida e se a atitude da empresa com relação à comunicação e respeito ao consumidor forem mudados. Uma coisa é certa: contabilizar prejuízo financeiro é possível, mas contabilizar uma perda em imagem aos olhos da opinião pública é mais difícil.” (LOPES, 2000, p. 71)

Segundo Frank Corrado (1994) e Forni (in DUARTE, 2002) em tempos atrás a maioria das empresas mantinha-se discreta quando se via em situações de crise. Criar comitês ou prever crises não era tão importante para a instituição. Forni confirma que atualmente *“o mundo dos negócios é bastante sensível à forma como as crises são divulgadas e resolvidas. Não basta uma empresa ser extremamente competente para solucionar os transtornos de um acidente, por exemplo.”* Na mesma linha de argumentação de Forni, Corrado afirma que *“hoje, quando acontece um acidente como uma explosão, a empresa imediatamente aparece na mídia, para todo mundo saber da instituição o que ocorreu.”*

“Uma visão clara do sentido da crise pode resultar em algo positivo. A empresa pode reafirmar seu posicionamento no mercado e consolidar sua credibilidade. O êxito depende menos do dinheiro que se disponha a investir em comunicação e mais da sua sensibilidade social.” (VIANA, 2001, p. 187)

### 3. FUNÇÕES E FERRAMENTAS DE UMA ASSESSORIA DE IMPRENSA NO GERENCIAMENTO DE CRISES

*“Num mercado em constante mudança, em que a concorrência se torna cada vez mais acirrada, e o cidadão consumidor cada vez mais exigente, todo o cuidado é pouco.”* (Francisco Viana, 2001, p. 175)

Para uma assessoria de imprensa cumprir a tarefa de um gerenciamento de crise, determinadas ferramentas e funções se fazem necessárias. Elas organizam-se para realizarem melhor o trabalho do dia-a-dia, usando as ferramentas para atender os públicos e mantê-los bem informados. Entre as funções e ferramentas de um assessor de imprensa descritas por Jorge Duarte (2002), destaca-se no trabalho de gerenciamento de crise:

#### 3.1 – Acompanhamento de entrevistas

Quando o assessorado ou outro membro da instituição estiver em entrevistas ou eventos, é importante a presença do assessor para que auxilie quando necessário, além de verificar detalhes como o desempenho da fonte, solicitações e interesses de jornalistas e erros do entrevistado. Ao final do evento é importante fazer uma avaliação para, assim, dar maior segurança ao assessorado. O acompanhamento é importante, pois ambos aprendem e melhoram resultados.

Em casos de crise, é aconselhável que apenas uma pessoa fale à imprensa. Segundo Corrado (1991), *“se muitas pessoas estão dando informações diferentes, a mídia tende a entender mal a história e parece não haver ninguém no controle.”* Forni (2002) concorda com Corrado e acrescenta:

*“Ao definir esse porta-voz, optar de preferência por alguém que tenha domínio e controle sobre o negócio da empresa, habilidade para ouvir, expressar-se, para manter-se calmo, sob forte pressão, postura e boa aparência e, mais importante, transpire credibilidade.”* (FORNI, 2002, p. 375)

Algumas empresas optam que o porta-voz seja o presidente, como aconteceu no caso da queda do avião da TAM, acidente que ocorreu em outubro de 1996. Mas se o presidente não tiver essas características, é favorável a presença de outro funcionário

para representar a empresa. Quando a informação precisa ser transmitida a um grande número de jornalistas, a assessoria de imprensa organiza uma entrevista coletiva.

### **3.2 – Atendimento à imprensa / entrevista coletiva**

O atendimento à imprensa deve ser feito de forma adequada. O assessor é a principal referência dos jornalistas, para isso é fundamental que as informações sejam adequadas e qualificadas. Para tanto o assessor precisa ter acesso às informações, conhecer bem a organização, as políticas, interesses e atuações.

Ao ser procurado pela imprensa, o assessor deve responder prontamente. E quando essa procura por informações aumenta, é aconselhável a providência de uma entrevista coletiva.

Segundo Francisco Lopes, em situações de crise a imprensa deve ser informada rapidamente, para esclarecimentos diante a opinião pública:

“Uma vez apurados os fatos, a empresa deve esclarecer a opinião pública sobre eles. Com isso, aumentam as chances de conquistar o consumidor e a mídia, resultando, muitas vezes, em ganhos não só em imagem como também em receita.” (LOPES, 2000, p. 71)

Já que a demanda por informações pela imprensa é grande em situações de crise, as entrevistas coletivas auxiliam a empresa. Eleger um porta-voz e reunir jornalistas de vários veículos faz com que as informações sejam passadas ao mesmo tempo. O assessor convoca jornalistas de diferentes órgãos e empresa; faz o *press kit* como material de apoio, apresenta as regras da coletiva apresenta a fonte, expõe o tema e faz o encerramento. Corrado (1994) afirma que:

“As informações transmitidas prontamente acabam com os boatos e acalmam os nervos. Um fluxo contínuo de informação indica que alguém está cuidando do problema. Quando não são dadas informações rapidamente, cria-se um vazio que alguma outra fonte preenche e as empresas não demoram a descobrir que perderam o controle do caso.” (CORRADO, 1994, p. 182)

Para Doty (1995), a melhor providência a ser tomada é dizer tudo e logo.

“Dizer tudo de uma vez é uma tática que atinge vários objetivos. Primeiro, você reduz a duração de cobertura: sai tudo na primeira notícia, restando pouco ou nada a ser acrescentado no dia seguinte. Segundo, reduz o temor criado na mente dos leitores: todo o mundo sabe que, quanto menos se conhece de uma

situação perigosa, mais medo se tem. Finalmente, dizer logo tudo o que há para dizer faz sua empresa ser vista da maneira mais favorável possível em circunstâncias difíceis.” (DOTY, 1995, p. 256)

Com as informações disponíveis, os jornalistas tomam conhecimento do que está acontecendo e fazem divulgação à população. Para fazer o acompanhamento dessa repercussão da mídia, a assessoria de imprensa utiliza o clipping.

### **3.3 – Clipping e análise do noticiário**

Em situações de crise é comum o aumento das publicações de matérias a respeito da instituição. É importante que a assessoria acompanhe a repercussão da empresa, e esse trabalho é feito como clipping. A palavra tem origem norte-americana que, traduzindo para o português, significa corte ou recorte. Duarte (2002) define como:

“Uma das atividades mais típicas de uma assessoria de imprensa. Consiste em identificar rotineiramente na imprensa as citações sobre a organização ou temas previamente determinados, organiza-las e encaminha-las para conhecimento dos interessados.” (DUARTE, 2002, p. 242)

Por meio do clipping, a assessoria sabe como a situação da empresa está sendo apresentada à sociedade, e se as informações estiverem desfavoráveis à empresa cabe ao assessor reverter esse quadro negativo. O recorte das matérias pode ser feito pelo assessor, estagiário, outro funcionário da assessoria de imprensa ou por uma empresa contratada para os serviços.

### **3.4 – Mailing ou cadastro de jornalistas**

O mailling consiste em uma lista de jornalistas e veículos. Pode ser dividido em editorias, em cidades, em colunistas, pauteiros, interesses internacionais. Depende do interesse e trabalho realizado pela instituição. As informações contidas no mailling são e-mail, endereço, telefone, fax. Tudo isso depende do porte da organização. Para atualização, o assessor acompanha o veículo para verificar o expediente ou liga para a secretária.

Em situações de crise, a importância do mailling está na segmentação. O assessor precisa enviar informações para recuperar informações ou concertar publicações incorretas.

### **3.5 – Nota oficial**

A nota oficial é um documento distribuído a toda imprensa, que pode ou não ser veiculado de forma paga. Não tem formato jornalístico, mas é objetivo, claro e compreensível, já que, muitas vezes, quer atingir vários públicos.

### **3.6 – Planejamento**

A assessoria de imprensa deve identificar os interesses e posições da instituição antes de iniciar qualquer trabalho. O assessor precisa ainda analisar o ambiente em que a empresa está inserida, verificar como funciona a comunicação da instituição, fazer uma análise interna da empresa, definir os públicos-alvos, ter conhecimento da empresa e organizar reuniões são trabalhos realizados para planejar formas de trabalho e atingi-las.

Ao traçar planos, a empresa organiza-se melhor na execução das tarefas. Um tipo de plano realizado em algumas empresas é o plano de crise. Alguns autores defendem que um plano preventivo é fundamental, mas como forma de pensar, não uma cartilha de como agir. De acordo com Mário Rosa (2003) plano de gerenciamento de crise deve ser feito em tempos de tranquilidade:

"Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada... Hora de crise é hora de reagir, e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. e quanto melhor for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada" (ROSA, 2003, p. 70)

O planejamento não significa que o plano termina ali. O processo de formação é contínuo para criar estratégias, avaliar informações e criar hipóteses para testar a capacidade da organização em reagir.

### **3.7 – Release / Press kit**

De acordo com Jorge Duarte (2002), o release é um *“material distribuído á imprensa para sugestão de pauta ou veiculação gratuita. Também é conhecido por press release ou comunicado”*. O release é um instrumento muito utilizado por todas as assessorias de imprensa tem a finalidade de informar a imprensa sobre algum assunto que pode se tornar notícia. O release pode ser dirigido, ou seja, conter características do veículo a ser enviado, ser redigido com lide, sublide, título e entretítulos e ser escrito conforme a linguagem do veículo.

É escrito no formato jornalístico e tem a finalidade de ser publicado, por ser uma sugestão de pauta. Pode ser enviado por e-mail, correio, fax, disponibilizado na internet ou entregue pessoalmente nas redações.

Outro material de divulgação utilizado pela assessoria de imprensa é o press kit, que consiste em um conjunto de material organizado pela assessoria e distribuído aos jornalistas em entrevistas coletivas e eventos organizados pela empresa. Em geral fornece aos jornalistas subsídios para motivar e ajudar na redação da matéria. Pode conter releases, canetas, CD's, cópia de documentos, blocos, cartazes, disquetes, artigos, fotos, brindes e qualquer outro material que a assessoria de imprensa considere necessário.

### **3.8 – Treinamento para fontes (Media training)**

Um acontecimento crítico pode acontecer em qualquer empresa, a qualquer momento. Para enfrentar a imprensa é preciso estar preparado. Como muitas pessoas não estão preparadas para responder as perguntas com isenção e sem transpor emoção, a assessoria de imprensa precisa orientar o porta-voz. É comum que pessoas não acostumadas a aparecerem para imprensa não tenham habilidades para lide dar com repórteres. A capacitação e orientação é a melhor maneira de qualificar o relacionamento desse porta-voz com a imprensa.

### 3.9 – Veículos jornalísticos institucionais

O trabalho da assessoria de imprensa inclui a elaboração de veículos institucionais na empresa. Estes veículos podem ser informativo, house-organ, vídeo institucional, jornal mural, intranet, internet, carta, memorando, boletim eletrônico e outros que se fizerem necessários.

Em situações de crise, esses veículos servirão como forma de comunicação com o os diversos públicos da instituição. Com esses meios de comunicação, a informação chega de diversas formas aos interessados.

Para o profissional de Relações Públicas e especialista no controle de crises Jeffrey Caponigro (2001), o público interno tem prioridade em obter a informação, pois pode auxiliar a empresa a reverter o quadro negativo:

“Os funcionários devem estar na primeira linha de comunicação durante uma crise. Eles podem ser seus melhores aliados ou seus inimigos mais prejudiciais. Dependendo da situação, você pode achar que seus funcionários estejam a par do problema e concluir que, portanto, não precisa comunicar-se com eles. Isso seria um erro, pois, mesmo sem uma comunicação específica, os funcionários geralmente sabem o bastante sobre a crise para ser potencialmente prejudiciais à empresa se não receberem esclarecimentos e orientação.” (CAPONIGRO, 2001, p. 22)

#### **4. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES**

Conforme já foi dito neste trabalho, organizações que elaboram planos de gerenciamento de crise conseguem superar situações inesperadas, reverter incidentes a seu favor ou mesmo alcançar imagens positivas depois da ocorrência de fatores desfavoráveis.

Para identificar como isso acontece, recorreu-se ao estudo de caso como forma de investigação. Como objeto de estudo, foi escolhida a estratégia de comunicação elaborada pela Aeronáutica na ocasião do acidente no pré-lançamento do Veículo Lançador de satélites (VLS) na base de Alcântara (MA) em agosto de 2003.

##### **4.1 – Um breve histórico do lançamento do VLS-1 V03**

O Comando da Aeronáutica é o órgão militar subordinado ao Ministério da Defesa. Dispõe de um Comandante, nomeado pelo Presidente da República, que exerce a direção e gestão do órgão. Ao comando da Aeronáutica, cabe:

“orientar, coordenar e controlar as atividades de Aviação Civil; prover a segurança da navegação aérea; contribuir para a formulação e condução da Política Aeroespacial Nacional; estabelecer, equipar e operar, diretamente ou mediante concessão, a infra-estrutura aeroespacial, aeronáutica e aeroportuária; operar o Correio Aéreo Nacional.” (Site <http://www.fab.mil.br>. Acesso em 10/05/06 )

A FAB realiza manobras, exercícios, torneios e operações diversas no Brasil. Dentre as atividades realizadas, três operações ocorreram na tentativa de lançamento do Veículo Lançador de Satélites (VLS). Esse veículo utiliza motores foguetes, tem cerca de 19m de altura e pesa cerca de 50 toneladas. Foi projetado para colocar satélites de até 200 kg em órbita.

Em 2 de novembro de 1997 ocorreu o vôo inaugural do primeiro foguete lançado de Alcântara, o VLS-1 V01. Um dos quatro motores não acendeu e depois de 65 segundos o foguete foi destruído. No lançamento, o veículo e o satélite subiram 3.230 metros e os dois estavam a cerca de dois quilômetros da costa do Maranhão no

momento da destruição. Os destroços caíram no Oceano Atlântico e não houve nenhuma vítima.

O lançamento do segundo protótipo do VLS-1 ocorreu dia 11 de dezembro de 1999, também sem êxito. Nos primeiros 55 segundos de voo o veículo explodiu e fez a nave desviar de rota. A equipe de segurança que estava na base de Alcântara acionou o comando de tele-destruição. Também não houve nenhuma vítima.

Em agosto de 2003 no Centro de Lançamento de Alcântara (CLA), por volta de 13h30 (horário de Brasília) ocorreu a tentativa de pré-lançamento do foguete – VLS-1 V03. Os testes foram realizados a três dias do lançamento da Operação São Luís e passava por ajustes finais. Segundo a Aeronáutica, o objetivo foi lançar em órbita um satélite brasileiro por meio de um foguete construído no país e lançado de uma base nacional. Após oito segundos do lançamento o tanque de combustível do foguete explodiu e a torre de integração foi tomada pela fumaça dos gases, deixando vítimas fatais. Morreram 21 profissionais entre engenheiros, pesquisadores e técnicos.

A Operação São Luis realizaria a chamada Missão Espacial Completa Brasileira (MECB), que prevê o desenvolvimento e construção de satélites nacionais para coleta de dados e sensoriamento remoto, lançados por um veículo nacional.

#### **4.2 – Assessoria de imprensa da Aeronáutica**

De acordo com Henrique Tavares, um dos jornalistas que elaboraram o plano de comunicação da Aeronáutica para a Operação São Luis, lançamentos de veículos espaciais envolvem planejamentos rigorosos. Para o lançamento de 1997, foi elaborado o plano ‘Operação Brasil’, e em 1999 havia o plano ‘Operação Almenara’ feito pela assessoria de imprensa da Aeronáutica. Para a ‘Operação São Luis’, em 2003, não foi diferente: foram feitas ações de planejamento e preparação:

“O Plano de Comunicação Social elaborado tinha por objetivos “estabelecer e orientar as ações relativas à divulgação da ‘Operação São Luis’, definindo prazos, atribuições e responsabilidades no estabelecimento e manutenção do fluxo de informações junto aos públicos de interesse das organizações envolvidas”. Assim, o plano foi elaborado de comum acordo com todos os órgãos envolvidos na operação, de forma a garantir a unidade do discurso e a coordenação de ações específicas”. (TAVARES, 2004, p. 05)

O Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER) teve como responsáveis pela elaboração do plano de comunicação para “Operação São Luis” o major Gustavo Krüger, Coordenador de Comunicação da operação, e Henrique Tavares Moreira, oficial do Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento da Aeronáutica (DEPED). Os dois participaram da elaboração dos planos de comunicação dos lançamentos ocorridos em 1997 e 1999. O jornalista Henrique Tavares (2004), descreve o plano elaborado:

“Além de apresentar uma análise situacional sobre a operação, seus objetivos e importância para o programa espacial, o Plano de Comunicação estabelecia os conceitos e valores a serem divulgados e discriminava as ações de comunicação a serem desenvolvidas ao longo da campanha (estabelecendo os prazos e responsabilidades para cada uma delas).” (TAVARES, 2004, p. 07)

#### **4.3 – Ações da assessoria de imprensa da Aeronáutica após o acidente de Alcântara**

Ao receber a informação do acidente, a assessoria de imprensa da Aeronáutica logo começou a trabalhar. Com o plano de comunicação em mãos, o oficial que estava na sala de imprensa instalada em Alcântara passou as informações disponíveis naquele momento para a equipe que estava em São Luis, capital do Maranhão.

“Essas notícias davam conta de que havia ocorrido um sério acidente na plataforma de lançamento e que era grande a probabilidade de haver vítimas graves entre funcionários. Nesse primeiro contato foi confirmada, pelo oficial em Alcântara, a informação de que os danos causados pelo acidente estavam restritos ao sítio de lançamento e que as prováveis vítimas estariam todas naquele local”. (TAVARES, 2004, p. 09)

Como a explosão foi grande, a fumaça poderia ser vista da capital, São Luis, que fica a 22 quilômetros de Alcântara. Henrique Tavares afirma que *“a reação da mídia foi rápida”* e que minutos após o anúncio do acidente os telefones da sala de imprensa estavam congestionados, os repórteres e editores de redações ligavam em busca de informação. Em seguida chegaram equipes de repórteres, principalmente das redes de TV locais.

Após 45 minutos do acidente a primeira nota foi redigida e encaminhada à mídia. O conteúdo da mensagem foi o texto-padrão do plano de Comunicação. Depois dessa

primeira nota a imprensa ficou presente junto à sala de imprensa para obter outras informações. Assim que as informações eram confirmadas, a equipe de comunicação repassava aos repórteres. Segundo Henrique Tavares as primeiras dificuldades encontradas foram a falta de imagens do local e a não confirmação do número de vítimas.

“Era preciso repetir, exaustivamente, o argumento de que não podíamos confirmar o número de servidores vitimados tendo em vista a dificuldade das equipes de emergência de se aproximarem do lugar do acidente. A confirmação só viria após uma contagem de todos os servidores presentes no Centro de Lançamento.” (TAVARES, 2004, p. 10)

Durante toda tarde e a noite, a equipe de comunicação promoveu briefings<sup>1</sup> de atualização. A segunda nota à imprensa foi emitida às 21 horas confirmando as informações anteriores. No dia seguinte a imprensa continuou em busca de informações e foi organizada uma entrevista coletiva. Em São Luis, por mais de uma hora de duração, os então ministros da Defesa e da Ciência & Tecnologia falaram à imprensa. O Coordenador Geral da Operação também participou da coletiva.

Após a entrevista os jornalistas queriam ter acesso à área em que ocorreu o acidente. A Assessoria argumentou que estava respeitando as condições de segurança do local e só após a retirada dos corpos isso seria possível. Para atender às solicitações, foi disponibilizada uma página da Operação São Luis na internet com uma foto aérea do local do acidente. No dia seguinte uma equipe de fotógrafos e cinegrafistas no Centro de Comunicação Social da Aeronáutica teve acesso ao local para captar as primeiras imagens do acidente. Esse trabalho foi disponibilizado para Radiobrás, que distribuiu para as emissoras de TV e agências de notícia, além da equipe de comunicação da aeronáutica disponibilizar também no site criado. Após esse trabalho foi possível verificar o número de vítimas e passar a informação pra mídia.

“A divulgação desta lista e das imagens reduziu, um pouco, a pressão por parte da mídia que, no entanto, manteve o plantão junto à sala de Imprensa e ao Instituto Médico Legal, em São Luis, para onde estavam sendo levados os corpos.” (TAVARES, 2004, p.11)

---

<sup>1</sup> Briefings – Instruções e diretrizes transmitidas, de forma resumida, pela chefia [...] aos responsáveis pela execução de um determinado trabalho. Resumo escrito dessas diretrizes, para orientação do trabalho. (BARBOSA; RABAÇA, 2001, p. 81)

No terceiro dia após o acidente os jornalistas e cinegrafistas puderam entrar no Centro de Lançamento. A Assessoria de imprensa divulgou os horários e as condições da entrada dos jornalistas, além de orientar os repórteres fotográficos de como deveriam se comportar nas proximidades da torre de lançamento. Durante a visita o Coordenador-Geral da Operação acompanhou a visita dos jornalistas, que durou cerca de 1 hora, e respondeu as perguntas feitas. Depois disso a assessoria informou que a sala instalada em São Luis seria desativada e a partir daquele momento as informações seriam repassadas pelo Centro de Comunicação Social da Aeronáutica, em Brasília, que assumiu a comunicação com a mídia.

#### **4.4 – Alguns aspectos do plano da Aeronáutica**

O Plano de Comunicação Social para a Operação São Luis tinha como principal objetivo *“Planejar, estabelecer e orientar as ações relativas à divulgação da “Operação São Luis”, definindo prazos, atribuições e responsabilidades no estabelecimento e manutenção do fluxo de informações junto aos públicos de interesse das organizações envolvidas.”*

Trazia as atividades de responsabilidade de cada profissional participante da Operação: a Coordenação Executiva das ações de Comunicação ficou sob responsabilidade do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER); o Coordenador de Comunicação foi o Major-aviador Gustavo Alberto Kruger e o primeiro-tenente especialista Manoel Henrique Tavares Moreira foi o Coordenador adjunto de Comunicação.

O plano discriminava, ainda, o público-alvo, as informações que seriam divulgadas, as atividades que a assessoria deveria realizar, a rotina de contatos com a mídia, o porta-voz da operação e as mensagens padrão. Tudo com prazos pré-estabelecidos. O plano seria ativado *“a partir do momento em que o CECOMSAER receber das organizações participantes, mensagens oficiais de aceitação e adesão.”*

De acordo com Henrique Tavares, o plano foi totalmente útil durante as ações executadas durante a operação. Inclusiva uma das mensagens padrão para ser enviada a imprensa em caso de acidente, foi utilizada.

#### 4.5 – Cobertura da imprensa: referências à Aeronáutica ou ao Ministério da Defesa

A fim de verificar como a mídia repercutiu o acidente ocorrido em Alcântara, se a favor ou contra os trabalhos desenvolvidos pela Aeronáutica, foram analisadas as coberturas dos jornais Correio Braziliense, Folha de S. Paulo e O Globo durante os três dias que se seguiram à explosão do VLS.

Na leitura das matérias, verificou-se a menção que os jornais fizeram aos órgãos relacionados ao Ministério da Defesa. Foram levadas em consideração as justificativas para o acidente, as providências que os órgãos tomaram, os esclarecimentos feitos à imprensa e as críticas feitas pelos veículos. Nos quadros a seguir, foram transcritos trechos das matérias que fizeram referência à Aeronáutica ou ao Ministério da Defesa.

<b>CORREIO BRAZILIENSE</b> 23/08/2003 – Sábado	
Justificativas para o acidente	<p>O presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB), Luiz Bevilácqua, confirma que o país não dispõe de tecnologia para fabricar outro tipo de propulsor no momento.</p> <p>No final da tarde, o major Gustavo Kruger, coordenador de Comunicação da Base de Alcântara, disse que a explosão foi causada por um incêndio.</p>
Providências	<p>O fracasso da Operação São Luis – como era chamada – pegou todo o governo se surpresa. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva convocou uma reunião de emergência, no Palácio do Planalto, com o ministro da Defesa, José Viegas, para conhecer os detalhes da tragédia.</p> <p>Por determinação de Lula, Viegas e o ministro da Ciência e Tecnologia, Roberto Amaral, viajam hoje para Alcântara a fim de conferir de perto a gravidade da situação.</p> <p>Em nota oficial, o Ministério da defesa informou que “as circunstâncias do acidente estão sendo investigadas com o rigor e a rapidez necessárias”.</p> <p>Seis horas após o acidente, oficiais do CTA de São José (dos Campos) começaram a avisar as famílias dos engenheiros e técnicos da cidade que estão desaparecidos no Centro de lançamento de Alcântara. O aviso foi dado por oficiais do centro que foram até a residência dos funcionários.</p> <p>O CTA mobilizou durante todo o dia de ontem parte dos funcionários do</p>

	IAE na tarefa de dar a notícia sobre o acidente aos familiares das vítimas.
Esclarecimentos	<p>O acidente causou um prejuízo de, aproximadamente, US\$ 30 milhões, incluindo-se a torre de serviço, plataforma de lançamento, satélites e o protótipo VLS, que custa US\$ 7 milhões.</p> <p>Em nota oficial divulgada ontem pelo Ministério da Aeronáutica, o governo informou que pelo menos 21 pessoas estão desaparecidas, 16 delas do CTA.</p>
Críticas	<p>Indagado sobre a explosão, Bevilácqua foi irônico. “Só se for um foguete de São João”. Alertado por assessores, o diretor percebeu a dimensão do incidente, corrigiu a gafe e voltou a chamar a imprensa, às 19h, para prestar esclarecimentos mais claros.</p> <p>Pesquisadores e técnicos consultados pelo Correio Braziliense foram unânimes em afirmar que o modelo de foguete utilizado pelo Instituto nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe) é o menos seguro que existe por usar combustível sólido, armazenado em um único recipiente. Qualquer fagulha, impacto ou descarga elétrica imprevista pode explodir tudo em fração de segundos.</p>

### CORREIO BRAZILIENSE

24/08/2003 – Domingo

Providências	<p>O presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB), Luiz Bevilácqua, quer criar uma comissão para indenizar as famílias das vítimas do acidente com o Veículo Lançador de Satélite. O apoio as famílias foi discutido ontem em Alcântara por Bevilácqua e os ministros da Defesa, José Viegas, e da Ciência e tecnologia, Roberto Amaral.</p> <p>Segundo o major Gustavo Kruger, do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER) em Alcântara, há um sistema de câmeras que acompanha ininterruptamente os trabalhos na plataforma de lançamento. As investigações sobre o que teria ocorrido devem começar pela análise desse material em vídeo. Um inquérito já foi aberto para apurar os fatos.</p>
Esclarecimentos	<p>No dia seguinte ao acidente com o foguete lançador de satélites, o ministro da Defesa, José Viegas, alertou para a possibilidade de novas explosões no Centro de Lançamento de Alcântara (CLA) (...) Ele não foi o único a manifestar preocupação com a situação em Alcântara. O presidente do Centro de Treinamento Aeroespacial, Tiago Ribeiro, disse que há riscos de desabamento da plataforma, uma vez que ela de se encontrava deitada sobre o foguete.</p> <p>A lista oficial com os nomes dos 21 mortos foi divulgada no início da tarde pela Aeronáutica.</p>
Crítica	<p>Com baixos salários e uma estrutura precária para pesquisa, desenvolvimento e certificação, o desafio profissional de muitos engenheiros e técnicos que ingressam no projeto logo se desfez, na avaliação do presidente do sindicato da categoria. Segundo Conde, de um total de 628 profissionais contratados por meio de concurso</p>

	público pelo CTA, mais da metade já deixou o emprego. Os baixos salários também são apontados como a causa da saída destas pessoas para empresas da região.
--	---

**CORREIO BRAZILIENSE**  
25/08/2003 – Segunda-Feira

Justificativa para o acidente	De acordo com o relatório da comissão responsável elas investigações, a missão não foi cumprida, porque houve uma falha em um dos quatro motores do foguete de primeiro estágio.
Providências	Com o fim da procura pelos 21 técnicos, o ministro da Defesa, José Viegas, garantiu que as famílias serão indenizadas rapidamente.  O presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB), Luiz Bevilácqua, montará uma comissão especial para atender as famílias das vítimas.  A Comissão de Ciência e Tecnologia da Câmara dos Deputados irá convidar os ministros Roberto Amaral (Ciência e tecnologia), José Viegas (Defesa) e o presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB), Luiz Bevilácqua, para explicar o acidente com o foguete lançador de satélites na Base de Alcântara.
Esclarecimento	O presidente do CTA, major-brigadeiro Thiago da Silva Ribeiro, explicou que boa parte dos trabalhos da comissão estará centrada na busca dos fatores que causaram o incêndio na base do primeiro estágio do foguete e sua total destruição.
Crítica	O deputado (Couraci Sobrinho) criticou a postura do presidente da AEB em relação ao acidente, referindo-se à gafe cometida por Bevilácqua, que não acreditou inicialmente na notícia da explosão. “A manifestação de Bevilácqua foi constrangedora. Ele mostrou distanciamento grande da realidade”, disse o deputado.

**FOLHA DE S. PAULO**  
23/08/2003 – Sábado

Justificativa para o acidente	Viegas explicou que houve “uma ignição de um dos quatro motores do corpo de um dos quatro motores do corpo principal do foguete, o que levou a uma explosão”. Com essa explosão, de acordo com o ministro, a plataforma de lançamento ruiu.
Providências	Segundo o centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER), a investigação para apurar as prováveis causas do acidente está em andamento.  Até as 18h50, o Centro de Comunicação Social da Aeronáutica não tinha o número fechado de mortos ou feridos. Ainda de acordo com a nota do Ministério da Defesa, “as circunstâncias do acidente estão sendo investigadas com o rigor e a rapidez necessários”. O ministro disse que foi aberto um inquérito para apurar as causas da explosão.
Esclarecimentos	O ministro José Viegas (Defesa) também lamentou as mortes.

	<p>Apesar de o ministro não dar esperança que tenha havido sobreviventes, nota oficial do Ministério da Defesa trata do “desaparecimento de, até o momento, 16 pessoas que trabalhavam na plataforma do centro de lançamento”.</p> <p>O coordenador de comunicação da operação VLS-, major Gustavo Kruger, disse ontem, no aeroporto de São Luis (MA), que o número de mortos na explosão do terceiro protótipo do foguete brasileiro pode ser maior que os 16 oficialmente confirmados.</p> <p>Até o final da noite de ontem, o Ministério da Defesa e o Comando da Aeronáutica não haviam se manifestado sobre a possibilidade de ter ocorrido uma sabotagem.</p>
Crítica	<p>O criador do projeto do Veículo Lançador de Satélites (VLS) acredita que a razão do acidente foi uma falha humana na operação de um dos motores e diz ser mínima a possibilidade de sabotagem.</p>

### FOLHA DE S. PAULO

24/08/2003 – Domingo

Providências	<p>A Aeronáutica deve formar uma comissão para investigar as causas da explosão que destruiu o terceiro protótipo do Veículo Lançador de Satélites (VLS).</p> <p>O Deped (Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento da Aeronáutica) estabeleceu uma comissão com membros do CTA (Centro Técnico Aeroespacial), do IAE (Instituto de Aeronáutica e Espaço) e militares da Aeronáutica.</p> <p>O ministro da Defesa, José Viegas, o da Ciência e Tecnologia, Roberto Amaral, e o atual presidente da AEB, Luiz Bevilacqua, chegaram a Alcântara às 11h55 de ontem para acompanhar as investigações, que estão sendo iniciadas por equipes do CTA e da Aeronáutica. Uma entrevista coletiva estava prevista para as 17h, em São Luis (MA).</p>
Esclarecimentos	<p>Segundo o major Gustavo Kruger, do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (Cecomsaer), há um sistema de câmeras que acompanha ininterruptamente os trabalhos na plataforma de lançamento.</p> <p>Pela manhã, o coordenador de comunicação da operação VLS, major Gustavo Kruger, disse que os nomes das 21 vítimas somente seriam anunciadas à imprensa assim que todos as famílias fossem informadas.</p> <p>O Comando da Aeronáutica confirmou ontem, em Brasília, que o acidente com o foguete lançador de satélites anteontem, no Centro de Lançamento de Alcântara (MA), causou 21 mortes. A lista dos mortos seria divulgada no início da tarde pela internet.</p>

	<p>A Aeronáutica fez uma chamada para verificar os técnicos que faltavam e, dessa forma, deduzir a identidade e o número de mortos.</p> <p>Em nota divulgada na tarde de sexta-feira, o Comando da Aeronáutica afirmava apenas que não havia vítimas “fora da área de lançamento”. No início da noite, o ministro José Viegas (Defesa) falava em aproximadamente 16 mortos. Por volta de 20h30, a assessoria de imprensa da AEB (Agência Espacial Brasileira) já informava que havia aproximadamente 20 mortos.</p> <p>Um inquérito foi aberto para apurar as causas do acidente – falha humana, falha mecânica ou sabotagem.</p>
Críticas	<p>Um dia, um ministro da Defesa brasileiro vai ter de decidir se cancela ou concede verbas. Ou se continua empurrando com a barriga projetos eternos.</p> <p>O mais grave foi a preparação do lançamento do terceiro protótipo do VLS. De maio a outubro de 2002, a direção do CTA reduziu a jornada de trabalho para encurtar os gastos com alimentação e energia elétrica, na tentativa de viabilizar o lançamento do VLS. Nesse período, às terças e quintas-feiras os funcionários começaram a trabalhar a partir das 13h. Nas sextas-feiras, o expediente ia das 07h30 às 12hh. Tudo isso para que o projeto não tivesse uma parada.</p> <p>“Pirotecnia é uma coisa que o Brasil domina há pelo menos cem anos”, diz Luiz Gylvan Meira Filho, ex-presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB). “No tempo de Dom Pedro, o país já fabricava e controlava pólvora.”</p>

**FOLHA DE S. PAULO**  
25/08/2003 – Segunda-feira

Justificativa para o acidente	Depois da visita, o ministro Roberto Amaral disse que não houve explosão, e sim um “fogo intenso”. O calor teria atingido temperaturas entre 2000°C e 3.000°C. A torre de lançamento do VLS desabou com o foguete.
Providências	<p>Ontem o ministro da Defesa, José Viegas, garantiu que as famílias das 21 vítimas do acidente terão “total solidariedade” por parte do governo. A respeito da indenização, ele disse, também por meio de sua assessoria de imprensa, que as famílias “receberão tudo o que têm direito”.</p> <p>A comissão investigadora, estabelecida pela Aeronáutica e composta por engenheiros do CTA (Centro Técnico Aeroespacial), do Inpe (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais) e militares, terá em princípio 30 dias para apresentar conclusões.</p> <p>A Aeronáutica prevê que, até terça-feira, os corpos das 21 vítimas da explosão do Veículo Lançador de Satélites sejam transferidos para São Paulo.</p>

Esclarecimento	O ministro José Viegas (Defesa) disse ontem, por meio de sua assessoria de imprensa, que “o governo não está escondendo nada” sobre o acidente no Centro de Lançamento de Alcântara, no Maranhão. O ministro informou que o acesso à base será liberado à imprensa hoje às 10h, quando se espera que haja condições de segurança.
Crítica	Desde o acidente com o Veículo Lançador de Satélites (VLS-1), às 13h30 de sexta-feira, a divulgação de informações tem sido confusa. Na própria sexta-feira, em jantar com deputados da bancada do PT, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva demonstrou contrariedade com a falta de informações precisas sobre o acidente.

**O GLOBO**  
23/08/2003 – Sábado

Justificativa para o acidente	O ministro da Defesa, José Viegas, informou que o acidente foi provocado por um defeito no sistema de ignição de um dos quatro motores do corpo principal do foguete.
Providências	Em São Jose dos Campos (SP) seis horas após o acidente, o comando do CTA começou a avisar as famílias dos engenheiros e técnicos da cidade que estão desaparecidos.
Esclarecimentos	No início da noite, a Aeronáutica confirmava, em São Luis, 16 mortes, mas admitida que o número poderia ser maior. Em Brasília, a Agência Espacial Brasileira (AEB) anunciava que o número de mortes pode chegar a 21.  O prejuízo com a explosão chega a R\$ 36 milhões. O presidente da AEB, Luiz Bevilacqua, informou que só o VLS estava avaliado em R\$ 14 milhões, mas também o custo da plataforma de lançamento, que ficou inutilizada, e dos dois satélites que seriam postos em órbita pelo VLS, para coletar dados meteorológicos e ajudar em serviços
Crítica	Até à noite, apesar da entrevista de Viegas, a Aeronáutica e a AEB informavam que as causas do acidente são desconhecidas e que foi instaurado um inquérito para investigar os motivos.

**O GLOBO**  
24/08/2003 – Domingo

Providência	Roberto Amaral e o ministro da Defesa, José Viegas, embarcaram em voo da FAB a Base de Alcântara ontem de manhã e, segundo a assessoria de imprensa do Ministério da Ciência e Tecnologia, levaram com eles um grupo de técnicos que vai ajudar a investigar as causas do acidente.
Esclarecimentos	A Aeronáutica estima em 21 o número de vítimas do acidente.  O Comando da Aeronáutica e a Agência Espacial Brasileira (AEB) vão investigar a hipótese de a explosão do foguete lançador de satélites brasileiro ter ocorrido por sabotagem. O major Ricardo Moscoso, do centro de Comunicação Social da Aeronáutica (cecomsaer), disse ontem que a possibilidade de sabotagem para prejudicar o programa

	<p>espacial brasileiro será checada. O ministro da Ciência e tecnologia, Roberto Amaral, disse que ainda é precipitado falar nisso, mas que nenhuma hipótese pode ser descartada.</p> <p>Os militares acham que o acidente foi atípico (...) mas também não descartam uma grave falha humana de algum técnico da equipe de manutenção.</p>
Crítica	Até à noite, apesar da entrevista de Viegas, a Aeronáutica e a AEB informavam que as causas do acidente são desconhecidas e que foi instaurado um inquérito para investigar os motivos.

<p style="text-align: center;"><b>O GLOBO</b> 25/08/2003 – Segunda-feira</p>	
Justificativas para o acidente	<p>Amaral e Bolivacqua informaram que o governo ainda desconhece as causas do acidente. Até agora, sabe-se pelas imagens gravadas pela Aeronáutica no momento da explosão que houve uma ignição indevida de um motor do foguete, mas não se sabe o que a causou: se erro de um dos funcionários que trabalhavam no VLS-1 naquele instante ou problema mecânico, o que parece ser o mais provável, segundo especialistas.</p> <p>Nota-se que nos três dias seguintes ao acidente os jornais publicaram as matérias com certa isenção, sem adjetivos que prejudicassem o Ministério da Aeronáutica e seguiram as informações divulgadas pela assessoria de imprensa do órgão. Mostrou que as informações eram obtidas por meio de comunicados oficiais e entrevistas coletivas.</p>
Providência	Especialistas do centro Técnico Aeroespacial (CTA) deverão chegar hoje a São Luis para ajudar na investigação.
Esclarecimentos	<p>As causas serão investigadas por uma comissão chefiada pelo coronel aviador Antônio Carlos Cerri, diretor do Instituto de Aeronáutica e Espaço do CTA, juntamente com integrantes do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe). O laudo deve demorar mais de 90 dias.</p> <p>Bevilacqua evitou fazer uma relação direta entre a explosão do VLS na Base de Alcântara e a falta de investimentos, como disse Amaral. Ele lembrou que houve acidentes em países que investem muito mais em programas espaciais.</p>
Crítica	O presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB), Luiz Bevilacqua, advertiu ontem que será uma temeridade o governo tentar continuar desenvolvendo o programa espacial brasileiro com a mesma escassez de recursos enfrentada até hoje.

Nota-se que nos três dias seguintes ao acidente os jornais publicaram as matérias com certa isenção, sem adjetivos que prejudicassem o Ministério da Aeronáutica e seguiram as informações divulgadas pela assessoria de imprensa do órgão. Os veículos de comunicação mostraram, ainda, que as informações divulgadas foram obtidas por meio de comunicados oficiais e entrevistas coletivas.

No Correio Braziliense houve predominâncias de informações favoráveis à Aeronáutica. O número de esclarecimentos a respeito do acidente, das providências que estavam sendo tomadas e das justificativas para as causas do acidente foi bem maior do que as críticas. No jornal paulista Folha de S. Paulo percebe-se um número maior de críticas, mas não deixou de apontar as causas do acidente e as providências adotadas pela Aeronáutica.

O jornal O Globo foi publicou o assunto referente ao acidente em menor quantidade que os outros dois jornais. As críticas também vieram em número menor e as informações não foram prejudiciais à Aeronáutica. As informações divulgadas pelo órgão não foram distorcidas em nenhum dos três jornais analisados.

As críticas apontadas referiram-se a falta de informação do presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB), Luiz Bevilacqua a respeito do acidente. Outra crítica apontada, também comum aos três veículos, foi a falta de verba para investir em tecnologia espacial. Os baixos salários de funcionários e a importância dada aos projetos foram considerados nas matérias.

Em suma, foi possível verificar que a assessoria de imprensa conseguiu realizar um trabalho que não trouxe prejuízos ao órgão. Além da perda de 21 funcionários, a Aeronáutica ficou com um prejuízo de aproximadamente US\$ 30 milhões. Mas a imagem e a credibilidade não foram prejudicadas nas publicações dos três jornais em questão.

## 5 – CONCLUSÃO

A análise dos três veículos escolhidos para a realização deste trabalho permite concluir que o plano de comunicação, mesmo não sendo a única estratégia a ser adotada em uma situação de crise é capaz de auxiliar a organização em momentos inesperados, evitando prejudicar sua imagem.

No acidente ocorrido em Alcântara, foi possível perceber que a assessoria de imprensa da Aeronáutica transmitiu à imprensa somente informações que foram confirmadas e mantiveram um contado constante com a mídia, como entrevista coletiva e envio de releases. Nos jornais analisados, é visível o resultado da fiel execução do plano de comunicação previamente elaborado pela assessoria de imprensa na eventualidade do acidente.

Segundo Dennis C. Hamilton (2004), especialista em gerenciamento de crises no Canadá, são poucas as empresas que formulam um plano de comunicação antes da realização de algum evento:

“A maioria das empresas está mal preparada ou, com maior freqüência, totalmente inapta para lidar com situações de crise. Isso inclui casos de incêndio, ameaças de bomba, desastres naturais, seqüestros ou atos permediados de destruição. Da mesma forma, as empresas não se mostram prontas para enfrentar as conseqüências de fatos assim, como perturbações nos negócios, despesas imprevistas, e até danos pessoais. Nos EUA, por exemplo, estima-se que menos de 30% das organizações possuam planos de contingência e de recuperação que realmente funcionem. No Brasil, esse percentual pode ser bem inferior.” (HAMILTON, 2004, p. 60)

Houve retorno positivo pela mídia. As críticas apontadas pelos jornais referem-se à falta de verba disponibilizada pelo governo, o que não prejudicou a Aeronáutica no trabalho executado pela assessoria de imprensa.

Uma observação pertinente refere-se a quantidade de fontes que tiveram contato com os veículos de comunicação. A Aeronáutica justifica que esse trabalho foi preciso, pois assuntos técnicos, por exemplo, são de conhecimento da Agência Espacial Brasileira. Por isso houve a participação de mais de um órgão nas declarações à imprensa. De qualquer forma as informações não foram divergentes e não foram prejudiciais na repercussão feita pela mídia.

A Aeronáutica ressalta a importância de “*criar, normatizar e implementar um Plano de Gerenciamento de Crise e Apoio à Emergência, incluindo a prevenção do Transtorno por Estresse Pós-traumático.*” (NASCIMENTO, 2004).

Com a preocupação em preparar um plano de comunicação antes de eventos realizados pelo Comando da Aeronáutica, o órgão destaca-se pela importância dada ao trabalho.

Assim, com as experiências obtidas em situações como o Acidente de Alcântara, a Aeronáutica mostra-se experiente em assuntos relacionados à crise. Tomando providências ágeis, as empresas conseguem superar uma crise e ainda aprimorar sua imagem por meio de uma divulgação favorável nos veículos de comunicação.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Gustavo e RABAÇA, Carlos Alberto. *Dicionário de comunicação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRAGA, Fernando Antônio Pereira. *Manual de comunicação empresarial*. Cadernos de Comunicação. Série Estudos; v.12. Rio de Janeiro: Prefeitura Especial de Comunicação Social, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CAPONIGRO, Jeffrey. A beira de um ataque de nervos? *HSM Management* - v.4 n.24 jan. / fev. 2001. p 50-54

CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de imprensa: como fazer*. São Paulo: Summus, 2003

CORRADO, Frank. *A força da comunicação: quem não se comunica...* São Paulo: Makron Books, 1994.

DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMILTON, Dennis. Comunicação: a arma contra a crise. *HSM Management*, n. 45, ano 8, vol 4 julho-agosto / 2004.

KUNSCH, Margarida. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

LOPES, Mailene. *Quem tem medo de ser notícia?: da informação à notícia – a mídia formando ou “deformando” uma imagem*. São Paulo: Makron Books, 2000.

MAMOU, Yves. *A culpa é da imprensa: ensaio sobre a fabricação da informação*. São Paulo: Editora Marco Zero, 1992.

MEDINA, Cremilda. *Notícia: um produto a venda: jornalismo na sociedade urbana e industrial*. São Paulo: Summus Editorial, 1978.

NASCIMENTO, Marco Antônio Couto. *Relatório da investigação do acidente ocorrido com o VLS-1 V03, em 22 de agosto de 2003, em Alcântara, Maranhão*. São José dos Campos, 2004.

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

\_\_\_\_\_. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

Site <http://www.fab.mil.br>. Acesso em 10 mai. 2006

SUSSKIND, Lawrence e FIELD, Patrick. *Em crise com a opinião pública: o diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas*. São Paulo: Futura, 1997.

TAVARES, Manoel Henrique. O relacionamento com a mídia no acidente de Alcântara. *Revista: Universitas // Comunicação*. Vol 1, n. 1, jul/dez 2003. Brasília: UniCEUB, 2003.

VIANA, Francisco. *De cara com a mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania*. São Paulo, Negócio Editora, 2001.

## **ANEXOS**