



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO
CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL E FORTE DUQUE DE CAXIAS**

OHANA GONÇALVES DOS REIS MARTINHO

**GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM DA MARINHA DO BRASIL
NO CONTEXTO AMAZÔNICO**

**Rio de Janeiro
2019**

OHANA GONÇALVES DOS REIS MARTINHO

**GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM DA MARINHA DO BRASIL
NO CONTEXTO AMAZÔNICO**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para a obtenção do grau de especialista em Comunicação Social.

Orientadora: 1º Ten Rebeca Bruno

Rio de Janeiro

2019

OHANA GONÇALVES DOS REIS MARTINHO

**GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM DA MARINHA DO BRASIL
NO CONTEXTO AMAZÔNICO**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para a obtenção do grau de especialista em Comunicação Social.

COMISSÃO EXAMINADORA

Rebeca Bruno – 1º Ten
Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias

Professora Dra. Karenine Miracelly Rocha da Cunha
Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias

Professora Dra. Ana Paula de Moraes Teixeira
Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias

Rio de Janeiro, 21 de outubro de 2019.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força de acreditar na vida.

Ao meu pai Fernando, pelo que sou e por tudo que fez por mim.

Ao Vice-Almirante Edervaldo, por enxergar o meu potencial e desejar meu crescimento e aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Às minhas amigas Lais, Viviane, Primeiro-Tenente Ângela e Primeiro-Tenente Samara, por me incentivarem a realizar o Curso e contribuírem para o desenvolvimento deste trabalho.

À Primeiro-Tenente Rebeca Bruno pela orientação desta pesquisa e pela troca de experiências de vida e profissionais.

Aos professores Ana Paula, Karenine e Édison por ampliarem meus conhecimentos.

Aos amigos de turma do Curso de Comunicação Social de 2019, pelo companheirismo e compreensão.

“Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar, onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso, antes de mais nada, querer.”

Cem dias entre céu e mar – Amyr Klink

MARTINHO, Ohana Gonçalves dos Reis. **Gestão de crise de imagem da Marinha do Brasil no contexto amazônico**. Monografia para o Programa de pós-graduação em Comunicação Social do Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias – CEP/FDC. Rio de Janeiro, 2019, p. 95.

RESUMO

Pequenas e grandes organizações ainda insistem em ignorar a importância da Comunicação Social para enfrentar uma crise corporativa, porque acreditam que gerenciar o negócio para reduzir os prejuízos financeiros é mais valoroso. Esta é uma postura que vem sendo observada pelos diversos públicos, que estão cada vez mais críticos e exigentes em relação à transparência dos atos. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo definir e identificar, a partir de estudo de caso, os tipos de crises que a Marinha do Brasil na região amazônica do país pode enfrentar e desenvolver um plano de comunicação social capaz de orientá-la de forma que se previna e, caso não haja a possibilidade de evitar uma mazela, não tenha os valores intangíveis destruídos ou abalados pós-crise.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional. Gestão de crise de imagem. Plano de comunicação de crise. Relacionamento com públicos.

MARTINHO, Ohana Gonçalves dos Reis. **Gestão de crise de imagem da Marinha do Brasil no contexto amazônico**. Monografia para o Programa de pós-graduação em Comunicação Social do Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias – CEP/FDC. Rio de Janeiro, 2019, p. 95.

ABSTRACT

Small and large organizations still insist on ignoring the importance of social media in facing a corporate crisis because they believe that managing the business to reduce financial loss is more valuable. This is a stance that has been observed by its various audiences that are increasingly critical and demanding regarding the transparency of acts. In this context, this paper aims to define and identify, based on a case study, the types of crises that the Brazilian Navy in the Amazon region of the country may face and develop a social communication plan capable of guiding it so that be prevented and if there is no possibility of avoiding a problem, do not have the intangible values destroyed or shaken after the crisis.

Keywords: Organizational Communication. Image crisis management. Crisis Communication Plan. Relationship with audiences.

LISTA DE ABREVIATURAS

ACS	Assessoria de Comunicação Social
CCOMSEx	Centro de Comunicação Social do Exército
CCSM	Centro de Comunicação Social da Marinha
CEM	Chefe de Estado-Maior
CIOP	Centro Integrado de Operações
COM4ºDN	Comando do 4º Distrito Naval
ComSoc	Comunicação Social
CPAOR	Capitania dos Portos da Amazônia Oriental
EMA-860	Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil
FAB	Força Aérea Brasileira
FIPIS	Ficha de Informação de Pronto Interesse do Sistema
OM	Organização Militar
PA	Pará
PCSM	Plano de Comunicação Social da Marinha
PGC	Plano de Gerenciamento de Crise
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
SAR	Serviço de Busca e Salvamento
SisComSEx	Sistema de Comunicação Social do Exército
SisComSocMB	Sistema de Comunicação Social da Marinha
ReSisComSEx	Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 DAS CAVERNAS À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	15
1.1 Organizações, comuniquem-se.....	16
1.2 Comunicação Social no Comando do 4º Distrito Naval.....	21
2 CRISE DE IMAGEM.....	26
2.1 Conceitos de crise.....	26
2.2 Tipos de crise.....	29
2.3 Pré-crise.....	30
2.4 Gerenciamento de crise.....	31
2.4.1 Plano de Comunicação de Crise	33
2.5 Pós-crise: o que foi aprendido?.....	36
3 AS FORÇAS ARMADAS ESTÃO PREPARADAS PARA ENFRENTAR UMA CRISE DE IMAGEM?.....	38
3.1 Manual e Plano de Comunicação Social da Marinha do Brasil.....	38
3.2 Manual e Plano de Comunicação Social do Exército Brasileiro.....	41
3.3 Manual e Plano de Comunicação Social da Força Aérea Brasileira.....	43
3.4 Aperfeiçoamento dos Manuais e Planos das Forças Armadas.....	45
4 ESTUDO DE CASO.....	48
4.1 Ponte rio Moju.....	48
4.2 Atuação da Assessoria de Imprensa da Marinha do Brasil.....	49
4.3 Repercussão na imprensa e nas mídias sociais.....	51
5 E AGORA, O QUE FAZER?.....	55
5.1 Auditoria de vulnerabilidade e cultura de vigilância – militar: o maior aliado.....	55
5.2 Gerenciamento do problema e da comunicação.....	61
5.3 Reflexão e mudanças para o futuro.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAS	65
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A.....	71
APÊNDICE B.....	77
ANEXO A.....	83
ANEXO B.....	87

ANEXO C.....	88
ANEXO D.....	89
ANEXO E.....	90
ANEXO F.....	91
ANEXO G.....	92
ANEXO H.....	93
ANEXO I.....	94
ANEXO J.....	95

INTRODUÇÃO

A rodovia PA-483, conhecida como Alça Viária, no Pará (PA), é formada por um complexo de estradas e pontes que interligam a região metropolitana de Belém às regiões do baixo Tocantins, sul e sudeste paraense, totalizando 74 quilômetros de rodovias e cerca de cinco quilômetros de pontes. Importante meio para a economia do Estado por conectar a capital ao interior e por fazer ligação com o pólo industrial em Barcarena (PA) e o Porto de Vila do Conde (PA), a Alça Viária virou manchete de jornais regionais, nacionais e internacionais nos últimos anos, devido a acidentes de navegação que afetaram a estrutura das pontes e causaram transtornos para a população e empresários.

Em 6 de abril de 2019, uma balsa com documentação irregular, que transportava rejeitos de dendê, colidiu com os pilares da ponte sobre o rio Moju, integrante da Alça Viária, provocando o desabamento de parte dela. Para agravar a situação, testemunhas relataram que, durante a queda, dois veículos caíram na água. O Governo do Pará teve que decretar estado de emergência para unir esforços a fim de resgatar as possíveis vítimas e tomar medidas alternativas para reduzir os danos ambientais e os riscos de segurança e traçar novas rotas terrestres e fluviais.

A Marinha do Brasil, representada pelo Comando do 4º Distrito Naval (COM4ºDN) - uma Organização Militar (OM) - participou das buscas por vítimas, da interdição fluvial no local do desabamento e da investigação das causas do acidente. O COM4ºDN é responsável pela segurança da navegação e por operações navais, aeronavais, de fuzileiros navais e terrestres de caráter naval nos estados do Amapá, Pará, Piauí e Maranhão. Em virtude disso, atuou neste episódio negativo.

Nas regiões mencionadas acima que englobam o cenário amazônico, a maior parte do transporte de mercadorias ainda é realizada por rios. Muitas pessoas também fazem o uso das águas para passeios e locomoção entre cidades. Infelizmente, são comuns acidentes envolvendo naufrágios e mortes por afogamentos, bem como casos de escarpelamentos, por conta da falta de cobertura de eixo do motor.

De acordo com a Política Naval, documento de orientação para o planejamento estratégico da Marinha, as OM devem contribuir para o alcance de determinados objetivos navais, tendo em vista alguns pressupostos como “sistematizar as atividades relacionadas à proteção marítima, à segurança da navegação, à salvaguarda da vida humana no mar e à preservação ambiental”. Reforça-se, então, que a Marinha tem a obrigação de agir quando ocorre algum acidente e/ou fatos da navegação e justifica-se a ação dela no caso rio Moju.

No momento em que ocorre uma tragédia em rios e mares, a comunidade, por influência da extensa cobertura e pressão da mídia e de organizações não-governamentais, passa a questionar o papel do COM4ºDN/Marinha do Brasil. A Força precisa estar preparada para enfrentar uma possível situação de crise para minimizar os arranhões na imagem institucional, informar as ações para solucionar o problema e reforçar a sua razão de ser e de existir. Entretanto, isso tudo depende da existência e execução de um Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem, específico para a realidade dos desastres que ocorrem nesta localidade do país.

Em 2013, uma embarcação naufragou durante o trajeto de Arapixi, em uma localidade do município de Chaves, na ilha do Marajó, com destino a Belém, acarretando a morte de 12 pessoas. Nesta época, o então Comandante do 4º Distrito Naval, Almirante Ademir Sobrinho, concedeu entrevistas para a imprensa, admitindo que a Marinha não tinha recursos pessoais e operativos para fiscalizar todos os rios da região. O discurso empregado demonstrou fraqueza do potencial da Força, bem como um mal-estar entre os militares. Porém, serviu de alerta para valorizar a importância da Comunicação Social para gerenciar uma crise.

Em 2015, em Barcarena, nordeste do Pará, um navio com cinco mil bois e 700 toneladas de óleo naufragou. Todos os animais morreram e parte do combustível vazou na água. Três praias de Vila do Conde, o píer onde ocorreu o naufrágio e a praia de Beja, em Abaetetuba (PA), todas áreas próximas ao acidente, foram interditadas e proibido o acesso para qualquer tipo de atividade. Além de gerar prejuízos financeiros por afetar a economia do local, foram incalculáveis os estragos ambientais e emocionais, oriundos da catastrófica morte dos bois. Outro naufrágio estampou, em 2017, capas de jornais nacionais e internacionais por provocar 23 mortes em Porto de Moz, sudoeste do Pará, dentre as quais crianças e jovens.

Quando grandes tragédias vêm à tona, põem em xeque a credibilidade das instituições responsáveis por coordenar e fiscalizar. Nos casos apresentados acima, não somente a missão do COM4ºDN é questionada e sua imagem abalada, mas também a Marinha do Brasil como um todo.

Como prever tragédias para não se instalar uma crise de imagem? Se não for possível prever e impedir o desencadeamento, como enfrentar uma crise sem causar prejuízos aos bens materiais e imateriais? Será que uma organização sobrevive após um evento negativo? O COM4ºDN aprendeu com as tragédias anteriores e já está preparado para lidar com adversidades?

Seja qual for o tipo de instituição, ela deve estar bem preparada com um Plano de Comunicação de Crise de Imagem que integre diversos setores. Ele é um grande aliado na

gestão da versão sobre o acidente e uma importante ferramenta para manter a reputação da organização e dar a oportunidade de ficar ainda mais fortalecida depois de uma crise.

Resumidamente, uma crise estimula uma longa exposição na mídia, um dos públicos - não único - que merece muita atenção, devido às suas particularidades e ao poder de auxiliar na formação de opiniões. A Comunicação Social de uma instituição privada ou pública é o setor capacitado para agir rapidamente e atender às demandas da imprensa, devendo ser trabalhada estrategicamente a fim de garantir melhores resultados que, em ocasiões ruins, são para, minimamente, manter a reputação por meio do diálogo aberto, verdadeiro e sincero com diferentes públicos.

Apesar de ser um campo de conhecimento muito bem explorado pelos veículos de comunicação que, na atualidade, trabalham 24 horas por dia, produzindo notícias e reportagens, a Comunicação Social ainda está crescendo, de forma lenta, dentro dos órgãos públicos e privados que já perceberam a necessidade de agir estrategicamente. Muitos só começaram a valorizar o papel da Comunicação Social depois que quase foram devastados por uma crise.

Empresários e gestores públicos tendem a evitar falar sobre crise por considerarem um assunto demonstra fraqueza para sua gestão ou para os lucros da empresa. Este trabalho vai mostrar que este pensamento não passa de um simples mito e que debater sobre crise pode tornar instituições em geral mais fortes, pois serão capazes de identificar os sinais de alerta para prevenir e evitar que a crise atinja as atividades. E mesmo que uma crise seja impossível de ser prevista, há como reduzir os ativos materiais e imateriais com um Plano de Comunicação de Crise que defina claramente as ações que devem ser tomadas antes, durante e após um fato ruim.

Evidencia-se, mais uma vez, que a Comunicação Social dentro de uma empresa precisa trabalhar em conjunto com os outros setores da instituição para construir e/ou manter resultados positivos para a imagem, reputação e credibilidade da empresa perante a sociedade. Cada membro dela é um meio e agente de comunicação e, por isso, deve estar sempre informado e compreender o básico a respeito da área para evitar danos imateriais.

Hoje, funcionários, familiares, amigos, acionistas, Organizações Não Governamentais podem ser caracterizados como público de interesse de uma empresa/órgão público e cobram o posicionamento institucional quando há algo de errado. Para cada perfil de público, é vital se comunicar de forma singular e no *timing* correto. Se for ignorado, um pequeno sinal pode ganhar força e se tornar um verdadeiro caos.

Com os direitos garantidos pela democracia e com o surgimento de novas formas de acesso às informações, a população está exigindo cada vez mais transparência nos discursos e gestos e se tornou produtora e transmissora de conteúdo. Então, dificilmente, teria como camuflar alguma crise só internamente. Este é um dos motivos pelos quais é necessário estar sempre preparado para se comunicar e não ser pego de surpresa. Percebe-se, portanto, a grandeza da Comunicação Social nas organizações na atualidade para evitar e medir crises internas e externas.

Exposto isso, o primeiro capítulo deste trabalho apresenta, brevemente, a evolução dos meios de comunicação, desde as pinturas rupestres à *internet*, na tentativa de acompanhar as mudanças tecnológicas, políticas, culturais e sociais e como esses fatores contribuíram para o despertar das instituições com relação à Comunicação, inclusive o COM4ºDN.

Ainda no primeiro capítulo, são explicados os tipos de empresas existentes e como as formas de comunicação se dão nelas. Também é feita a distinção entre os conceitos de imagem, reputação e credibilidade. Outra parte desta seção é voltada para apresentar o funcionamento da Assessoria de Comunicação Social (ACS) do COM4ºDN, bem como as dificuldades enfrentadas por ela, as prioridades e as necessidades de mudanças.

No segundo capítulo, são expostas as noções teóricas sobre crise de imagem por diferentes especialistas e as naturezas dela. Além disso, são identificadas as fases da crise – antes, durante e depois – e as características de cada uma. Nele é destacada a necessidade de auditoria de vulnerabilidade, da fomentação de uma cultura de vigilância e da transformação do funcionário em um aliado para combater os problemas e possíveis boatos. Também é enfatizada a questão da existência do Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem, sendo desmembradas as atividades de comunicação, e é ressaltada a importância de verificar o que foi aprendido com as experiências anteriores a fim de aprimorar para o futuro.

O terceiro capítulo é um resumo da visão da Marinha do Brasil, do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira sobre a temática de gerenciamento de crise de imagem. São expostas as ideias estabelecidas em Manuais e Planos de Comunicação de cada Força, bem como são evidenciados os pontos positivos e negativos. Ainda são sugeridas ações para aperfeiçoar o que já está sendo feito.

No quarto capítulo, objeto de estudo deste trabalho, é demonstrado, detalhadamente, como a ACS do COM4ºDN atuou no caso “rio Moju”, um evento negativo para imagem da Marinha, com base em entrevistas realizadas com a equipe da ACS. Também foram apresentados os resultados obtidos por meio da análise de notícias em *sites*, de conteúdos

publicados em mídias sociais como *Facebook* e *Twitter* e dos dados fornecidos pelo *Google Trends*.

O quinto capítulo é voltado para propor melhorias para a atuação da Assessoria de Comunicação Social do COM4ºDN frente a uma possibilidade de crise. Ele traz um modelo prático de Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem, aplicável ao contexto amazônico, com intenção de ser fonte de consulta da instituição e incrementar o trabalho desenvolvido pela equipe da ACS do COM4ºDN.

1 DAS CAVERNAS À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pinturas e desenhos nas pedras, escrita, telégrafo, telefone, rádio, televisão, computadores e celulares com *internet*: este foi o caminho que o homem percorreu para suprir a necessidade de se relacionar com o outro. Os avanços tecnológicos e os processos de produção foram fatores fundamentais para transformar as redes sociais e torná-las mais complexas.

Das pequenas aldeias e tribos nas quais os relacionamentos estabelecidos eram intrapessoais, amistosos, duradouros e sinceros, chegou-se à predominância de interações interpessoais, competitivas, globais, efêmeras e superficiais. Tais comportamentos foram mudando ao longo do tempo em virtude do modelo econômico e do contexto sociocultural, político, tecnológico no qual o homem estava inserido.

Os processos de industrialização, de globalização e de democracia tiveram grande contribuição para alterar e incrementar as formas de se relacionar, principalmente entre empresas e seus públicos de interesse. Esta nova realidade incentivou a implementação da Comunicação Social nas instituições.

As organizações privadas perceberam que as táticas utilizadas para atrair e reter clientes já estavam ultrapassadas. Era necessário adotar novas estratégias a fim de conquistá-los, pois os consumidores estão mais críticos e cobrando ações com mais responsabilidade social das instituições. Também enxergaram que era preciso ouvir seus funcionários, praticar uma gestão participativa e integradora com objetivo final de aumentar o faturamento da empresa. Na verdade, os lucros são consequências de novas atitudes positivas institucionais que reconhecem a importância da Comunicação Social.

As instituições públicas não ficaram para trás. No Brasil, após o governo militar, houve um *boom* de expressão de liberdade, do exercício de cidadania e de exigência por atos políticos mais transparentes. Os órgãos públicos, até por força de lei, passaram a dialogar com a sociedade e, principalmente, com a imprensa. Eles acordaram para uma nova era cidadã onde é obrigatório ter responsabilidade com as informações.

A partir desta breve contextualização que destaca a importância de se relacionar com o outro e das organizações com seus públicos, este capítulo tem o propósito de expor os conceitos sobre Comunicação Organizacional bem como os fatores que a compõem e a influenciam. Ainda vai apresentar o funcionamento da Comunicação Social no Comando do 4º Distrito Naval, objeto de estudo deste trabalho.

1.1 Organizações, comuniquem-se

Organizações são formadas pela união de pessoas que possuem funções específicas e atuam em conjunto para atingir objetivos comuns. A sinergia entre os colaboradores deve ser motivada, principalmente, com o auxílio da área de Comunicação Social, setor responsável por tornar os valores, missões e tradições da instituição de conhecimento de todos os trabalhadores e despertar neles o sentimento de pertencimento a fim de aumentar o engajamento interno e, conseqüentemente, os lucros da empresa.

Instituições são como um organismo vivo, um corpo humano. Cada funcionário tem uma especialidade igual a um órgão vital. O perfeito funcionamento da organização vai depender das relações de cada setor em si e com os demais, assim como o corpo necessita de todos os órgãos interligados e em bom estado para se manter vivo. Se um colaborador não está comprometido com a razão de ser da empresa, pode afetar todo o sistema. Isso também vale para um órgão adoecido que tem potencial de atingir outros e agravar a saúde de uma pessoa.

Esta comparação ajuda a compreender como a harmonia entre as partes internas de uma organização é essencial para o pleno funcionamento de um todo. A soma e a convergência dos esforços para alcançar um mesmo alvo reduzem o desperdício de energia e aumentam as chances de sucesso nos negócios. A organização sustenta-se no equilíbrio entre as suas partes, que depende da ordenação delas. Isso é possível graças ao processo comunicacional.

A Comunicação Social, integrante do organismo da empresa, é uma atividade-meio que contribui para melhorar a operacionalidade dos sistemas, criar espírito de equipe e difundir os pensamentos ideológicos em todos os setores. Rego (1986, p. 17) endossa a comunicação como poder expressivo, exercendo uma função-meio perante outras funções-fim da instituição e contribuindo para maior produtividade.

Entretanto, sabe-se que, além de interagir e se comunicar internamente, as instituições precisam dialogar com outras e estar atentas ao cenário externo a elas, adequando-se aos aspectos sociais, econômicos, políticos, ecológicos e tecnológicos da sociedade em que se faz presente. Essa postura visa encontrar um ponto em comum entre os interesses de seus diversos públicos e os objetivos da organização. E mais uma vez, a Comunicação Social é fundamental para estabelecer um relacionamento com o mundo externo.

Kunsch (2003, p. 69) corrobora com este pensamento, quando afirma que “interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se

viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência”. Inclusive Rego (2008, p. 7) acredita que os profissionais da Comunicação têm novos desafios neste contexto: ler cenários e projetar situações.

Quando se fala ainda sobre a tendência externa, não há como negar que a sociedade está cobrando ações mais transparentes e relacionamentos mais fortes e duradouros com órgãos públicos e privados. Rego (2008, p. 9) ressalta que a Comunicação Social vem ganhando força na esfera pública, em virtude “do fortalecimento de um novo espírito de cidadania, nascido de uma sociedade civil mais organizada e consciente de direitos e deveres”.

A transparência e o diálogo, produtos da Comunicação, estão associados ao tipo de organização, à missão, à visão e aos valores empregados no dia a dia. Kunsch (2003, p. 49-66) evidencia que muitos estudiosos das teorias da administração enquadram os tipos de organização em tradicionais, modernas e contemporâneas, de acordo com suas estruturas e com a realidade.

As organizações tradicionais ou mecanicistas caracterizam-se pela burocracia, racionalidade e hierarquia autoritária. Ainda são definidas por “uma prática operacional centrada nas tarefas e técnicas institucionalizadas, sob uma forte coesão e dominação verticalizada, sob a égide da eficiência e da estrutura de poder centralizada”. (KUNSCH, 2003, p. 50-51).

Infere-se que é um sistema fechado no sentido de decisões serem tomadas apenas nos níveis superiores, da interação ser vertical entre superior e subordinado, das atividades serem estáveis, altamente formais, normatizadas e divididas. Rego (1986, p. 15), baseado no conceito de burocracia de Max Weber (respeito à norma, culto à impessoalidade, falta de maleabilidade), o enxerga como um obstáculo ao avanço organizacional.

Já as organizações modernas ou orgânicas e flexíveis são reconhecidas por diminuir as incertezas, achatar os escalões hierárquicos, incentivar a colaboração do trabalhador e possibilitar a flexibilidade nos processos de gestão e produção. Percebe-se, pois, que há uma maior liberdade para ocorrer interação horizontal sobre a vertical, relações apoiadas na confiança e crença e atividades mais inovadoras, com pouca normatização. (KUNSCH, 2003, p. 56-63).

Para Kunsch (2003, p. 64-65), apesar da existência destes dois modelos, é necessário incluir uma outra abordagem, considerando a globalização e a revolução tecnológica da informação: a nova estrutura organizacional. Esta tem o objetivo de criar meios para integrar recursos humanos, materiais e financeiros a fim de encontrar soluções e de permitir maiores

vantagens competitivas. Para projetá-la, é preciso ter como elementos fundamentais o estudo e a análise ambiental e um relacionamento estratégico e recíproco com seus públicos.

Constata-se que o sistema de comunicação é uma ferramenta básica para o processamento das atividades administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. Muitas instituições do século XXI se dizem modernas, mas praticam ações típicas do modelo tradicional e autoritário. Os anseios da sociedade e do mercado requerem uma nova filosofia organizacional, abrangendo uma comunicação que estude e trabalhe com aspectos intrínsecos e extrínsecos à empresa.

Rego (2008, p, 7) reforça a necessidade da mudança organizacional ao afirmar que “políticas amparadas no conceito *low profile* (baixo perfil), bem aceitas no ciclo autoritário, foram ultrapassadas por um novo clima social. A clareza e a abertura inspiram o novo clima da comunicação organizacional”.

Para compreender melhor a comunicação organizacional, é preciso entender alguns conceitos que fazem parte do sistema de comunicação como barreiras, redes e fluxos no âmbito interno e o porquê das noções de imagem, reputação e credibilidade terem ganhado tanta visibilidade nos últimos tempos tanto interno quanto externamente.

Barreiras são problemas que interferem na comunicação e prejudicam a eficácia comunicativa. Elas podem ser de natureza mecânica/física (barulho no ambiente, equipamento com defeito), fisiológica (surdez, gagueira), semântica (códigos e signos não compartilhados entre emissor e receptor da mensagem) e psicológicas (estereótipos e preconceitos).

No âmbito organizacional, há outras barreiras que podem dificultar a comunicação como pessoais (personalidade do indivíduo, crença) e administrativas/burocráticas (depende de como a empresa processa as informações). Ainda há o excesso de informação, que bombardeia os funcionários com papéis e reuniões desnecessários, sem priorizar o que de fato é importante, e informações incompletas, fragmentadas, distorcidas, dando brecha a dúvidas. Se internamente as coisas vão mal, há chances de refletir externamente também, acarretando em prejuízos para a organização.

Em relação às redes, o sistema comunicativo se dá de duas maneiras: informal e formalmente. Esta manifesta oficialmente as informações que a organização quer transmitir. A rede informal é a famosa rede de boatos que percorre os corredores da empresa e, agora com as novas tecnologias de informação, os aplicativos de troca de mensagens instantâneas.

Rego (1986, p. 55) explica que quanto mais uma informação é repassada, maior é o processo de deterioração entre o que foi dito inicialmente e a versão final, provocando distorções. Kunsch (2003, p.83) destaca que a maioria dos boatos surge a partir da sensação

de insegurança e ansiedade do trabalhador e falta de informação sobre seu futuro e o da empresa.

Ambos autores defendem a ideia de que as duas redes devem coexistir de forma construtiva, pois é importante saber o que inquieta os funcionários e perturba o equilíbrio interno para que seja corrigido e facilite o convívio. Rego (1986, p. 117) faz uma comparação alusiva entre as redes e o corpo humano a fim de destacar a necessidade de trabalharem juntas em harmonia: “a comunicação informal é a alma da Empresa, a comunicação formal, o corpo físico”. Essas definições são fundamentais para compreender alguns conceitos e fatos dos capítulos 2 e 4 que abordam os seguintes temas respectivamente: crise de imagem e estudo de caso deste trabalho.

No capítulo 2, será visto como o público interno é um aliado no combate à crise, quando estimulado a comunicar e denunciar possíveis sinais de ameaça para seus superiores a fim de evitar o desencadeamento de uma crise. Também quando é bem informado sobre a crise instalada, transformando-o em um propagador da versão oficial dos fatos divulgada pelo porta-voz da empresa e até mesmo um defensor da imagem da instituição diante de seus familiares e amigos.

No capítulo 4, é contextualizada a maneira como uma informação sobre um acidente em um rio do estado do Pará chegou ao conhecimento da Assessoria de Comunicação Social do Comando do 4ª Distrito Naval por meio de um canal informal. A partir disso, a equipe de comunicação foi motivada a checar a veracidade dos fatos. Além disso, boatos espalhados por testemunhas do acidente contribuíram para aumentar a pressão social sobre os órgãos públicos envolvidos no resgate das possíveis vítimas que nunca foram encontradas.

Retomando aos conceitos a serem explorados neste capítulo, os fluxos de comunicação presentes nas empresas podem ser descendentes/verticais, ascendentes, horizontais/laterais, conforme Rego (1986, p. 54). Kunsch (2003, p. 84-86) ainda acrescenta dois fluxos: transversais e circulares, que são tendências em organizações orgânicas e flexíveis.

O fluxo descendente é aquele no qual a informação sai da cúpula diretiva da organização para atingir toda a massa de empregados. É a famosa comunicação de cima para baixo, por exemplo, do presidente da empresa para o chão da fábrica. São as diretrizes da empresa, as normas, os procedimentos formais. Rego aponta duas falhas existentes neste tipo de fluxo: a falta de *feedback*, ou seja, não saber o que as pessoas sentiram após a informação, e a possibilidade de ruídos e distorções das mensagens ao atravessar cada nível hierárquico.

O ascendente é o contrário. Caracteriza-se pela transmissão de informações dos colaboradores para a alta cúpula. Ele é muito comum em empresas que adotam o mecanismo de caixa de sugestões e realizam pesquisas de clima organizacional.

No fluxo horizontal, a comunicação se dá entre os grupos pares, setores, departamentos ou melhor, em posições hierárquicas semelhantes. Se conduzido de forma adequada, este tipo de fluxo possibilita uma maior otimização de recursos, intercâmbio de ideias e um melhor desempenho organizacional.

Kunsch (2003, p. 86) afirma que o fluxo transversal está presente nas empresas com gestão mais participativa e integrada, que permitem que as pessoas possam intervir em diferentes áreas e façam trocas. Para ela, a comunicação se dá em todos os sentidos da arquitetura organizacional. Por fim, o fluxo circular permeia por “todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

Saindo do ambiente interno em que os fluxos, redes e barreiras são mais explorados e partindo para o mundo externo à empresa, tão elementar quanto, é inevitável falar sobre as concepções que envolvem identidade, imagem e reputação. Não com uma visão simplista e reducionista, pensando em características de produtos e serviços ou logotipos, mas englobando simbolismos que agregam valor ao nome da organização e aos relacionamentos com seus públicos.

Identidade é o que a instituição é, diz e faz. Ela reflete e projeta a verdadeira personalidade da empresa. Envolve o histórico/trajetória, a estrutura física, capital financeiro e intelectual, regimentos que a norteiam (missão, visão, valores), tipo de gestão, sistema de comunicação e formas de relacionamento e as atividades/ações/produtos e serviços. Bueno (2005, p. 18) enfatiza que “a somatória de todos esses atributos ou virtudes é que confere a uma organização a sua singularidade, diferenciando-a de qualquer outra”. Para o autor, é a partir da identidade que emergem a imagem e a reputação.

Ele define imagem como algo criado no imaginário das pessoas, de acordo com as percepções delas. Essa visão abstrata das coisas muitas vezes é formada a partir de experiências diretas com a organização ou por opiniões de terceiros que têm influência sobre elas como amigos e a mídia. Argenti (2011, p. 64) admite que uma instituição pode ter diferentes imagens perante diferentes públicos. Ele retrata o exemplo de uma empresa de cigarros que ao mesmo tempo é aceitável pelos seus consumidores e acionistas, mas é condenada por grupos sociais adeptos ao estilo de vida mais saudável. Portanto, para uns, ela é uma boa empresa e para outros, ruins.

Argenti entende que não é possível agradar a todos e é radical ao dizer que uma instituição consciente realiza um monitoramento do que os diferentes públicos estão pensando para evitar possíveis hostilidades. Vê-se, logo, como a comunicação e seus instrumentos de pesquisa são essenciais para a sobrevivência de uma empresa.

As imagens produzidas ao longo do tempo dão origem ao conceito de reputação corporativa. Bueno (2005, p. 20) reforça que a reputação é o resultado de uma interação maior e mais intensa entre empresa e públicos, ou melhor, de vivências e experiências mais sólidas e profundas. Não é fruto, portanto, de um simples e passageiro contato. Em suma:

A identidade de uma empresa é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta-vozes. O reflexo dessa identidade se transforma na imagem da companhia, sendo que a soma de imagens positivas e negativas, ao longo do tempo, constitui a sua reputação. Se a identidade for gerada por ações de comunicação que denotam ética, coerência e credibilidade, a imagem será positiva. Se as condutas refletirem posturas contraditórias e dissonantes, a identidade estará associada à desconfiança e, conseqüentemente, a imagem será negativa. (NETO, 2013, p. 24).

Salienta-se que estas noções aqui explanadas tratam-se de bens intangíveis, difíceis de serem mensuradas e convertidas em lucros financeiros que os empresários são tão fissurados para contabilizar. Gerenciá-las a fim de criar identidade, imagem e reputação positivas é um grande desafio ainda no contexto da comunicação organizacional. Muitas marcas sustentam o valor comercial atribuído a elas, devido ao nome e à reputação que construíram, ou seja, o que representam na mente e no coração dos seus públicos. Seus ativos imateriais valem mais que suas estruturas físicas e rentabilidade. Estas organizações souberam utilizar a Comunicação Social como ferramenta integrada e estratégica ao seu favor.

1.2 Comunicação Social no Comando do 4º Distrito Naval

A Assessoria de Comunicação Social (ACS) do COM4ºDN integra o Sistema de Comunicação da Marinha, que é gerenciado pelo Centro de Comunicação Social da Marinha do Brasil (CCSM). Esta Organização Militar (OM) é responsável por assessorar o Comandante da Força e planejar, coordenar, executar e controlar as atividades estratégicas de comunicação a nível nacional e em casos de grande relevância, por exemplo, uma crise que possa afetar a reputação da instituição.

O Sistema tem os seguintes propósitos: possibilitar a coordenação e integração das atividades de Comunicação Social, sem causar prejuízo ao descentralizá-las, ou seja, dá autonomia para as células - denominação da Marinha para se referir às Assessorias de

Comunicação Social da Força - planejarem e executarem as atividades de comunicação, mas mantendo estreito alinhamento com o CCSM; estabelecer um canal técnico de comunicação entre as células e que possibilite gerenciar crises; e garantir com eficiência o fluxo de informação de interesse do alto escalão da Marinha, além de outros.

Dentro do Sistema, a ACS do COM4ºDN é classificada como Célula Concentradora por abranger grande quantidade de OM subordinadas a ela e deve ser capaz de coordenar e promover ações comunicacionais no nível tático. Ao todo, o COM4ºDN tem 25 unidades militares (administrativas e operativas, incluindo navios) sob sua responsabilidade. Logo, a ACS orienta, supervisiona e aprova os produtos e eventos produzidos por estas 25 OM. Cabe ressaltar que nestes lugares, os militares que atuam na Comunicação Social não são profissionais técnicos formados na área, nem possuem cursos de capacitação para exercer a função. Eles são escolhidos, preferencialmente, por se comunicarem bem e saberem assessorar em momentos bons e ruins.

A ACS do COM4ºDN é dividida em duas grandes áreas de atuação: Assessoria de Imprensa e Relações Públicas. Baseia-se nas diretrizes previstas no Manual e no Plano de Comunicação Social da Marinha do Brasil (PCSM), além de seu próprio documento de comunicação que é apenas uma adaptação do PCSM, com foco na realidade local.

Com relação ao pessoal, na época em que ocorreu o acidente, objeto de estudo deste trabalho, o setor de Comunicação Social era composto por oito militares. Dois eram habilitados em jornalismo, um em publicidade e outro formado pela Escola Naval. Outros quatro militares com apenas formação de ensino médio completo davam apoio para atividades administrativas. Independentemente das especificidades, na prática, todos atuavam em qualquer linha de ação.

O ramo da Assessoria de Imprensa cuida da gestão de relacionamento do COM4ºDN com os veículos de comunicação e do fluxo de informação entre fonte e imprensa. A maioria parte da demanda são pedidos de informações dos jornalistas, que solicitam a confirmação de fatos e de dados, após algum incidente, e a ACS produz uma nota à imprensa em consequência da solicitação. Em menor escala, a Assessoria elabora *releases* para divulgar eventos promovidos pela Marinha.

Além do mais, os militares jornalistas são muitas vezes direcionados para produzir eventos, devido à tamanha magnitude deles. Constata-se, pois, que a Comunicação Social do COM4ºDN adota uma postura muito mais reativa que proativa e as atividades paralelas e/ou secundárias atrapalham no desenvolvimento do trabalho de Assessoria de Imprensa. Não há

um planejamento estratégico para criar vínculo mais forte com a mídia, de acordo com entrevista concedida com militares da ACS do COM4ºDN.

Já as Relações Públicas do Comando são responsáveis pela organização e promoção de eventos internos e externos como cerimônias cívico-militares, aniversariantes do mês e exposições. Ainda gerenciam relacionamentos com outros públicos, exceto com a mídia, produzem *kits* de boas-vindas, adquirem materiais de brindes e organizam autoridades e convidados em ordem de precedência nos eventos. Embora tenha sido listada uma série de atividades importantes, a maioria delas é feita de maneira pouco profissional, porque não há ações estratégicas pré-definidas ou não é desempenhada com vigor em virtude das tarefas militares que são priorizadas.

Muitas das demandas são oriundas do calendário de eventos do PCSM, previstos para serem cumpridos ao longo do ano, ou surgem repentinamente a pedido do Comandante. A falta de planejamento interno interfere diretamente na qualidade dos serviços e reflete ainda na Assessoria de Imprensa que é pega de surpresa para fazer a divulgação para imprensa e/ou é retirada da função para colaborar com a produção dos eventos.

Vale frisar que a Assessoria de Comunicação Social faz parte da estrutura do COM4ºDN, uma Organização Militar tradicional, baseada na hierarquia e disciplina. O fluxo de comunicação sofre influência desse tipo de organização e, por isso, é, prioritariamente, descendente, ou seja, do almirante (maior autoridade do quartel) para os militares subordinados. As informações perpassam por diferentes níveis, causando lentidão no processo de comunicação e permitindo a presença de ruídos.

Apesar do modelo tradicional, existe o fluxo ascendente também. A ACS o utiliza para aprovar, por exemplo, os produtos jornalísticos como notas, *releases*, avisos de pauta. Entretanto, são tantos níveis hierárquicos pelos quais precisam passar para serem aprovados que a informação deixa de ser novidade e interessante; outros órgãos públicos divulgam antes da Marinha, ganham mais destaque e se tornam a primeira fonte de consulta dos repórteres quando algo acontece. Além disso, muitas pessoas opinam sobre o texto e o modifica, fugindo do formato do texto jornalístico, descontextualizam e usam linguagem técnica demais.

É comum uma OM subordinada ao Comando informar a ocorrência de um problema para a ACS por meio de uma nota à imprensa - escrita por um militar sem formação jornalística - enviada por *e-mail* ou por aplicativo de mensagem instantânea no celular. A partir disso, a equipe da ACS adapta o conteúdo para o formato correto e apresenta a primeira versão ao chefe do setor. Este avalia e, se necessário, faz alterações. Logo após, a autoridade abaixo do almirante também verifica o texto e, somente com a aprovação dele, a nota é levada

para o mais alto escalão. Quando o almirante aprova, é que a ACS pode divulgar a versão final. Durante todo o processo, são gastas horas e horas, gerando descontentamento nos jornalistas. Faz-se necessário encontrar mecanismos para dar agilidade ao processo.

Esses são alguns dos problemas enfrentados pela ACS do COM4ºDN que dificultam a realização de ações estratégicas de comunicação com seus públicos e, principalmente, com a imprensa. Nos dias atuais, é imprescindível que uma organização se comunique interna e externamente, pois as mudanças ambientais são rápidas e constantes, obrigando-a a adaptar-se às novas realidades o tempo todo na tentativa de sobreviver. Se uma instituição ignorar os sinais advindos do campo social, cultural, tecnológico e econômico, pode ter a reputação abalada.

Neste capítulo, foram apresentados brevemente o processo de evolução dos meios de comunicação e como isto impactou o mundo empresarial. As revoluções tecnológicas e sociais exigem novas maneiras de obter lucro. Uma delas é conquistar o público. Fazer dele um embaixador da marca e do nome da instituição. Ele precisa enxergar e acreditar na identidade e nos valores da organização. A ascensão no mercado é consequência do processo de construir um relacionamento verdadeiro e sólido com diferentes públicos. Isso, portanto, só é possível com o apoio das atividades de Comunicação Social em uma organização.

No ambiente militar, ficou evidente que o COM4ºDN tem o dever de saber gerir e de fazer uma boa Comunicação Social em função da responsabilidade que lhe é atribuída pelo Sistema de Comunicação da Marinha. A ACS do COM4ºDN ainda esbarra em alguns empecilhos, como conciliar o aspecto conservador e hierárquico da Força aos interesses da mídia e estabelecer relacionamentos com públicos, atendendo-os de acordo com suas peculiaridades.

Por conta disso, nota-se a necessidade de mudanças para melhorar o que já é feito, a fim de reduzir o desperdício de energia gasta em trabalhos que não apresentam resultados significativos. Ao longo do trabalho, será mostrado que a atuação da ACS do COM4ºDN, no que tange às atividades de Assessoria de Imprensa diante de uma crise, e a sugestão de criação de um Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem.

No próximo capítulo, titulado como Crise de Imagem, serão realçados os motivos pelos quais as instituições devem estar atentas ao cenário global que as cerca para antever sinais que possam prejudicar a identidade, imagem e reputação delas. Ainda serão vistos como os alertas servem para criar mecanismo de auditoria de vulnerabilidade e incentivar uma cultura de vigilância interna. Também vai demonstrar que até com o desenrolar de um fato

negativo, as empresas preparadas com um Plano de Comunicação de Crise conseguem superar o episódio, aproveitando oportunidades para ficarem mais fortes que antes.

2 CRISE DE IMAGEM

Neste capítulo, o tema central é crise de imagem enfrentada pelas organizações. Anteriormente, foram expostos motivos pelos quais a Comunicação Social é um setor imprescindível nas empresas a fim de manter e melhorar a reputação, um bem intangível que pode demorar anos para ser desenvolvido e, diante de segundos, destruído, por exemplo, em função de uma fala mal apresentada para o público. Quando nasce uma crise de imagem, todos os ativos da empresa são colocados em jogo. Os danos podem ser irreparáveis.

Para saber lidar com a crise e tentar evitar que ela aconteça ou minimizar seus impactos, esta parte do trabalho tem a pretensão de apresentar os conceitos de crise de renomados autores como João José Forni, Roberto de Castro Neves e Mário Rosa bem como os tipos de crise, os procedimentos que devem ser adotados antes do surgimento da crise em si, o gerenciamento dela e as lições que precisam ser aprendidas com o pós-crise, visando melhorias para o futuro.

2.1 Conceito de crise

Neves (2002, p. 31) define crise “como uma situação que surge quando algo feito pela organização – ou deixado de fazer – [...] afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública”. Há, portanto, uma preocupação de como a instituição é percebida pela imprensa, funcionários, acionistas, fornecedores e outros personagens que a cercam.

A crise é uma ruptura na normalidade da organização que pode provocar ameaças à reputação e ao futuro da instituição, além de gerar frustração nos seus públicos e requerer energia para gerenciá-la, que poderia ser investida para alavancar os negócios, segundo Forni (2013, p. 8). Este autor ainda destaca que a crise desperta o interesse da mídia e aumenta a pressão dos concorrentes e grupos de pressão sobre a organização.

Já Mário Rosa (2001, p. 24) caracteriza crises como “um clima de comoção e por uma ampla difusão de informações, através dos veículos de comunicação. Transcorrem num ritmo e numa evolução acelerada, criando pesadas dificuldades para aqueles que porventura estejam situados em seu epicentro”.

Em consenso, a crise pode ser definida como uma quebra da normalidade na qual um fato negativo desperta atenção dos diferentes públicos, principalmente da mídia, que pode fazer uma cobertura de imprensa exaustiva sobre o assunto. Também exige da organização

pronta ação para reduzir ao máximo os efeitos colaterais que provoquem prejuízos financeiros e arranhões na imagem (valor simbólico intrínseco) da instituição.

Apesar das concepções apresentadas acima, vale evidenciar uma descrição exposta no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil (2018), a ser abordado no capítulo 3, sobre a palavra crise na cultura chinesa. “O termo é representado por dois caracteres, sendo o primeiro a ameaça, e o outro, a oportunidade. As crises, portanto, já trazem na raiz do vernáculo um sentido paradoxal, ambíguo e instigante”.

Neste sentido, uma crise pode significar tanto um fato negativo como uma falência financeira e espiritual (imagem) de uma organização quanto um evento positivo por ter uma oportunidade de demonstrar o quão é preparada para lidar com cenários desfavoráveis e ainda assim ter a capacidade de manter a confiança dos seus públicos.

Em qual cenário uma organização vai se encaixar? Depende de como ela enxerga e aplica a Comunicação Social no seu dia a dia. Se a instituição tem um perfil proativo, com comunicação integrada estratégica e aberta ao diálogo, ela tem mais facilidade para transformar um evento ruim em uma ocasião favorável, ou melhor, oportunidade. Porém, se a comunicação não é desenvolvida profissionalmente e a empresa nunca estabeleceu uma interação prévia, constante e sincera com seus públicos, dificilmente será bem-vista pela opinião pública, em especial, a mídia.

Alguns empresários têm repulsa de falar com a imprensa, devido à falsa crença de que jornalistas só querem apontá-los como vilões, culpados por algo, sentenciando a morte dos negócios. Entretanto, isto é uma visão distorcida e criada pelo mundo empresarial. Na essência, são os critérios de noticiabilidade que indicam o que é notícia e, por isso, a crise de uma organização é um tema a ser explorado.

A imprensa sobrevive em função do lucro econômico obtido por meio da audiência. Afinal, os veículos de comunicação não deixam de ser empreendimentos empresariais. O lucro advém da conquista de públicos, atraídos por manchetes que captam a sua atenção. Para tal, o jornalismo convencional adotou alguns critérios de noticiabilidade como fórmulas para definir o que é ou não notícia diante dos fatos do cotidiano.

De acordo com Cunha (2016, p. 94), os critérios de noticiabilidade são: atualidade e ineditismo, interesse coletivo, proximidade, proeminência, apelo (sensacionalismo), empatia e outros. Relacionando-os com possíveis situações que possam desenrolar uma crise de imagem, pode-se compreender que nem todo acontecimento ruim por si só necessariamente chega a ser uma crise. Vai depender da forma como for administrada.

Problemas diários, e são inúmeros, enfrentados pelas organizações, em sua maioria não podem se chamar crises. Quantos acontecimentos negativos as empresas gerenciam no dia a dia? E nós nem ficamos sabendo. Existem situações-limite, verdadeiras ameaças, a antessala da crise, poderíamos chamar. Mas nem sempre se caracterizam como crises, porque tiveram uma intervenção competente. (FORNI, 2013, p. 5).

Por conta disso, salienta-se a diferença entre os termos crise e emergência que são utilizados indistintamente. Emergência representa problemas corriqueiros da organização, que são mais fáceis de serem contornáveis. É uma interrupção súbita das operações normais por algum motivo. Já a crise, como visto, compromete os negócios e até mesmo a sobrevivência da organização.

Embora evidenciada a diferença, Forni (2013, p. 12) afirma que, devido à velocidade da informação e diversificação dos meios de comunicação, uma ocorrência negativa qualquer passa a ser caracterizada, vulgarmente, como crise pelo senso comum. “Às vezes, um evento simples, mas perigoso, pode realmente ser um sinal de crise. Mas depende de como ele cai no mundo online e como vai ser tratado”.

O avanço da tecnologia de comunicação, tornando o mundo cada vez mais globalizado, encurtando a noção de tempo e espaço, tem colaborado para que notícias e boatos sejam viralizados em questão de segundos nas redes sociais. “Quando não existe uma versão imediata para a crise, a mídia e a opinião pública não esperam. Passam a dar a própria versão. Muito provavelmente não vai ser favorável aos envolvidos na crise” (FORNI, 2013, p. 60).

Registra-se a importância de organizações desenvolverem um plano de gestão de crise que contemple a comunicação. Uma organização responsável, atenta aos anseios da sociedade, reconhece a relevância de agir rapidamente a fim de administrar o acontecimento negativo e a comunicação para evitar o surgimento de uma crise de conhecimento público. Os órgãos públicos notoriamente reconhecidos pela lentidão, devido à burocracia, precisam deliberadamente se adaptar a esta nova realidade.

A célebre frase “*the public be damned*” (o público que se dane, em tradução literal) de William Henry Vanderbilt, empresário norte-americano, em resposta a um jornalista em 1882, portanto, não cabe mais ao cenário atual que é marcado por interações bilaterais, facilitadas pela internet. Antigamente, apenas as instituições tinham o poder de voz, estabelecendo, assim, uma comunicação unilateral.

As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação colaboraram para fazer valer o direito à liberdade de expressão, garantido pela democracia, ser entendido pelas organizações.

A internet é um dos destaques dos avanços do século XXI que ajudou a dar voz ativa aos cidadãos e fez aumentar a preocupação das empresas. Hoje, divulgar notícia não é mais um ato exclusivo de jornalistas. Qualquer pessoa pode produzir conteúdo.

A avalanche de ideias e informações presentes na rede e a diversidade de aplicações sobre essa plataforma surpreendem os críticos em magnitude e intensidade, levando vozes que passavam despercebidas a ganhar um aparato amplificador por meio de blogs, vídeos, redes sociais e corporativas. A internet aumentou o poder dos indivíduos, colocando em xeque o controle das informações outrora nas mãos de governos e empresas. (NETO, 2010, p. 119).

Sintetiza-se que as organizações precisam criar o hábito de ter um diálogo aberto, de mão dupla e transparente com seus diversos públicos a fim de estreitar relacionamentos e construir uma reputação favorável e sólida. Quando houver um período difícil, como uma crise, eles estarão mais acessíveis e até compreensivos para ouvir a sua versão dos fatos. Torna-se fundamental a criação de um plano de comunicação de gestão de crise para traçar as diretrizes prévias que as ajudem.

2.2 Tipos de crise

Conforme Forni (2013, p. 6), “são poucas as crises decorrentes de eventos surpreendentes [...] Na quase totalidade dos casos, não há o efeito surpresa. Somente acidentes relacionados com a natureza, os chamados ‘atos de Deus’, se caracterizariam como crises inesperadas”. Percebe-se, então, que uma crise surge da consequência de algo que não foi bem resolvido ou de sinais iniciais ignorados.

Crises podem ser originárias de falhas no campo tecnológico, administrativo/organizacionais, humano e até natural/ambiental e de abrangência regional, nacional e internacional. Às vezes, são silenciosas, em que os sinais demoram para aparecer. Ora ostensivas, em que os problemas são iminentes e previsíveis. Neves (2002, p.51) apresenta uma estimativa que 80% de todos os acidentes que ocorrem são oriundos de ações humanas e falhas de processos.

O erro humano é o mais chamativo e preocupante, pois pode ser evitado e previsto. Diferentemente das catástrofes naturais (enchentes, deslizamentos, tsunamis, terremotos, raios, secas), sobre as quais não há formas de controle. As falhas provocadas pelos homens, portanto, geram reações mais adversas perante a sociedade. (MITROFF apud ROSA, 2001, p. 23).

Forni (2013) listou alguns tipos de crise, de acordo com sua longa experiência na área. Devem ser destacadas: direito do consumidor (*recall*, interrupção de serviços essenciais, desrespeito ao consumidor); ética empresarial (trabalho infantil ou escravo, sonegação de imposto, lavagem de dinheiro); meio ambiente (contaminação, desmatamento, vazamento de produtos tóxicos); relações trabalhistas (demissão coletiva, assédios, greves); poder público (nepotismo, crise nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário); e tecnologia (invasão de sistema, vazamento de informações sigilosas).

É impossível listar e mapear todos os tipos de crise. Entretanto, o segredo de uma boa gestão é desenvolver mecanismos capazes de detectar os pequenos sinais antes que se tornem de conhecimento de todos. Descobrir o erro de surpresa pela mídia é demonstrar que não tem controle sobre o próprio negócio e sair da crise será bem mais difícil do que o imaginado.

2.3 Pré-crise

Prevenção é a palavra-chave para a gestão de crise. Ela pode antever sinais internos e externos que podem anunciar a chegada de um momento difícil e, assim, ajudar na preparação para enfrentar a crise. Para uma organização despreocupada com a prevenção e que não possui um plano de gestão de crise e de comunicação, os riscos são maiores.

Fazer prevenção é mapear os principais fatos negativos, as ameaças à instituição com a finalidade de criar um sistema de defesa e de resposta tanto operacional quanto de comunicação que contemplem planos de contingência e treinamentos de conhecimento de todos os integrantes da organização. Não se pode esquecer que prevenir faz parte do processo de gestão de crise.

Há três níveis básicos ou processos interligados que compõem a gestão de crise: a **gestão do risco**, compreendendo prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise; a **gestão da comunicação de crise**, que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo; a **gestão da crise propriamente dita**: compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise; finalmente contornado o problema, a fase de recuperação, o pós-crise. Na fase de prevenção, já se começa a administrar uma crise que ainda não chegou. (FORNI, 2013, p. 66, grifo nosso).

Como detectar os riscos dentro de uma organização? O melhor caminho é realizar uma auditoria de vulnerabilidade, que consiste em uma avaliação multidisciplinar periodicamente sobre os eventuais riscos que podem atingir a organização para identificar as possíveis soluções. Ou seja, é colher dados para serem transformados em informações que produzam conhecimentos norteadores das futuras ações de prevenção.

O levantamento dos dados torna-se possível se houver a cooperação de todos funcionários - o público interno da instituição – desde o chão da fábrica à direção. Eles devem ser encorajados a apontarem as fragilidades da instituição. Cada um deve ser transformado em um auditor e ser o maior aliado da instituição. Para tanto, torna-se fundamental a existência de um clima organizacional amistoso e a estimulação de uma cultura de vigilância. Se nem os colaboradores sabem das ameaças que os rodeiam, não há como se planejar para prevenir.

Simple instrumentos têm o potencial de servir como dados para a auditoria de vulnerabilidade como pesquisa de campo, de opinião, de imagem, serviço de atendimento ao cidadão tanto no ambiente interno quanto externo da instituição. São fontes estratégicas para obter informações brutas que vão ser analisadas *a posteriori* e determinar ações corretivas.

Rosa (2002, p. 123) corrobora com a prática da análise de dentro para fora para compreender melhor a organização, visando adotar novas linhas de ação para corrigir e evitar problemas. “A radiografia da imagem pode oferecer pistas que, bem decifradas, permitirão formar um juízo estrategicamente útil e detectar como transcorreram eventuais equívocos cometidos [...] para buscar um posicionamento mais eficiente em eventuais crises futuras”.

Um *brainstorming* de possíveis crises que podem atingir a empresa pode ser realizado pela equipe de comunicação também. Desta forma, contribui para prever respostas e se preparar melhor para o futuro. Ressalta-se que administrar um risco é mais fácil do que gerenciar uma crise, que exige esforços, consome energia que poderia ser usada para incrementar os negócios e tem grandes chances de atingir a reputação da organização, conseqüentemente, a vida dela. Neste sentido, prevenção não é gasto, mas sim investimento.

Concomitantemente à prática de estabelecer mecanismos e procedimentos para antever a crise, são necessários construir relacionamentos sinceros e duradouros com seus públicos. “A melhor forma de se preparar preventivamente para evitar ou mitigar os efeitos de eventuais crises é construir uma reputação alicerçada em boas práticas de governança, transparência e de confiança no relacionamento com os *stakeholders*”, segundo Abrapp (2015, p. 13). Portanto, prevenir uma crise demonstra responsabilidade social para com os *stakeholders*.

2.4 Gerenciamento da crise

O encadeamento dos fatos dá-se da seguinte forma: em uma primeira fase, um assunto sensível com potencial de gerar uma crise é mantido sob conhecimento exclusivo de um pequeno grupo de pessoas da empresa. Em uma segunda fase, esse mesmo assunto, ainda não resolvido, acaba afetando alguns públicos mais próximos e a empresa se vê obrigada a prestar esclarecimentos [...] e envolver especialistas e fornecedores na busca de soluções urgentes. Assim, de forma crescente, pessoas

menos comprometidas com a empresa passam a deter conhecimento do referido assunto, que acaba escapando do controle e chega à mídia [...] disparando o gatilho da crise. (NETO, 2010, p. 188).

Como visto acima, a organização não conseguiu conter os sinais de alerta, o problema tomou grandes proporções e se tornou de conhecimento público. O gerenciamento da crise não pode ser realizado de forma amadora e sem planejamento prévio. Momentos sob pressão não são cenários ideais para serem tomadas decisões importantes que podem culminar no sucesso ou fracasso da empresa perante seus públicos.

A gestão da crise requer a utilização de estratégias de comunicação e, de fato, administradas ações corretivas para sanar o problema. Isto é, os profissionais da comunicação atuam na versão dos fatos, enquanto outros setores da instituição têm o dever de dar continuidade ao bom funcionamento da empresa. Afinal, os negócios nunca podem parar.

Do que adianta preparar um porta-voz para representar a organização em uma coletiva de imprensa, se de fato a empresa não estiver buscando soluções para o problema? A organização necessita gerenciar o fato negativo e, ao mesmo tempo, estabelecer uma comunicação verdadeira e transparente com seus públicos.

Torna-se primordial, então, estabelecer um plano de crise aplicável e flexível que integre os setores da instituição. Não dá para administrar uma crise na organização, se cada setor estiver fazendo a sua própria gestão. Precisa haver sinergia para assumir o controle do que está acontecendo. Ou seja, ele é construído por todos. Não é somente atribuição do campo da comunicação.

Também não surte efeito elaborar um manual/plano que fique restrito a algumas pessoas. Ele tem de ser de conhecimento de todos os colaboradores. Vai servir como um roteiro básico que responda às perguntas-chave para gerenciar as crises. Daí, ainda, é fundamental testá-lo periodicamente, pois se a crise tornar-se real, todos vão saber, minimamente, como agir.

Em suma, a boa gestão prevê um plano de gestão de crise que catalogue os eventuais cenários que possam atingir a organização; sugere medidas preventivas; trace estratégias para conduzir o problema; identifique quais públicos podem ser afetados; defina um comitê de crise em que cada indivíduo tenha uma responsabilidade assumida e autonomia para tomar decisões, bem como um centro de operação de emergência; e não menos importante: plano de comunicação de crise.

2.4.1 Plano de Comunicação de Crise

De acordo com Forni (2013, p. 125-126), a comunicação de crise é voltada para administrar as informações sobre um fato negativo junto aos *stakeholders*, tendo o poder de minimizar os estragos causados pela crise. O autor resume que um plano de comunicação de crise deve contemplar a escolha de uma equipe de comunicação de crise; um plano de comunicação interna; a estratégia de mídia; potenciais fragilidades da organização e ações para enfrentá-las; e informações atuais sobre a organização.

Inicialmente, com base nisso, cabe manter um banco de dados atualizado e coerente com a realidade da empresa que contribua para dar agilidade nas respostas de perguntas sensíveis e seja de fácil acesso da equipe de comunicação a qualquer momento. O *timing* das respostas para imprensa e para todos os formadores de opinião é fundamental, pois “quando uma crise acontece, há um vácuo momentâneo. Deve-se tomar a iniciativa da informação imediatamente, senão rumores e desinformação ocupam esse espaço e nunca poderão ser completamente corrigidos”. (ROSA, 2001, p. 141).

Forni (2013, p. 133) afirma que, para a maioria dos especialistas de comunicação em gerenciamento de crise, as primeiras informações devem ser divulgadas dentro de 15 a 30 minutos após o evento negativo, porque a opinião pública começa a se formar neste período. Daí, a importância em ter um estoque de informações e buscar novas rapidamente.

Porém, a pressa para informar no prazo estabelecido pela imprensa não pode ser confundida com desleixo, inconsistências, omissões e equívocos. A empresa precisa assumir o controle da comunicação, se antecipando ao que for publicado pela mídia para não ser surpreendida. Portanto, há a necessidade do ato de comunicar ser planejado em tempos de paz.

O plano de comunicação de crise deve abranger ainda a definição e a preparação de porta-voz e de mensagens-chave bem como de públicos-alvo e os meios comunicacionais apropriados a eles; a produção de modelos pré-aprovados de nota à imprensa, de esclarecimento, de comunicado; o estabelecimento de mecanismos de monitoramento para avaliar o comportamento da imprensa e seus públicos diante de informações repassadas.

O pronunciamento e o posicionamento devem ser estratégicos, deixando claro quem (porta-voz) vai comunicar o quê (informações pertinentes), quando (momento mais oportuno), para quem (*stakeholders*) e como (meios, instrumentos e técnicas de comunicação). As estratégias só vão funcionar, se a instituição tiver uma mente voltada para uma comunicação ativa e integrada.

O porta-voz é a pessoa escolhida pela equipe de comunicação para representar a organização junto à imprensa. Ele tem o papel de ser a voz e o rosto oficial da empresa durante a crise. Não pode ser uma pessoa que demonstre insegurança, medo nem timidez. Precisa transmitir confiança e solidariedade (em caso de vítimas); ter inteligência emocional para manter a calma sob forte pressão diante dos questionamentos da imprensa, respondendo-a com profissionalismo; e conhecer bem o problema causador da crise. Precisa ser claro, objetivo e saber argumentar e improvisar.

Como preparar uma pessoa com estas características dentro da instituição? Para isso, existe a ferramenta de *media training*. De acordo com o Manual da Abrapp (2015, p. 17), este termo significa “treinamento destinado às pessoas que precisem relacionar-se com a mídia”. Recomenda que o treinamento deva ser praticado com porta-vozes inexperientes, que pouco tiveram contato com a imprensa, e com aqueles mais experientes para que sejam aperfeiçoados e mais estratégicos no relacionamento.

No contexto de crise, Duarte (2011, p. 357-361) afirma que “capacitar fontes e porta-vozes são investimentos de retorno certo para criar e fortalecer uma cultura da comunicação e obter resultados mais efetivos”. Ele ainda assegura que o conhecimento e saber lidar com a imprensa colaboram para dialogar melhor com a sociedade. Sugere que a preparação ocorra em grupo homogêneo ou heterogêneo ou individual em palestras e oficinas, de forma contínua ou em períodos especiais.

O *media training* prevê a elaboração de eventuais perguntas que os jornalistas fariam ao porta-voz, inclusive as mais desconfortáveis de serem respondidas, que beiram ao constrangimento. O assessor de imprensa vai atuar como um repórter de um veículo qualquer, sedento por notícias novas, o furo da reportagem, simulando uma entrevista. Daí, a equipe de comunicação vai analisar o comportamento gestual e o discurso usados neste momento e dar o *feedback* para o porta-voz para que posturas sejam corrigidas.

O discurso aplicado para responder as perguntas deve ser treinado também com o assessor de imprensa antes da entrevista. Juntos vão definir quais as mensagens-chave que precisam ficar na mente do repórter e devam estampar as manchetes dos jornais no dia seguinte. Para tanto, devem ser curtas e objetivas. Assim, têm mais chances de serem reproduzidas na íntegra e não serem descontextualizadas.

Cabe, portanto, enfatizar que o porta-voz assume uma grande responsabilidade que pode comprometer toda a ação realizada para resolver o problema gerador. A escolha da organização para esta função deve ser consciente e não apenas para agradar egos de diretores e presidentes, que acreditam ser a autoridade máxima para tratar do assunto.

Também não é aconselhável transformar o assessor jurídico em porta-voz, pois pode transmitir um comportamento defensivo em um momento que deve demonstrar solidariedade e honestidade. Forni (2013) é enfático ao dizer que a mensagem certa “deve ser honesta, transparente e confiável, doa a quem doer”. Ou seja, se a empresa errou, tem a responsabilidade de admitir o erro e não terceirizar a culpa. A verdade, pois, é a melhor estratégia. Jamais mentir nem especular.

Falar por meio do porta-voz em coletiva de imprensa ou em entrevistas individuais é uma das estratégias da Assessoria de Imprensa para lidar com a mídia. Há outras ferramentas para se comunicar, como notas (à imprensa, de esclarecimento) já pré-aprovadas pela equipe de comunicação e com ciência do comitê de crise, dando agilidade na divulgação, que contenham as mensagens-chave.

Vale enfatizar que pagar para uma nota ser publicada em um veículo de comunicação não é bem-visto pela sociedade, pois é claro o caráter de propaganda, maquiando a real situação para tentar recuperar a credibilidade da instituição a qualquer custo. O melhor caminho é conquistar a mídia espontânea, aquela que a empresa dialoga abertamente com seus públicos e estes reproduzem aquilo que acharam interessante de acordo com seus vieses, sem receber dinheiro por isso.

A escolha do instrumento de comunicação deve estar associada ao público com o qual a organização deseja se relacionar. Na crise, nenhum público deve ser ignorado. Funcionários, acionistas, fornecedores, governo, Organizações Não-Governamentais, comunidade, imprensa, sindicatos, associações, moradores: todos precisam ser informados sobre as medidas que a empresa está tomando.

“Há um erro comum nesse tema que é imaginar que notas publicadas em jornais ou entrevistas coletivas são suficientes para levar sua mensagem a esses públicos tão fundamentais. Não caia nesse erro. Até porque a mensagem para cada público é diferente, pois o interesse de cada um deles tem suas especificidades”. (ROSA, 2001, p. 144).

Todos os públicos devem ser mapeados antes da crise ocorrer. É importante ter uma relação com nomes, telefones e endereços dos líderes/representantes de cada grupo de interesse para facilitar o contato. Muitas instituições têm a postura de valorizar apenas a imprensa em detrimento dos demais públicos. Isso é um equívoco.

Por exemplo, os colaboradores são um público estratégico para ajudar a superar a crise. Neves (2002, p. 102) afirma que quando não há comunicação interna para informar aos funcionários o que está ocorrendo, os boatos crescem e eles se sentem constrangidos,

humilhados. Entretanto, quando a comunicação interna é realizada com qualidade, os trabalhadores se tornam peças estratégicas no gerenciamento da crise. “Bem alimentados de informações, moral recalibrado, os funcionários se transformam no maior e mais confiável dos aliados”.

O Manual da Abrapp (2015, p. 19) ressalta o público interno como fator crítico de sucesso na gestão da crise. Se bem informados, os funcionários ajudam a impedir que boates se espalhem e prejudiquem a reputação da instituição. O documento ainda incentiva a identificar dentro da organização os colaboradores líderes - “porta-vozes não oficiais como o autor os chama” - que podem atuar nas conversas de corredor, compartilhando as mensagens-chave.

Após a empresa se comunicar com seus diferentes públicos, é a hora de monitorar a repercussão do que foi dito. Normalmente, a Assessoria de Comunicação analisa jornais, revistas, rádio, programas televisivos, blogs, redes sociais, noticiários online, fazendo um recorte do que foi divulgado a fim de medir o retorno das ações utilizadas. De acordo com Duarte (2011, p. 418), “isso significa ter em mãos a totalidade do material publicado, de modo a construir, a cada momento, um perfil desse esforço”.

Para Neves (2002, p. 209), o monitoramento indica os desvios de opinião que servem de alertas para mudar as estratégias adotadas. Ele ainda aponta outras fontes de conhecimento para verificar o que os públicos estão pensando sobre a empresa. “Pesquisas, telefonemas, SACs, mensagens na internet; quantidade e teor das reclamações, comentários negativos e positivos, material na imprensa, cartas do leitor, etc. Tudo isso são insumos para reavaliação da estratégia”. Todo material colhido será usado durante o gerenciamento da crise bem como para o pós-crise.

2.5 Pós-crise: o que foi aprendido?

Passado o período crítico, é a hora de analisar a gestão da crise com objetivo de enxergar o que deu certo e errado. Uma organização responsável tem o compromisso de: contextualizar a situação pela qual viveu; mencionar os procedimentos que foram adotados; identificar as partes envolvidas para solucionar o problema e as partes afetadas; listar os meios e técnicas de comunicação utilizados; destacar as reações de seus diversos públicos; apontar falhas e sugerir melhorias.

Neves (2002, p. 229-231) chama esta análise de cenário de *de-briefing*, importante ferramenta para fortalecer a instituição e prepará-la para outras situações. O autor assegura

que documentar é algo fundamental e, portanto, é necessário escrever toda a experiência adquirida, pois as memórias e pessoas se vão.

Infere-se, então, que toda informação colhida deverá ser útil para elaborar um relatório que sirva de fonte de consulta para os futuros integrantes do Comitê de Crise. Será um resultado de ensino-aprendizagem para aqueles que vivenciaram a crise.

Outra linha de ação apresentada no Manual da Abrapp (2015, p. 23) é a realização de uma pesquisa após o retorno da normalidade da empresa para aferir junto aos *stakeholders* o quão a imagem da instituição foi afetada. O resultado pode trazer à tona a necessidade de ajustar ações de comunicação, envolvendo um trabalho integrado com os demais setores da comunicação como Marketing, Publicidade e Propaganda, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Relações Públicas, a fim de recuperar os danos causados na reputação institucional.

O pós-crise é um período de levantar informações com propósito de avaliar o desempenho da operacionalização do plano. É a hora de corrigir erros e modificar estratégias para se planejar melhor para o futuro. Somente com a avaliação, é possível saber se os esforços valeram a pena e quais melhorias devem ser aplicadas, visando um bom desenvolvimento organizacional e objetivando o máximo sucesso em situações futuras.

Os conceitos aqui apresentados não abordam toda a vasta temática estudada pelos especialistas da área. Entretanto, colaboram para ampliar a consciência e o debate dentro de pequenas e grandes empresas que, até então, não despertaram interesse pelo assunto. A gestão de crise não deve ser mais tratada como tabu.

Como visto no capítulo anterior, a Comunicação Social corrobora para o bom funcionamento organizacional no micro e macroambiente quando utilizada de forma estratégica a fim de atingir seus objetivos institucionais e/ou mercadológicos. Sejam quais forem as finalidades, elas estão atreladas à imagem e à reputação.

Ao passo que uma ação positiva provoca bons sentimentos na sociedade e aumenta a credibilidade da empresa, um evento negativo de grande impacto pode desencadear uma crise institucional. Vai depender do quanto a organização se planejou e se preveniu.

O consenso acredita que somente as grandes e modernas empresas estão preparadas para enfrentar uma crise. O próximo capítulo vai contrapor este pensamento e apresentar o tanto de conhecimento que as Forças Armadas (Marinha, Exército e Força Aérea Brasileira), principais órgãos de segurança pública em âmbito nacional, detêm sobre assunto.

3 AS FORÇAS ARMADAS ESTÃO PREPARADAS PARA ENFRENTAR UMA CRISE DE IMAGEM?

As Forças Armadas, compostas pela Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira, são instituições nacionais, permanentes e regulares, estruturadas na base da hierarquia e da disciplina. Elas têm como propósito a garantia da defesa da Pátria, dos poderes constitucionais e da lei e da ordem. Como qualquer outra organização pública, são obrigadas a prestar contas para a sociedade.

Tendo consciência da importância do seu papel para o povo, as Forças Armadas estão se comunicando cada vez mais, seja por meio de propagandas institucionais nas mídias sociais e/ou pelo estabelecimento de relações com diferentes públicos, principalmente com a mídia. Percebe-se, pois, que os militares reconhecem a área da Comunicação Social como um fator estratégico para contribuir e fortalecer a identidade, missão e valores das Forças Armadas.

Atentas às mudanças tecnológicas, políticas e sociais, compreenderam também a necessidade de se prepararem para a ocorrência de eventos negativos com ampla divulgação pela imprensa e até mesmo por cidadãos comuns que, com um celular e internet, têm o poder de tornar um fato em um acontecimento mundial. Com objetivo de evitar uma crise de imagem e um possível arranhão na imagem da instituição, as Forças Armadas criam documentos específicos para a temática, indicando o melhor caminho a percorrer antes, durante e depois da crise.

3.1 Manual e Plano de Comunicação Social da Marinha do Brasil

A Marinha possui dois grandes documentos que estabelecem diretrizes para o exercício da atividade de comunicação social. Um deles é o Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil (EMA-860) que tem como propósito “orientar o exercício da atividade de Comunicação Social (ComSoc) e a atuação dos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB)”.

No EMA-860, o capítulo nove trata exclusivamente da comunicação na gestão de crise. Ele traz um resumo sobre a importância da comunicação para o gerenciamento de crise e, em seguida, apresenta definições de crise e acrescenta que as novas tecnologias mudaram a forma de comunicar, ampliando o alcance da repercussão de um fato negativo. O Manual ainda reforça o caráter simbólico (credibilidade e reputação) colocado em xeque durante uma crise, sendo capaz de amplificar o problema gerador.

A Marinha do Brasil entende o gerenciamento de crise dividido em três partes: pré-crise (prevenção); resposta à crise (reagir ao fato); e pós-crise (relatar por escrito, visando melhor preparação para o futuro). Também define os primeiros passos a serem adotados quando surgir uma crise: formar uma equipe para analisar os fatos, capaz de agir rapidamente; definir com quais públicos se comunicar, bem como os meios adequados para interagir com eles; e determinar um espaço físico para recepção de pessoas e levantamento de informações.

O Manual destaca a questão da prevenção e preparação para evitar que a crise afete a instituição. Para tanto, sugere algumas medidas como: realização de auditorias de crise para identificar vulnerabilidades; elaboração de um Plano de Gerenciamento de Crise (PGC) flexível que auxilie na tomada de decisões – feito pelos militares mais antigos da OM e com a participação dos profissionais da Comunicação Social; compor manuais de comunicação de crise com estratégias e ações; e adestramentos.

Outro destaque do EMA-860 está para a definição do Manual de Comunicação de Crise, que inclusive não deve ser considerado como receita de bolo, podendo ser modificado ao longo do tempo para atender novas estratégias:

[...] é, pois, um produto do PGC e por conter as vulnerabilidades, os riscos aos quais à instituição está exposta, é necessário que seja classificado como o grau de sigilo apropriado. Deve prever reuniões de integração entre os diversos setores que compõem a instituição, visando à disseminação de informações, à unicidade do discurso e buscando, também o aproveitamento dos produtos de comunicação, sobretudo se houver mais de um setor responsável pela produção e divulgação das atividades de comunicação. (MARINHA DO BRASIL, 2018, p. 9-11).

A seção sobre o Manual de Comunicação de Crise apresenta elementos considerados fundamentais como: em situações graves com presença de vítimas fatais ou de grande impacto negativo na imagem da Marinha, o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) deve ser informado e acionado. Este poderá coordenar as estratégias de comunicação; elaboração de mensagens-chave para dar unidade ao discurso que deve ser empregado em todas as peças de comunicação, textos e outras formas de manifestações; dizer sempre a verdade independentemente da gravidade da situação.

Parte do EMA-860 aborda o assunto de públicos prioritários, garantindo que nenhum deve ser negligenciado, pois pode gerar novas crises. Ele aponta dois públicos que merecem distinta atenção: o interno e a imprensa. O militar precisa se sentir valorizado, tendo acesso a informações para se tornar aliado na propagação de mensagens positivas e favoráveis à

instituição. Também deve ser estimulado a ser um auditor de vulnerabilidades e incentivado a comunicar sobre os riscos aos superiores.

A mídia é um público estratégico que tem potencial para amplificar e dar visibilidade ao fato negativo. Ela também é um importante canal para divulgar informações sobre o ocorrido e auxiliar a organização a reconquistar sua confiança e credibilidade perante a sociedade.

O EMA-860 enfatiza o compromisso de encarar os jornalistas com respeito e profissionalismo e de manter um bom relacionamento constantemente, além de atendê-los dentro dos prazos solicitados e entender as peculiaridades de cada meio de comunicação. Ainda ressalta que o gerenciamento de crise não pode esbarrar com burocracia e lentidão comum aos órgãos públicos nem agir de forma precipitada, repassando informações inconsistentes ou evasivas. Daí a necessidade de encontrar o equilíbrio entre o tempo da organização e da imprensa.

“Depois de definir o ‘quando’ divulgar, o próximo passo numa situação de crise é definir o ‘como’, ou seja, de que forma serão enviadas as primeiras informações à imprensa”. Assim determinado, o EMA-860 expõe duas formas: nota à imprensa e coletiva de imprensa.

A primeira deve ser divulgada nas horas iniciais da crise com informações básicas que se tem até o momento, fazendo uso de linguagem simples e objetiva e evitando termos técnicos e especulações. Já a segunda requer mais cuidado, pois ao mesmo tempo que serve como uma oportunidade única para falar de uma vez só com vários jornalistas, ela pode representar um risco se o porta-voz não mantiver o controle de si, ser paciente, responder da forma correta. Então, é fundamental avaliar a necessidade desta ferramenta.

Sobre entrevistas, o EMA-860 salienta que militares devem ser treinados (*media training*) para serem porta-vozes da organização. Eles serão a personificação da instituição e da crise. Tudo neles será observado, desde um simples gesto com as mãos para explicar algo até o mínimo detalhe nas escolhas das palavras do discurso.

O EMA-860 é finalizado, evidenciando a preocupação com a magnitude das mídias sociais em propagar informações com tanto dinamismo e velocidade, tornando-as atemporais e, por isso, permitindo que uma crise quase terminada, possa ser reiniciada. Apesar deste cenário, há outra possibilidade advinda deste avanço tecnológico: a comunicação direta com seus públicos, sem o intermédio da mídia.

O Manual propõe a análise de trabalhar neste ambiente dual e sugere identificar quem as personas “que estão constantemente curtindo, postando temas relacionados ou defendendo a instituição quando há alguma controvérsia”. Eles devem ser cativados em tempos de

normalidade para, quando surgir a crise, colaborarem com a versão oficial da Marinha. Também recomenda que a Marinha busque se relacionar com outros órgãos durante momentos de paz para que estes a ajudem em períodos difíceis.

Ainda aconselha o monitoramento regular das mídias sociais para compreender as interpretações dos seus públicos e, caso haja algum equívoco no discurso empregado pela MB, há maior agilidade para contornar a situação. Após o fim da crise, é fundamental “analisar e criticar o posicionamento da Força nas mídias sociais” para apontar oportunidades de melhorias.

Retomando ao início deste capítulo, outro documento utilizado é o Plano de Comunicação Social da Marinha do Brasil (PCSM). Dentre as finalidades dele, está a de: “contribuir e zelar para que [...] as ações de ComSoc desenvolvidas pelas células do SisComSocMB [Organizações Militares subordinadas] estejam intimamente atreladas aos objetivos estabelecidos, a fim de [...] maximizar a eficiência das ações”. (MARINHA DO BRASIL, 2018, p. 1-1).

O PCSM tem oito objetivos permanentes que devem ser desenvolvidos pelos profissionais da área, que foram definidos previamente de acordo com o planejamento estratégico da Força. Dentre eles, está o de “contribuir para o fortalecimento da capacidade da Marinha do Brasil na gestão de crises”, que também é tema deste trabalho.

Apesar de ser um objetivo permanente, o assunto Gestão de Crise não foi categorizado como ação prioritária pela Marinha para o ano de 2018. Em virtude disso, não foi desmembrado no PCSM. Daí, ressalta-se a importância desta publicação a fim de apresentar argumentos teóricos que fortaleçam a ideia central de que as organizações de sucesso necessitam de um modelo/roteiro prático do Plano de Comunicação de Crise de Imagem.

3.2 Manual e Plano de Comunicação Social do Exército Brasileiro

De acordo com a Diretriz de Comunicação Social do Exército (2019), em situações de crises, os militares devem se basear no Manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social e no Caderno de Gerenciamento de Crises. Embora ambos apresentem aspectos gráficos (visuais) diferentes, os conteúdos são os mesmos. O Exército tem ainda o Manual de Fundamentos de Comunicação Social que aborda a temática gestão de crise.

Já o Plano de Comunicação Social do Exército (2018-2019) não menciona o tema crise de imagem. Ele tem como foco “orientar o planejamento e a execução das atividades de

Comunicação Social do Exército, bem como definir as atribuições dos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação Social do Exército (SisComSEx)”.

Os Manuais são independentes, porém, complementam-se. Eles pontuam a necessidade de preservar a imagem da Força e informar a mídia com rapidez sobre as medidas que foram tomadas para minimizar o fato negativo. Ainda salientam a importância de compreender que a crise é uma oportunidade de divulgar uma mensagem de interesse da instituição e de ter um canal técnico de comunicação para que o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) possa acompanhar e repassar orientações adequadas.

Partindo destes princípios, em linhas gerais, os Manuais são divididos em três seções: antes, durante e pós-crise. Na primeira parte, orientam sobre as seguintes providências: manter cadastro atualizado na Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (ReSisComSEx); conhecer e difundir a documentação de gestão comunicacional como o Plano de Comunicação e outros; e ter um comportamento proativo no sentido de buscar informações junto ao setor de Inteligência.

Sugerem ainda manter um relacionamento permanente com os veículos de comunicação, com contatos atualizados, e fazer uma análise para traçar o perfil da linha editorial de cada um. Também orienta preparar o Plano de Gerenciamento de Crise de Imagem que conste os possíveis cenários de crises e ações de Comunicação Social para administrá-las.

Nesta fase, fica estabelecida a necessidade de contatar hospitais e empresas funerárias, prevendo locais para serem utilizados, se houver necessidade. Além disso, é aconselhado conhecer a legislação para amparo de vítimas e familiares, em caso de acidente ou morte, e escolher um militar para dar atenção necessária à família. Em caso de morte ou ferido, o Comandante da OM deve ir pessoalmente comunicá-la.

Já durante a crise, os Manuais recomendam informar a situação e as necessidades administrativas ao alto escalão do Exército por meio da Ficha de Informação de Pronto Interesse do Sistema (FIPIS) e acionar o gabinete de crise com objetivo de definir as ideias-força que serão divulgadas para os públicos. Ainda indicam estabelecer uma rede de contato estreita e permanente com todos os envolvidos e manter o público interno informado para evitar ruídos na comunicação e orientá-lo sobre os procedimentos a adotar, caso seja abordado por jornalistas.

Os documentos também preveem que os repórteres devam assinar um termo de responsabilidade, declarando ter ciência de risco assumido ao fazer a cobertura jornalística

onde ocorreu a crise, caso haja algum tipo de perigo no local. Toda matéria publicada pela imprensa deve ser enviada ao CCOMSEx.

Parte das providências a serem tomadas está a designação de um porta-voz para lidar com a mídia. Ele será treinado antes de cada entrevista e poderá contar com apoio de um especialista para explicar termos técnicos demais. O porta-voz precisa ser claro ao transmitir a mensagem, enfatizando os aspectos positivos, pois a crise deve ser encarada como uma oportunidade.

Quando a crise chegar ao fim, deve ser demonstrado o reconhecimento da Força aos públicos interno e externo que prestaram apoio durante a crise. É imprescindível elevar o moral da tropa, visto que um fato negativo tem o poder de prejudicar o clima organizacional interno e a imagem da instituição.

O trabalho de monitorar o que sai na mídia continua, bem como o de prestar novos esclarecimentos provocados por ela. Há ainda o compromisso de visitar as vítimas e os familiares pelo tempo que julgar-se necessário. São dois públicos distintos, mas que exigem atenção quando se trata de assuntos sensíveis em que o fator humano é preponderante.

3.3 Manual e Plano de Comunicação Social da Força Aérea Brasileira

O Plano de Comunicação da Força Aérea Brasileira (FAB) (2017) aborda a área de atuação da comunicação social e, dentre as limitações, lista a assessoria de imprensa como responsável pelo relacionamento com a imprensa tanto em acontecimentos positivos quanto em negativos.

O documento ressalta sobre o comportamento que os militares que integram a Assessoria de Imprensa da FAB devem adotar quando jornalistas os procurarem a fim de apurar fatos negativos. “Devem ser atendidos com atitude profissional, transparente e colaborativa, de modo a prestar todos os esclarecimentos necessários e deixar clara a posição institucional”.

Para aprofundar sobre a temática crise, o Plano de Comunicação indica a leitura do Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da FAB (2010). Nele, há um anexo exclusivo sobre gerenciamento de crise. Inicialmente, o Manual traz a definição de crise, visibilidade mediada e fragilidade, termos interligados como será visto a seguir. Crise é “um evento ou uma série de eventos extraordinários que afetam adversamente a integridade do produto, a reputação ou estabilidade financeira da organização; ou saúde ou bem-estar dos funcionários, da comunidade ou do público em geral”. (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2010, p.84).

Para entender a ideia de visibilidade mediada, a FAB (2010, p. 84) recorre à história antes do desenvolvimento da imprensa. “Os governadores políticos podiam restringir a própria visibilidade a círculos relativamente fechados da corte, segundo Thompson (1998). Visibilidade requeria co-presença: só se podia ser visível para com aqueles que participassem o mesmo ambiente temporal”. Este cenário muda a partir do surgimento dos novos meios de comunicação, quando os políticos começaram a se preocupar em como as mensagens chegariam em seus diferentes públicos, pois já não se podiam monitorar e controlá-las.

Neste contexto, no qual os novos meios de comunicação potencializaram a exposição pública, o conceito de fragilidade aparece como “mais os líderes políticos procuram administrar sua visibilidade, menos eles a podem controlar, o fenômeno da visibilidade pode escapar de suas rédeas e, ocasionalmente, pode funcionar contra eles”. (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2010, p. 85).

Após essas definições, o Manual pontua quatro motivos pelos quais a imprensa gosta de cobrir crise. O primeiro deles, inclusive abordado no capítulo 2, é o uso de critérios de noticiabilidade/valor-notícia pelos jornalistas para definir o que é ou não notícia. A segunda razão está relacionada aos conflitos e às polêmicas que a crise traz consigo e aguçam o instinto de investigar e explorar o assunto pelos repórteres. Outro porquê é que crises rompem o status de normalidade e, por fim, organizações públicas são obrigadas a prestar contas dos seus atos.

Em seguida, o documento cita medidas preventivas como monitorar a imprensa e acompanhar os atos de *stakeholders*, estimular programas de prevenção (simulações de crise, *media training*, análise de vulnerabilidade) e promover palestras para pessoal envolvidos com áreas identificadas como vulneráveis. Recomenda a elaboração de manual de crise que contenha normas de conduta e a criação de um comitê que englobe a alta administração, órgãos de assessoramento e a Comunicação Social.

Na administração da crise, o Manual sustenta que é necessário contar tudo rapidamente e de uma vez para evitar sucessivos desgastes. Além disso, é preciso estar preparado com argumentos convincentes, visto que a atual arena de debate é pública e plural.

A FAB enfatiza também que, na crise, devem-se administrar o problema gerador e a versão sobre ele. Para cuidar da parte comunicacional, a instituição ressalta que é importante construir um bom relacionamento com a mídia antes da crise ocorrer e ainda incentiva a buscar o assessoramento do Centro de Comunicação Social da FAB em situações difíceis.

O Manual assinala quais são os erros mais comuns que agravam as crises. Dentre eles, estão lentidão para tomar decisões, ouvir muitas opiniões que mais confundem do que ajudam

e não ter previamente subsídios para se preparar. Na questão da comunicação, não usá-la de forma correta com públicos certos nem se preocupar com o que eles pensam, não ser sincero e evitar a imprensa.

Para se preparar para as crises, o Manual cria um *check-list*, dividido em quatro pontos: diagnóstico, plano de gerenciamento de crise, trato com a mídia e orientações finais. Na primeira parte, sugere o levantamento das possíveis situações de crise, das vulnerabilidades, dos públicos de interesse, do pessoal qualificado e da estrutura presente para contornar a situação.

Com relação ao plano, o Manual faz o leitor se questionar sobre como será acionado e quem será responsável por reunir informações e buscar o assessoramento do Centro de Comunicação Social da Força Aérea e como se dará este processo. Ainda levanta discussão de quem e como será o monitoramento de notícias, quem será o porta-voz e vai preparar material para atender a imprensa, bem como quem e como serão definidos os objetivos e ações para reduzir os impactos da crise.

No tópico que aborda o relacionamento com a mídia, reforça a necessidade de se manter calmo e ter agilidade nas respostas, informando o que se sabe, as responsabilidades e as soluções para o problema e, se possível, antecipar-se às demandas da imprensa, além de acompanhar os noticiários.

Como orientações finais, deixa claro que a mídia tem potencial de transformar um pequeno problema em crises internacionais. Alerta que a imprensa busca sempre culpados quando há o silêncio, mas também é um meio que auxilia no esclarecimento e informa os cidadãos, ajudando a recuperar a imagem da instituição.

3.4 Aperfeiçoamento dos Manuais e Planos das Forças Armadas

Após a verificação dos conteúdos dos Manuais e dos Planos de cada instituição que compõe as Forças Armadas, infere-se que estão preparadas para enfrentar uma possível crise de imagem com extensa cobertura jornalística da mídia. Os documentos são capazes de nortear militares da área de Comunicação Social bem como de outras formações para dar os primeiros passos diante de um fato negativo e lidar com situações a fim de transformá-las em oportunidades.

Cabe evidenciar que cada Força tem peculiaridades ao tratar do assunto que podem contribuir para o aperfeiçoamento de todas as diretrizes. Enquanto os Manuais do Exército e da Força Aérea são mais objetivos e precisos, sendo um instrumento eficaz para militares que

já entendem sobre crise, e o da Marinha é mais detalhado e contextualizado, ajudando na melhor compreensão daqueles que são leigos na temática.

O Manual do Exército Brasileiro ganha maior destaque por ter um diferencial que é o uso da FIPIS para desenvolver uma comunicação mais proativa e estabelecer uma ligação simples e rápida por meio do canal técnico com o CCOMSEx. Ela deve ser empregada em situações de urgência para transmitir informações que possam refletir positiva ou negativamente na imagem da instituição.

A FIPIS também pode ser utilizada para comunicar ocorrências policiais de maior vulto que envolvam militares; reportagens divulgadas pela imprensa regional com maior probabilidade de ser veiculada nacionalmente; acidentes graves e outros assuntos que possam despertar interesse da mídia nacional. Outro aspecto relevante é que a ReSisComSEx funciona em site externo, podendo ser acessada de qualquer lugar, mediante cadastro e senha para conectá-la.

Na Marinha, apesar do Sistema de Comunicação prever um canal técnico como recurso de ligação colaborativo e ágil entre as células do sistema para melhorar o tempo de resposta da Força em diversos escalões, seja em momentos de paz ou de potencial crise de imagem, de fato, ele não existe. A comunicação é feita informalmente por meio de aplicativos de mensagem instantânea ou formalmente por e-mail institucional, retardando o fluxo de transmissão de informações e prejudicando, assim, a rapidez nas respostas feitas pela imprensa em caso de crise.

O CCSM está em fase de estudo junto à Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha para criar um canal técnico que possibilite o aproveitamento de oportunidades e a preparação mais adequada para informar e responder sobre incidentes. Ainda não há previsão para o lançamento desta ferramenta.

As demandas de imprensa recebidas pelas OM que integram o Sistema de Comunicação Social da Força Aérea Brasileira são repassadas informalmente para o Centro de Comunicação Social da Força Aérea Brasileira via telefone, *e-mail* ou *WhatsApp*. Este Centro tem competência para avaliar o conteúdo e dar autonomia ou não para as OM responderem. Repare-se que não há um canal técnico formal para ser utilizado durante a crise.

Portanto, vê-se a necessidade de intercâmbio de conhecimento entre as Forças com vistas a aprimorar os sistemas, métodos, técnicas e instrumentos comunicacionais existentes. Afinal, Marinha, Exército e Aeronáutica devem somar esforços para criar uma única imagem institucional das Forças Armadas. A troca de experiência reduz o consumo de energia com

ideias obsoletas e permite otimizar recursos humanos, tecnológicos, financeiros e materiais para algo inovador e eficaz.

Utilizando-se o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, foi questionado se o Ministério da Defesa possui algum documento que sirva de diretriz para o uso das Forças Armadas em momento de crise de imagem. O pedido, realizado no dia 26 de setembro, gerou o protocolo 60502002356201977. Em resposta, no dia 10 de outubro, o Ministério da Defesa informou que “esta Pasta não possui, não deu origem e não utiliza qualquer publicação sobre Manual ou Plano de Comunicação de Gestão de Crises para uso das Forças Armadas”.

Diante do exposto, acredita-se que a realização de cursos e *workshops* na área, envolvendo as três instituições, e a visitação dos respectivos Centros de Comunicação Social regularmente todo ano podem motivar e explorar novas descobertas. Sugere-se ofertas de vagas de estágio nos Centros por um período que julgar-se necessário a fim de garantir um processo de ensino-aprendizagem de forma satisfatória. Propõe-se a reflexão sobre a conveniência de criar um Centro de Comunicação Social das Forças Armadas para unificar os discursos e aperfeiçoar e sofisticar os sistemas e metodologias.

Este capítulo delineou os Manuais de Comunicação das Forças Armadas, destacando pontos importantes para a gestão de crise. A próxima seção traz o estudo de caso que ocorreu em abril de 2019 e exigiu competência da Assessoria de Comunicação do Comando do 4º Distrito Naval para gerenciar uma possível crise de imagem com ampla repercussão na mídia brasileira.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Ponte rio Moju

Uma balsa provocou o desabamento de parte da Ponte rio Moju, que liga a cidade de Belém ao interior do Estado do Pará, ao se chocar com os pilares dela. O acidente ocorreu no dia 6 de abril de 2019, por volta de uma hora da manhã. Testemunhas relataram que dois veículos teriam caído no rio, após o desabamento. Cabe destacar que, além da possibilidade de perdas de vidas, a queda da ponte comprometeu o escoamento de grãos por todo o país. Vários portos foram atingidos, necessitando criar rotas alternativas para manter os negócios comerciais funcionando.

Para agravar a situação, a embarcação estava com documentação irregular junto à autoridade marítima (Marinha) e, por conta disso, não tinha permissão para navegar. Nota-se que isso poderia gerar questionamentos da imprensa e da população sobre a capacidade da Marinha em cumprir sua missão e dever de fiscalizar as embarcações, colocando à prova a reputação da instituição.

O Salvamar Norte é o centro que coordena os Serviços de Busca e Salvamento (SAR) da área de jurisdição do Comando do 4º Distrito Naval e faz parte da estrutura orgânica da OM. Ele possui seis subcentros de salvamentos subordinados que estão distribuídos em diferentes capitânicas e agências. São elas: Capitania dos Portos da Amazônia Oriental (CPAOR), em Belém (PA), Capitania Fluvial de Santarém, no Pará, Capitânicas dos Portos do Maranhão, Amapá e Piauí e Agência Fluvial de Imperatriz, no Maranhão. O Salvamar Norte é subordinado ao Salvamar Brasil, tendo a obrigação de informá-lo sobre os acidentes e fatos de navegação.

O Salvamar Norte soube do ocorrido às 11 horas via imprensa local, enquanto seu subcentro na CPAOR sabia desde as quatro horas. No registro cronológico do relatório final do SAR, não há anotação de comunicação entre o Salvamar Norte e o subcentro na CPAOR no intervalo de quatro às 11 horas. Uma equipe de SAR da CPAOR chegou à cena de ação às 11 horas e permaneceu nela por quatro dias.

Na tentativa de entrar possíveis vítimas, foram empregados meios navais (lanchas e navios) e pessoal de Marinha, inclusive militares mergulhadores. Após 113 horas de trabalho, as atividades foram encerradas por não haver evidências que indicassem a existência de sobreviventes (ANEXO A).

4.2 Atuação da Assessoria de Imprensa da Marinha do Brasil

Em entrevista com os profissionais da Assessoria de Comunicação Social do Comando do 4º Distrito Naval¹, realizada em julho de 2019, um militar da equipe revelou que soube do acidente informalmente, por volta das nove horas, por meio de grupo do *WhatsApp* – aplicativo de mensagem instantânea para *smartphones* - no qual sua família participava. Alguns membros moravam próximos à região e, por isso, houve agilidade na troca de informação.

O militar entrou em contato com o chefe da Comunicação para informá-lo e este buscou informações oficiais do acontecimento junto ao Salvamar Norte e à CPAOR. Após a confirmação dos dados, às 11h50, a Assessoria de Comunicação emitiu a primeira nota à imprensa. Não há indícios para comprovar quando as informações foram apuradas pela ACS nem mesmo como definir o momento exato no qual a nota foi produzida e aprovada. A equipe da ACS só afirmou o horário de envio da nota por conta do registro do *e-mail*. O conteúdo da nota trazia a informação de que a Marinha recebeu uma denúncia na madrugada daquele dia sobre a colisão e o desabamento da ponte e que militares estavam no local em busca de possíveis vítimas (ANEXO B).

Em função da gravidade, logo em seguida, um integrante da equipe de comunicação social foi deslocado para a cena de ação e também permaneceu *in loco* por quatro dias até o fim das buscas, no dia 10, sendo acolhido junto com outros militares por uma família ribeirinha. O mesmo relatou que havia dificuldade na transmissão de informações, já que cabos de telefonia e internet foram rompidos com o acidente.

Acrescentou ainda que, apesar de ter fácil acesso às fontes de informação, havia diferentes níveis hierárquicos para aprovar o que seria ou não divulgado a fim de compor as notas à imprensa. Isso retardava a produção e, conseqüentemente, a publicação da verdade dos fatos.

No mesmo dia da colisão, às 16h40, foi enviada para a imprensa a primeira atualização do caso, trazendo como novidade a interdição do local para navegação, a irregularidade na documentação da embarcação e a abertura de um inquérito para apurar as causas do acidente. À noite (20h40), foi produzida outra nota, porém, não foi divulgada para a imprensa. Nela constava que as buscas tinham sido interrompidas e as possíveis vítimas não haviam sido

¹ A presente autora deste trabalho é parte integrante da Assessoria de Comunicação Social do Comando do 4º Distrito Naval. Nas vésperas do acidente, no dia 3 de abril de 2019, ausentou-se da função de Assessora de Imprensa por motivos de núpcias, retomando às atividades normalmente no dia 29 de abril.

encontradas. Além disso, informava quantos meios e militares da Marinha estavam sendo empregados na ação (ANEXOS C e D, respectivamente).

No dia seguinte (7), às 10h28, novas informações foram repassadas aos jornalistas: retomada das buscas e disponibilização de apoio integral ao governo. Ainda reforçou na nota que a embarcação estava irregular e um inquérito foi instaurado (ANEXO E).

A partir de então, a Assessoria não enviou mais notas à imprensa. Vale destacar que, de acordo com o EMA-860, no capítulo 8 – Relacionamento com a imprensa – há definição e orientação sobre nota à imprensa que “[...] é um comunicado à imprensa que a instituição faz por escrito, com a finalidade de apresentar a posição oficial da Força com relação a fatos com potencial repercussão na imprensa. Deverá abordar o ocorrido, enfatizando as providências adotadas [...]”.

Com a suspensão das notas, o Capitão dos Portos da CPAOR, na ocasião Capitão de Mar e Guerra Manoel Oliveira Pinho, começou a conceder diversas entrevistas agendadas e individuais para os veículos de comunicação. Entretanto, não há números oficiais para contabilizar quantas entrevistas foram concedidas, pois não foi feito o controle.

Passada a primeira semana, a Assessoria teve de enviar duas notas de esclarecimento após o ocorrido, ambas no dia 18 de abril: uma ao portal G1 Pará e outra ao Roma News. A primeira para esclarecer as responsabilidades da Marinha. Já a segunda para explicar o porquê de as buscas terem sido finalizadas (ANEXO F e G, respectivamente). De acordo com o EMA-860 (2018), a nota de esclarecimento deve ser enviada “caso alguma informação relevante seja publicada pela imprensa de forma equivocada ou incompleta [...]”. Portanto, a conduta da ACS foi ao encontro do que é pregado pelo Manual de Comunicação da Força.

A Marinha do Brasil publicou, no dia 18 de abril, uma única e breve matéria na página do *Nomar Online* (ANEXO H) – um periódico eletrônico, alimentado diariamente com notícias sobre a instituição. Em seus perfis oficiais nas redes sociais do *Facebook* e *Twitter* e no site institucional da Força, a organização não divulgou nenhum fato relacionado à queda da ponte Rio Moju (ANEXO I e J, respectivamente).

Durante todo o gerenciamento do fato negativo, a Assessoria de Comunicação do Comando do 4º Distrito Naval não se comunicou com o Centro de Comunicação Social da Marinha, organização militar responsável pela gestão da imagem da instituição como um todo a nível nacional. Todavia, o Comandante do 4º Distrito Naval, na ocasião Vice-Almirante Newton de Almeida Costa Neto, informava a cadeia superior hierárquica via telefone, *WhatsApp* e pelo sistema do Salvamar Norte.

4.3 Repercussão na imprensa e nas mídias sociais

Para o desenvolvimento deste estudo de caso, foi escolhida a análise de portais de notícias de veículos de comunicação e de órgãos públicos, devido à dificuldade de reunir material noticioso impresso e televisivo. Utilizando-se o serviço de busca do *Google* para pesquisar o termo “rio Moju”, limitado ao período de 6 a 8 de abril de 2019, ou melhor, às 48 horas subsequentes ao acidente, foram encontrados 106 resultados – incluindo um site que não foi possível avaliar, devido ao *link* de acesso estar fora do ar. O mecanismo de busca do Google mostrou somente os conteúdos considerados relevantes, ocultando outros bastante semelhantes aos exibidos.

Nas notícias objetos desta análise, o Governo, entende-se como órgãos dos Poderes Legislativo, Executivo de Judiciário do estado do Pará, foi citado em 100 notícias, representando 95,23% das matérias, o protagonista da crise. O Corpo de Bombeiros foi o segundo órgão que mais ganhou destaque, sendo mencionado em 87 notícias, por ajudar no resgate de vítimas. Em seguida, a Polícia Civil, o Centro Integrado de Operações (Ciop), a Polícia Militar, a Polícia Rodoviária e o Grupamento Aéreo e Fluvial foram citados em 51, 37, 35, 34 e 32 matérias, respectivamente.

A Marinha do Brasil foi o órgão que menos ganhou visibilidade, aparecendo em apenas 27 reportagens. Neste universo, três tiveram teor negativo, ou seja, 11,11%. A fonte da má notícia foi a Folha de S. Paulo. Outros dois sites, *BNews* e *Regional Press*, somente replicaram o conteúdo.

Ao final da matéria - publicada no dia do acidente, às 11h18, e a atualizada no mesmo dia às 16h51 - a Folha trazia a seguinte informação: “O governo também acionou a Capitania dos Portos para verificar se a embarcação estava licenciada para navegar e transportar cargas. A Capitania dos Portos ainda não se pronunciou sobre o assunto”. Embora o veículo tenha comunicado isso, a Marinha já havia emitido uma nota à imprensa anteriormente, às 16h40, contando a novidade sobre a irregularidade da embarcação.

Nota-se, portanto, que o material produzido pela Assessoria de Imprensa do COM4ºDN não alcançou a Folha de S. Paulo, conceituado veículo de comunicação, que tem grande influência sobre outros meios. Questionada se a Assessoria recebeu algum e-mail da Folha ou algum outro tipo de contato, a mesma não soube informar, pois não fez o controle de atendimento a jornalistas. Ainda não estabeleceu contato com a Folha para atualizá-la do caso. Ressalta-se que o cadastro de jornalistas da ACS do COM4ºDN limita-se a veículos de comunicação regional.

Também foi perguntando se houve monitoramento do que era repercutido na mídia. A Assessoria de Imprensa realizou um breve levantamento, no dia 8 de abril, em sites de notícias regionais e no O Liberal, jornal impresso local. O órgão não soube indicar o quantitativo nem quantificar o que foi apurado. O material recolhido teve como objetivo inteirar o Comandante do 4º Distrito Naval sobre o estava sendo divulgado pela imprensa. No fim, o compilado foi arquivado.

As outras 24 matérias que citaram o trabalho da Marinha tiveram repercussão neutra, pois o conteúdo retratava os fatos de forma objetiva, simples e concisa. Do universo das 105 matérias, excluindo as três notícias negativas, todas também foram avaliadas como neutras. Isso porque o estudo de caso se refere apenas à imagem da Marinha do Brasil diante de um cenário negativo, não englobando, portanto, a análise de conteúdo que envolva outros órgãos.

Com relação aos assuntos mais repercutidos sobre a atuação da Marinha, a abordagem com mais notoriedade foi o apoio no resgate de vítimas, cerca de 41%. Outras questões foram levantadas como os meios empregados na ação e a publicização da embarcação com documentos irregulares e da abertura de inquérito para averiguar as causas do acidente, mas com menos ênfase e repercussão.

Neste contexto, infere-se que apesar da Marinha do Brasil ter adotado as medidas corretas no que diz respeito à parte operacional, ou melhor, em agir para conter e solucionar o problema da forma mais rápida possível, ela não soube se comunicar com eficácia. Isso fica até mais evidente quando outros órgãos públicos são mais realçados mesmo tendo pouca ação ou empregado menos meios e pessoal para ajudar.

A Marinha não soube transformar um evento ruim em uma oportunidade para ressaltar o trabalho da Força durante um acidente e/ou fato de navegação e, conseqüentemente, reforçar e melhorar a imagem da instituição. Além disso, demonstrou não ter métodos de controle e avaliação dos serviços realizados pela Assessoria de Imprensa do COM4ºDN bem como não estabelecer um bom relacionamento prévio com jornalistas. Ainda não foi capaz de tornar o porta-voz da Marinha uma fonte oficial de consulta para os repórteres, o que possivelmente não contribuiu para dar visibilidade ao órgão.

Sobre mídias sociais, o estudo de caso se delimitou a verificar os conteúdos divulgados no *Twitter* e no *Facebook*, fazendo uso da expressão “rio Moju”. No *Twitter*, foram considerados os filtros “qualquer pessoa”, “em qualquer lugar” e no período de 6 a 8 de abril de 2019. Ao todo, foram obtidos 44 resultados com 4.110 curtidas, 314 comentários e 1.528 *retweets*. Os números evidenciam o poder de alcance de um *tweet*, das mídias sociais como um todo, em tornar um acontecimento local em uma possível crise global.

Dos 44 *tweets*, 33 foram oriundos de perfis públicos - personalidades ou instituições - e 11 pessoais – cidadão comum. O mais curtido, comentado e compartilhado foi do Belém Notícias, um perfil público com mais de 30 mil seguidores. Ele informou objetivamente o ocorrido e recebeu em torno de 1.600 curtidas. Ainda teve 105 comentários - a maioria de perfis pessoais, lamentando tristeza e indignação – e foi compartilhado 630 vezes.

Em três *tweets* em perfis distintos - Twitter Moments [Brasil/@MomentsBrasil](#), D.Corrêa/@bleckmouth, [GloboNews/@GloboNews](#) - internautas comentaram, questionando a fiscalização e a sinalização precárias no local. Vale destacar que compete à Marinha do Brasil garantir a segurança da navegação também por meio da manutenção e/ou instalação de meios sinalizadores e balizadores, inspeções navais e vistorias. Conscientemente ou não, os membros da rede social estavam discutindo os papéis atinentes à Força. Se a sociedade tem dúvidas sobre as funções da Marinha, constata-se que trabalhos de divulgação institucional da ACS do COM4ºDN não estão surtindo resultados eficazes.

Já no *Facebook*, foram usados os seguintes filtros: termos “rio moju” e rio moju, publicação de “qualquer pessoa”, tipo de publicação “todas publicações”, publicada no grupo “qualquer grupo”, localização marcada “qualquer lugar” e data de publicação “abril de 2019”. Surgiram apenas 12 publicações, todas oriundas de páginas públicas. Juntas totalizaram 102 curtidas, 506 comentários e 2.684 compartilhamentos.

“Bolsonaro analisa enviar exército para a reforma da ponte sobre o rio Moju”², da página Fora Pedro Coelho, foi a publicação que mais recebeu curtidas, comentários e compartilhamentos, 907, 297 e 2 mil respectivamente. Nos comentários, foram discutidas questões políticas e muitos usuários sugeriram a participação do Exército para reconstruir a ponte rio Moju.

Das 12 publicações, somente uma foi considerada como repercussão negativa, devido ao comentário do usuário Antônio Santos na publicação “Parte da ponte da Alça Viária que fica sobre o rio Moju, no quilômetro 48, desabou na madrugada deste sábado”, da página Belém do Pará, que critica a responsabilidade da Marinha. “Vale ressaltar a necessidade de sinalização da ponte, fiscalização de crimes relacionados ao transporte hidroviário pela Marinha do Brasil [...]”, ressaltou Antônio Santos. Ainda na mesma publicação, houve discussão política e sugestão de convocar o Exército Brasileiro para reconstrução da Ponte. Salienta-se o apelo e a confiança que a população tem no Exército em detrimento à Marinha.

Cabe lembrar que a Marinha do Brasil não divulgou nada a respeito sobre o caso rio Moju nas mídias sociais. Também vale destacar que o CCSM é a OM responsável por

² Título de publicação retirado na íntegra, contendo erros ortográficos.

gerenciar os perfis oficiais da Marinha nesses meios virtuais. Como o COM4ºDN não informou, de imediato, a ocorrência do fato, isso pode ter contribuído para que o CCSM não tenha publicado nada, nem monitorado o que era discutido e menos ainda interagido com os usuários.

E no *Google Trends*, ferramenta gratuita que mostra os termos mais buscados em um passado recente, foi possível verificar que, em 2019, quase não havia pesquisas sobre o termo "rio moju". Ele atingiu o maior nível de popularidade no período de 31 de março a 6 de abril. Entre os dias 7 e 13 de abril, o índice caiu quase pela metade.

A partir do dia 14, a taxa de ocorrência continuou em declínio constante até se neutralizar. O *Google Trends* também apontou que a expressão foi mais pesquisada no estado do Pará e, em seguida, no Maranhão e Goiás. Sugere-se o alto interesse por este último estado por conta do agronegócio. De acordo com a reportagem publicada pelo Reuters, no dia 6 de abril, a Ponte rio Moju era a principal rota rodoviária que ligava regiões produtoras de grãos do país com os portos na região norte. Isso reforça a importância da ponte e amplia a compreensão dos riscos e caos envolvidos com a necessidade de comunicar com transparência e rapidez.

Em face das observações apontadas, deduz-se que as ações da ACS do COM4ºDN não foram potencializadas por não terem sido realizadas com planejamento prévio. As atividades seriam mais otimizadas, caso seguissem um Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem que orientasse o comportamento da ACS antes, durante e depois de uma possível crise, assunto trabalhado no próximo capítulo. Assim, as recomendações tornariam as práticas mais estratégicas e menos amadoras e garantiriam melhores resultados.

5 E AGORA, O QUE FAZER?

Como visto, a crise pode afetar qualquer tipo de organização, seja pública ou privada, de pequeno ou grande porte. Ela pode ter origens diferentes, decorrentes de problemas humanos, tecnológicos, ambientais e outros ou todos juntos. O que todas crises têm em comum é o elevado interesse dos veículos de comunicação em cobrir o desenrolar dos fatos. Sobreviver à sabatina da mídia não é fácil, se não houver um preparo prévio e um instrumento básico norteador como o Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem.

No capítulo anterior, percebeu-se que a Marinha do Brasil soube gerenciar o problema, acionando navios e demais meios operativos para ajudar na busca por vítimas. Ou seja, a parte operacional foi satisfatória - apesar da comunicação tardia do subcentro na CPAOR com o Salvarmar Norte do COM4ºDN permitir que a instituição fosse pega de susto pela imprensa sobre o acontecimento.

Entretanto, constatou-se que ACS do COM4ºDN teve ações limitadas e pouco estratégicas por não ter um Plano de Comunicação de Crise, bem como por não ter mecanismos de controle e avaliação das tarefas desenvolvidas. Face ao exposto, sugere-se a criação de um Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem da Marinha do Brasil, voltado para o contexto amazônico, como meio para auxiliar na tomada de decisão em períodos críticos e de paz.

O Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem da Marinha do Brasil é uma sugestão de ferramenta a ser criada pela ACS do COM4ºDN e utilizada e difundida entre militares sob a jurisdição do 4º Distrito Naval, após autorização do Comandante. Ele tem o objetivo de orientar e capacitar membros da Força para agirem em situações de crise no tocante à área de Comunicação Social; de criar sistemas de monitoramento e métricas de atividades da ACS; estabelecer medidas-padrão básicas para atuação da ACS.

Para melhor compreensão, o Plano é dividido em três seções: pré-crise, gerenciamento de crise e pós-crise. Todas fases são interdependentes e importantes igualmente. Por isso, o sucesso do Plano está atrelado ao respeito e à execução de cada parte, permitindo, todavia, mudanças para se adequar à realidade vivida.

5.1 Auditoria de vulnerabilidade e cultura de vigilância – militar: o maior aliado

Antes de uma crise se estabelecer, ela emite sinais internos ou externos, muitas vezes não percebidos ou são ignorados. Para reverter esta situação, há duas atividades a serem

desenvolvidas: auditoria de vulnerabilidade e cultura de vigilância. É importante frisar que os mecanismos de prevenção só vão funcionar, se houver a real participação de todos militares.

Na auditoria de vulnerabilidade, todos setores do COM4ºDN devem, anualmente, levantar – com orientações de um membro da ACS - os possíveis cenários negativos pertinentes à área de atuação de cada um que possam prejudicar a imagem da instituição. O material levantado vai compor uma parte anexa ao Plano e ser apresentado e discutido em reuniões previamente marcadas com o gabinete de crise no ano corrente. Sugere-se que o levantamento seja realizado no início do segundo semestre e finalizado um mês após para, em sequência, ocorrer os debates. A partir das discussões, um novo e último produto será produzido e anexado ao Plano até o início do primeiro semestre seguinte.

Outra fonte de dados é o Serviço de Atendimento ao Cidadão e/ou Ouvidoria. No COM4ºDN, esta responsabilidade está sob os cuidados da ACS que precisa estar atenta para identificar os pequenos sinais, vindo de fora da instituição. A análise da ACS deve ser apresentada também nas reuniões de gabinete de crise para serem debatidas e inclusas no anexo.

Ainda no que compete à ACS, esta deve ter o compromisso de promover campanhas internas para estimular e encorajar que todos militares, praças e oficiais, apontem eventuais irregularidades ou falhas no sistema. O engajamento deve ser conquistado por meio do desenvolvimento de conceitos que valorizem o papel do militar como um colaborador importante para existência da instituição e um meio para manter a imagem dela. É preciso ocupar a mente e o coração dele, tornando-o um fiel escudeiro da organização, seja para preservar ou defender.

Recomenda-se ainda a implementação de caixa de sugestão e reclamação dentro dos refeitórios ou em outras áreas, consideradas de grande circulação, para que militares possam alertar as autoridades, independentemente da auditoria de vulnerabilidade setorial, mencionada anteriormente, que é temporal. Este tipo de abordagem é uma opção muito bem-vinda, pois os apontamentos podem ser feitos anonimamente ou não, encorajando-os, e é atemporal, podendo ser feita o ano inteiro. Cabe à ACS também selecionar, mensalmente, as observações e levar ao conhecimento do gabinete de crise.

Como parte dos eventos de pré-crise, é crucial definir quem irá compor o gabinete de crise e as responsabilidades de cada um, bem como as instalações a serem ocupadas e recursos destinados, quando a crise estourar. No contexto do COM4ºDN, propõe-se que o comitê de crise seja formado pelo Chefe do Estado-Maior do COM4ºDN, autoridade máxima

abaixo do Comandante, e pelos chefes dos setores de Operações, Inteligência, Logística, Intendência, Jurídica e da ACS com respectivos substitutos.

Além destas personalidades, devem compor o comitê o diretor do Hospital Naval de Belém e seu substituto, para casos de vítimas, e capelães navais para dar apoio religioso a famílias. Em situações específicas, representantes de outros órgãos devem ser convidados a integrar o gabinete de crise. É preciso ainda determinar quem será o chefe do comitê. Ele precisa ter autoridade e autonomia para tomar decisões difíceis.

No COM4ºDN, indica-se o CEM, devido à antiguidade, e, na impossibilidade dele, assume o chefe de Operações, militar com mais experiência e conhecimentos em assuntos marítimos. Ele tem mais afinidade com os eventuais cenários de crise (acidentes e/ou fatos da navegação) presentes na realidade amazônica que são: afogamentos, naufrágios, ratos d'água (popularmente conhecido como piratas), tráfico de drogas, escarpelamentos, colisões, incêndios etc.

O gabinete de crise do COM4ºDN deve ser instalado na sala de reuniões do prédio do setor de Operações e estar equipado com material de papelaria, mobílias, computadores, televisores, telefones e quaisquer outros acessórios e serviços que colaborem para as atividades do comitê. A disponibilidade dos aparatos fica sob responsabilidade do Operações.

Vale lembrar que os militares escolhidos para ocupar o gabinete de crise devem se reunir, periodicamente, para verificar as medidas preventivas e realizar treinamentos, bem como permanecer de prontidão para prestar quaisquer tipos de esclarecimentos. Ainda ressalta-se a importância de manter uma lista atualizada dos membros que o compõe para que sejam localizados rapidamente em casos de urgência.

Outro papel que merece destaque no comitê de crise é do porta-voz e seu substituto. A escolha deles deve ser criteriosa e feita pela ACS do COM4ºDN, após submetidos ao *media training*. Como não há nenhum programa ou projeto desenvolvido pela própria ACS nesta vertente, recomenda-se a realização de oficinas e *workshops*, envolvendo o próprio Distrito e as 25 OM subordinadas, periodicamente, duas vezes ao ano, devido à alta rotatividade dos militares que exercem a função colateral na área da Comunicação Social.

É oportuno expor que o treinamento mais recente para avaliar a performance da equipe da ACS e do então Comandante da CPAOR como porta-voz da Força foi realizado, no segundo semestre de 2018, por videoconferência e sob coordenação do CCSM. Outros porta-vozes de OM fora do estado do Pará não tiveram a chance de receber a capacitação, sendo, portanto, suscetíveis a deslizes no tratamento com a imprensa.

Em função disso, o *media training* fora do estado do Pará pode ser realizado, oportunamente, em casos de visitas ao local para reduzir os custos. Ele é indispensável. Na impossibilidade de conciliar os eventos, ele deve ocorrer independentemente. Em casos extremos, quando não há como custear os gastos, pode ser feito videoconferência, igual ao modelo coordenado pelo CCSM.

Em linhas gerais, o treinamento aplicado pela ACS do COM4ºDN não deve ser restringido apenas aos oficiais que atuam na área de Comunicação Social, mas, sim, incluir os praças a fim de que todos que trabalham no setor saibam lidar com os assuntos pertinentes à Comunicação e, principalmente, à imprensa. Especificamente para os militares escolhidos como porta-vozes, o treinamento será mais intensificado e personalizado.

Os militares da ACS têm a liberdade de criar o conteúdo para *workshops* e oficinas. Entretanto, o material precisa abranger dos conceitos mais simples aos mais complexos com linguagem adequada e de fácil entendimento como se portar diante de repórter, elaborar notas e *releases*, entender o que são ideias-força, valores-notícia e as características que moldam a produção dos veículos de comunicação, ideias já consolidadas no EMA-860. Desta maneira, espera-se que, durante a parte prática do treinamento, os militares possam demonstrar o que foi assimilado.

Nota-se que muitos oficiais e praças que estão na área de Comunicação Social, com ou sem formação, sabem da existência do EMA-860, mas de fato não o leem. Reforça-se, pois, a necessidade desses adestramentos que envolvam teoria e prática para estimular o interesse e a participação dos membros da Força pelo assunto, bem como a conscientização sobre a importância da Comunicação Social para a instituição. A partir desta experiência, pode-se gerar, indiretamente, mais empatia com o EMA-860.

Ainda como fase da pré-crise, a ACS do COM4ºDN deve mapear e listar os públicos de interesse da Força a fim de saber quem são, suas expectativas com relação à Marinha e as formas de contato. Estas informações precisam ser checadas anualmente, pois em situações imprevistas, o contato deve ser feito realizado rapidamente.

São propostos, inicialmente, como públicos-alvo os militares sob jurisdição do COM4ºDN, os familiares, a Sociedade Amigos da Marinha, a comunidade de praticagem e associações de hidrovias, de pescadores e do meio ambiente. Sugere-se que, após o mapeamento e contato com eles, a ACS aplique pesquisas de opinião por meio do *Google Forms* ou por meio de contratação de empresa especializada no ramo para cada público diferente com objetivo de verificar o que eles pensam sobre a Marinha.

Com base nas informações colhidas, a ACS tem o compromisso de traçar estratégias para firmar relacionamentos e (re)posicionar a imagem da Força na mente dele. Relembra-se que no caso rio Moju, a Marinha não se comunicou com outros públicos, além da mídia local, com a intenção de reduzir as incertezas e até mesmo evidenciar ou esclarecer o papel dela durante o acidente.

A mídia é um público-alvo que merece atenção especial - não somente as mídias locais, mas também os principais veículos nacionais - em razão das falhas levantadas neste trabalho. Indica-se a criação de ações para estreitar o relacionamento entre o COM4ºDN e a imprensa ao longo do ano 2020 e que elas sejam continuadas e aperfeiçoadas para os anos seguintes. Espera-se, ainda, obter mídia espontânea no futuro.

Membros da equipe de ACS do COM4ºDN devem, quadrimestralmente, visitar as redações dos meios de comunicação para conhecer os profissionais que lá trabalham, a rotina de produção e enxergar a linha editorial dos veículos. Em contrapartida, os militares precisam demonstrar profissionalismo, cordialidade e disponibilidade para futuros contatos. Esta experiência visa ainda montar um perfil do veículo e conquistar contatos para sugerir produtos mais específicos e, assim, aumentar a probabilidade de ser aproveitado por ele. Desta forma, ambos ganham: a Marinha consegue destaque na mídia e o veículo de comunicação tem uma boa reportagem.

O COM4ºDN também necessita convidar os integrantes das redações para conhecer suas instalações e seus navios mais conhecidos na região – por realizar atividades de assistência social e atendimentos médicos em comunidades ribeirinhas e o traslado da imagem peregrina de Nossa Senhora do Nazaré no Círio Fluvial. Esta é uma oportunidade da Organização Militar em mostrar que está aberta ao diálogo com os formadores de opinião e explicar a sua razão de ser e outras dúvidas que possam existir.

Nesses encontros, é recomendado levar materiais personalizados com brasão do COM4ºDN para serem entregues aos jornalistas com propósito de divulgar a instituição espontaneamente. Eles vão compor o *press kit*, termo empregado pela Comunicação Social para se referir ao instrumento que atinja o objetivo citado, que reúne *release*, *folder*, caneta, bloco de notas e *pendrive*, objetos úteis para o dia a dia do jornalista, de baixo custo para a organização e com poder de comunicar a mensagem intencionada pela Força.

Os contatos feitos vão ajudar a construir o cadastro de jornalistas do ACS do COM4ºDN. Viu-se que no caso rio Moju, o *mailing* - jargão do jornalismo para se referenciar à lista de contatos de repórteres - era apenas regional e, por isso, a nota à imprensa não alcançou a Folha de S. Paulo que publicou a informação de que a Marinha não se pronunciou.

Com a aprendizagem desta experiência, torna-se necessário ter um *mailing* regional e outro nacional. Não só para o envio de notas em caso de crise, mas, sim, de boas propostas de temas que possam virar notícias nos meios de comunicação. Um *mailing* organizado por editorias – áreas de interesses – vai ajudar a direcionar/personalizar melhor o envio do conteúdo, tendo mais chances de ser aproveitado pela imprensa.

Outra lição aprendida com o caso rio Moju é com relação ao site do COM4ºDN. Apesar de haver uma página específica para a Assessoria de Comunicação Social, ela nunca foi utilizada e encontra-se fora do ar. Recomenda-se alimentar esta seção com notas à imprensa, de esclarecimento, avisos de pauta, *releases* e outros produtos que sejam de interesse da mídia como formas de contato e viabilidade de cadastro para receber conteúdos em primeira mão.

Definidos todos os públicos de interesse do COM4ºDN, é fundamental que o gabinete de crise delimite e aprove modelos de mensagens-chave que retratam as ideias-força da organização para cada tipo de crise. Em um incidente com vítima, por exemplo, o COM4ºDN precisa deixar claro que se solidariza com a família, presta todo apoio necessário para ela e colabora para apurar as circunstâncias do acidente.

Sabe-se que quando uma crise estoura, o assunto vira manchete de jornais e discussão em mídias sociais. Prevendo esta situação, o gabinete de crise precisa estabelecer, em tempos de paz, quais serão os mecanismos de monitoramento para avaliar o comportamento da imprensa e dos demais públicos.

Aconselha-se a realização de *clipping* de notícias em jornais impressos e online, em matérias de televisão e rádio, uma vez por dia, fora da crise, e duas vezes ao dia, quando de fato ela ocorrer. Em virtude da gravidade, o monitoramento pode ser constante até os ânimos se acalmarem e a situação voltar à normalidade. O material produzido deve ser apresentado criticamente para o comitê de crise, apontando os posicionamentos de cada veículo e levantando possibilidades de questionamentos futuros para se prevenir e já tomar atitudes.

Sobre as mídias sociais, a ACS do COM4ºDN deve solicitar apoio ao CCSM, responsável por gerenciar os perfis oficiais da Marinha no *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, para monitorar publicações de usuários que tenham relação com o tema da crise. Avalia-se também a conveniência de publicizar as ações corretivas adotadas pela Marinha do Brasil em resposta a possíveis publicações, se achar oportuno.

Faz-se necessário também acionar o setor de Inteligência para monitorar demais públicos de interesse da Marinha. Ele tem competência e técnicas sigilosas para levantar informações pertinentes que ajudem a identificar eventuais forças que possam agravar a crise.

Dependendo a amplitude do caso, a ACS do COM4ºDN deve avaliar a situação e propor a realização de uma coletiva de imprensa. Ela pode ocorrer no auditório do prédio do setor de Operações. Enfatiza-se que este tipo de evento só deve ser realizado, se o porta-voz estiver bem treinado pela ACS; se houver muitos veículos de comunicação, solicitando as mesmas informações; e se realmente houver fatos relevantes para serem divulgados. Se mal organizada e sem real propósito, a coletiva de imprensa pode piorar o estado da crise.

Para finalizar as ações de pré-crise, reforça-se a necessidade de definir as pontes de ligação entre a ACS do COM4ºDN e o CCSM e o canal técnico para estabelecer contato rápido e seguro durante uma crise. O trabalho mostrou que nunca houve contato entre as células de comunicação no caso rio Moju, contrariando as recomendações do EMA-860, bem como não há de fato um canal técnico para formalizar a comunicação. Infere-se que esses esforços são importantes para as Organizações Militares ficarem cientes dos acontecimentos e manterem a unidade do discurso empregado e, assim, preservar a imagem e reputação da Marinha.

5.2 Gerenciamento do problema e da comunicação

Esta fase significa que os pequenos sinais não foram contidos por meio dos mecanismos de prevenção e uma crise foi instalada. Com as propostas feitas anteriormente, pretende-se que, agora, elas sejam de fato aplicadas para facilitar e agilizar o gerenciamento de crise, evitando, assim, eventuais arranhões de imagem para a instituição.

Quando a crise chegar, o comitê de crise deve ser acionado de imediato. Todos os integrantes precisam estar no gabinete no prazo de até uma hora após ter sido comunicado. Neste momento, os integrantes devem se inteirar sobre o caso e começar a tomar atitudes, pois já sabem as responsabilidades de cada um.

Antes mesmo de ocupar fisicamente o espaço reservado para o comitê de crise, a equipe da ACS do COM4ºDN já deve confeccionar a primeira nota à imprensa e enviar para o *mailing* - faz-se necessário usar o bom senso e definir se envia para parte dele ou o todo - em até uma hora e entrar em contato com o CCSM. A aprovação das informações fica a cargo do Comandante do 4º Distrito Naval e, na ausência dele, do CEM.

Enquanto os membros do gabinete de crise cuidam dos aspectos operacionais, judiciais, logísticos e outros, a ACS vai se atentar para o lado comunicacional. A cada novo fato relevante - que atende os critérios de valor-notícia para imprensa - uma nova nota precisa ser confeccionada, aprovada e enviada para os veículos. Na falta de novidades, precisa

informar aos jornalistas que fizerem contato que ao surgir desdobramentos, a ACS entrará em contato. Isso é um compromisso firmado e deve ser cumprido. É importante transmitir profissionalismo e respeito e manter o diálogo aberto.

Desde o envio da primeira nota até o último momento da crise, a ACS deve monitorar os sites de notícias e pedir auxílio do setor de Inteligência e do CCSM para verificar o que está sendo discutido nos grupos de formadores de opinião de interesse da instituição e, se houver necessidade, provocar interação para esclarecer equívocos. A ACS também precisa registrar, fielmente, os pedidos da imprensa, quando procurada.

A análise do monitoramento vai servir de termômetro para sugerir a convocação de coletiva de imprensa. Se os primeiros indicadores apontarem a necessidade, a equipe da ACS vai fazer um treinamento intensivo com o porta-voz horas antes do evento com possíveis perguntas que possam ser feitas pelos jornalistas. Antes de iniciar a coletiva, a ACS tem de apresentar as regras do evento como identificação de quem está presente e limitação do período de perguntas e distribuir as notas que já foram enviadas.

Como destacado no presente trabalho, a ACS não pode se preocupar exclusivamente com a imprensa. Ela precisa se comunicar e manter informados outros públicos-alvo. Para tanto, ela precisa da ajuda de outros setores do COM4ºDN. O setor de Informática pode ser um contribuinte nesta tarefa.

Ele tem capacidade técnica para montar um *call center* nos casos em que houver vítimas envolvidas. Este recurso deve ser ativado, em até 24 horas após o acidente, com a finalidade de esclarecer familiares e amigos e receber denúncias. O serviço precisa ser realizado por pessoas treinadas que saibam lidar com pressão, sejam solidárias, demonstrem compaixão e digam sempre a verdade, sem criar promessas.

O treinamento delas fica a cargo do próprio setor e com auxílio da ACS e membros do setor de Recursos Humanos, psicólogos e assistentes sociais. Sugere-se que ele seja feito regularmente por meio de simulações. Ao final, é preciso avaliar o nível de atendimento quanto ao grau de gentileza e de informação.

A informática também deve criar, no mesmo prazo estipulado mais acima, um *hot site* exclusivo para tratar do caso negativo e disponibilizar acesso livre pela equipe de comunicação para alimentá-lo com novas informações a qualquer momento e lugar. O portal pretende ser uma fonte rápida de consulta, vista que já foi compreendida a importância de manter um canal aberto de comunicação com todos os tipos de públicos. Vale ainda criar um *pop-up* na intranet para que os militares do COM4ºDN fiquem cientes do acontecido e informados sobre novos fatos.

Portanto, em suma, nesta etapa, deve-se colocar em prática todas as diretrizes descritas na pré-crise. Enfatiza-se que o diálogo, a transparência e a rapidez são palavras-chave para gerenciar uma crise de imagem. Além de encontrar soluções para resolver o problema, é preciso comunicar estrategicamente o que está sendo feito.

5.3 Reflexão e mudanças para o futuro

Com passar do tempo, no qual a Marinha do Brasil adotou medidas para cessar o fato gerador da crise e estabeleceu relacionamentos para informar o desencadear dos acontecimentos, ou seja, após o período de alto estresse e mais crítico, porém, agora, com adoção de posturas mais apropriadas, a pressão da mídia tende a começar a diminuir e os números de atendimento no *call center* e de acesso ao *hot site* também. São os primeiros sinais de que a crise está no fim.

O gabinete de crise ainda deve ser mantido para caso haja algum resquício da crise mal resolvido que possa reanimar o problema principal. O estudo do monitoramento diário vai colaborar com a tomada de decisão para determinar o fim da crise que está sob a responsabilidade do CEM.

Quando este momento chegar, é hora de repensar em tudo que foi feito e avaliar as atitudes adotadas. Cada participante vai relatar por escrito e apresentar ao comitê a sua experiência durante o gerenciamento de crise, bem como sugerir e criticar ações tomadas. A intenção é criar um grande relatório detalhado, com informações pertinentes, para servir de memória para os futuros e novos integrantes do gabinete de crise e aprimorar o atual Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem do COM4ºDN.

A produção deste relatório deve ser feita logo na primeira semana após a crise, pois os fatos ainda estão vivos na mente dos participantes, sendo mais fiéis à realidade vivida. Também vai compor este documento a análise final de uma pesquisa de opinião de imagem, encomendada por empresa contratada pela ACS do COM4ºDN a fim de checar o quanto a imagem e a reputação da instituição foram atingidas pela crise.

A partir das informações colhidas e discutidas, sugere-se alterar o plano para aperfeiçoá-lo. Dá-se, então, o início dos conceitos e das ações da pré-crise com as mudanças indicadas, pois a prevenção deve ser permanente e necessita da participação de todos os militares.

Acredita-se, portanto, que as sugestões apontadas neste capítulo sirvam para instruir o COM4ºDN e a ACS e para aplicá-las no cenário de crise. Desta forma, são reunidos esforços

para preservar a boa imagem e a reputação da Marinha, bens frágeis e intangíveis construídos ao longo de séculos na mente dos públicos e por atitudes imprevistas podem ser destruídos em questões de segundos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso de desabamento da ponte rio Moju com a possibilidade de desaparecimento de vítimas nos rios não significou, necessariamente, uma crise de imagem enfrentada pelo COM4ºDN, já que os dados da pesquisa indicaram que o papel de grande vilão da crise foi atribuído ao Governo do Pará. Entretanto, serviu para sinalizar a necessidade de melhorias nas atividades exercidas pela ACS e a carência de um Plano de Comunicação de Gestão de Crise de Imagem.

A abordagem exposta no primeiro capítulo contribuiu para compreender como as organizações públicas e privadas funcionam, reconhecendo que a integração é elementar para a existência delas. Isso está intrinsecamente ligado à Comunicação Social, responsável por estabelecer relacionamentos interno e externo da instituição, adaptados aos cenários sociais, culturais, tecnológicos e políticos.

Dentro da instituição, a Comunicação Social trabalha de acordo com os fluxos (ascendente, descendente, horizontal, circular e transversal), as barreiras (física, fisiológica, semântica, psicológica, pessoal e burocrática) e as redes (formais e informais). O erro mais comum das organizações é priorizar o fluxo descendente, que apenas considera a voz do dono da empresa, a rede formal, caracterizada por regras, diretrizes e documentos institucionais, e a barreira burocrática, marcada pela lentidão. Esta última cria um embate com o *modus operandi* dos veículos de comunicação, principalmente, diante de uma crise, que têm *deadline* apertado.

Ainda sobre o ambiente interno de uma empresa, a Comunicação Social tem a difícil tarefa de criar e/ou estimular o engajamento entre os funcionários que, indiretamente, resulta em uma maior produtividade e lucro. Para tal, é necessário fazê-los sentir importantes e valorizados a todo momento, inclusive em uma situação ruim, quando é mister mantê-los informados sobre o que está acontecendo. Como visto no segundo capítulo, é um público que merece atenção para ser transformado em aliado, que “veste” a camisa da empresa e a defende nos círculos familiares e sociais.

A Comunicação Social também tem a preocupação de criar imagem e reputação perante os públicos interno e externo. Neto (2010, p. 5) reforça esta afirmativa ao dizer que “a empresa deve cuidar para que as ações de comunicação realizadas por seus diversos setores e interlocutores tenham a qualidade e a coerência necessárias para gerar [...] identidade, imagem e reputação positivas”.

Criar imagem, reputação e credibilidade vem de dentro para fora. Os funcionários precisam compreender o que a instituição é, sua razão de ser e existir, os seus valores e missão. Enraizados na cultura organizacional, são mais fáceis de serem transmitidos externamente.

O público externo capta as mensagens da organização e as interpreta segundo seu repertório cultural e experiências passadas. Daí, surge a imagem na mente dele que, repetidas vezes, formam a reputação. Se os contatos anteriores foram bons, são construídas imagens positivas. Pessoas falam bem, compram mais. O contrário também é válido. Por isso, o uso das ferramentas e estratégias de Comunicação Social são fundamentais para uma empresa.

Não seria diferente para o Comando do 4º Distrito Naval, uma Organização Militar, tradicional e com rígido regime hierárquico e disciplinador. O ato de fazer Comunicação Social neste ambiente é desafiador, pois os militares desta equipe precisam conciliar os interesses da instituição aos dos seus diferentes públicos. O relacionamento entre eles é fruto do tipo e nível de contato estabelecido ao longo do tempo. Essencialmente, deve ser forte e pautado pela honestidade.

Não é em uma fase ruim que se tenta conquistar o coração do público. Neste momento, até o diálogo é difícil, se não houver algum tipo de ligação anterior. Isso ficou evidente no segundo capítulo que apresentou os conceitos de crise. Eles ajudaram a entender que nem todo fato negativo é uma crise em si. E até mesmo algo ruim pode ser transformado em alguma coisa boa, quando bem gerenciado tanto na parte operacional quanto na comunicacional.

O trabalho mostrou que antes de uma crise chegar, ela demonstra sinais, podendo ser evitada, exceto aquela oriunda de desastres naturais. A forma mais simples para isso é prevenção. Nesta linha de raciocínio, há duas coisas a serem feitas: realizar auditoria de vulnerabilidade e estimular a cultura da vigilância dentro da organização.

Quando realmente não é possível prevenir e a crise se instala, viu-se que é fundamental gerenciar o problema causador e a versão que vai ser contada para os públicos. A empresa precisa sair na frente para comunicar o que está ocorrendo, antes que a opinião pública se informe com outras fontes que nem sempre vão estar a favor da instituição.

Saber como agir em um período crítico, sob forte pressão, é complicado e arriscado, se não houver algumas diretrizes pré-definidas que auxiliem na rápida tomada de decisão. O Plano de Comunicação Social de Gestão de Crise de Imagem é útil nestes momentos. Definir quem compõe o gabinete de crise e as responsabilidades de cada um; construir mensagens-chave e ter em *stand-by* modelos pré-aprovados de nota à imprensa; comunicar no meio certo

de acordo com as características dos diferentes públicos; treinar porta-vozes; monitorar o que está sendo dito pelos públicos: tudo isso deve estar previsto.

O segundo capítulo também mostrou que, após passada a crise, é hora de aprender a lição que ela deixou. É um momento de entender os fatos e como eles se sucederam; de listar as medidas adotadas; de identificar onde erraram e acertaram; e de criar um relatório crítico para ser um acervo de consulta para a futura geração. Toda informação levantada vai contribuir para prevenir melhor e aprimorar o conhecimento e as técnicas já utilizadas.

No assunto crise, as Forças Armadas – Marinha, Exército e Força Aérea – demonstraram estar preparadas para enfrentar um cenário negativo. O terceiro capítulo trouxe um recorte dos Manuais e Planos de Comunicação de cada Força, abordando os conceitos, as recomendações, os destaques singulares e até as fraquezas.

Após a apresentação desses documentos, provocou-se a reflexão para enxergar a necessidade de criação de um Centro de Comunicação das Forças Armadas a fim de otimizar recursos humanos, financeiros e tecnológicos por meio da troca de conhecimentos e, assim, ampliar a conquista de objetivos comuns. O trabalho em conjunto e sinérgico tem mais chances de alcançar melhores resultados do que se for realizado de forma fragmentado.

Já o quarto capítulo narrou como ocorreu o acidente da ponte rio Moju e quais foram as posturas adotadas pela Assessoria de Comunicação Social do Comando do 4º Distrito Naval diante de uma possível crise. Ainda externou os resultados de pesquisa desta dissertação.

Inicialmente, ficou evidente a falha de comunicação entre o subcentro na Capitania dos Portos da Amazônia Oriental e o Salvamar Norte do COM4ºDN. Como uma bola de neve, a ACS, também não informada, teve de entrar em contato com diferentes setores da instituição para checar a veracidade dos fatos. Isso culminou no retardo da confecção e no envio da primeira nota à imprensa. Neste processo todo, foram desperdiçadas quase três horas, abrindo espaço para a opinião pública começar a se formar sem a versão oficial da Marinha do Brasil.

Cabe lembrar que o Salvamar Norte soube do ocorrido por meio da mídia local e não pelo seu subcentro, demonstrando mais uma falha no sistema. A ACS também soube do ocorrido por meio de mídias sociais informais, que estimularam a curiosidade da equipe para verificar as informações. Isso aponta que há necessidade de melhorar e/ou desenvolver mecanismos capazes de detectar os pequenos sinais de crise. O COM4ºDN não precisa ser mais pego de surpresa pelos veículos de comunicação, pois existem ferramentas disponíveis e aplicáveis para minimizar imprevistos. A impressão que se passa para a sociedade é de não tem controle das atividades que realiza.

O levantamento feito com este trabalho ainda expôs a falta de comunicação entre o Centro de Comunicação Social da Marinha e a ACS do COM4ºDN. Esta como célula subordinada mesmo tendo o dever de manter o Centro informado não o fez em momento algum: nem antes, nem durante e nem depois. Apesar disso, pelo menos o Comandante do COM4ºDN manteve seus superiores hierárquicos informados o tempo todo.

Pode-se sugerir que a falta de um canal técnico como recurso de ligação colaborativo e ágil entre as células do Sistema de Comunicação da Marinha tenha prejudicado a comunicação da ACS do COM4ºDN com o CCSM. Acredita-se que é mister reforçar a necessidade de real existência deste instrumento para melhorar o tempo de resposta da Força em diversos escalões, a exemplo do que já é feito e aplicado pelo Exército e explicado no terceiro capítulo.

Além das falhas na comunicação, a ACS do COM4ºDN adotou uma postura questionável ao emitir a terceira nota à imprensa, informando que as buscas pelas vítimas foram retomadas, sem anteriormente divulgar que foram interrompidas. Jornalistas podem indagar que informações foram omitidas e isso gerar desconfiança e mais perguntas. Aconselha-se rever as práticas utilizadas e repensar nos modelos adotados.

Este trabalho não teve nem tem a pretensão de esgotar a temática em si, mas, sim, de tornar-se uma pequena contribuição para a área da Comunicação Social e um instrumento a ser utilizado pela Marinha do Brasil em situações de crise, além de aprimorar os processos da instituição. Acredita-se, pois, que esta monografia vai contribuir para que a Força tenha mais visibilidade na mídia, seja percebida e identificada quanto seu papel e sua importância pelos diferentes públicos.

REFERÊNCIAS

ABRAPP, **Manual de Gestão de Crise e Imagem**. São Paulo, 2015.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. Tradução Adriana Ceshin Rieche. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Revista Organicom**, v. 2, n. 2, p. 13-26, 2005.

CUNHA, Karenine Miracelly Rocha da. **Da informação à comunicação: acontecimentos do jornalismo**. Curitiba: Appris, 2016.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social (EB10-MT-11.001)**. Brasília: EGGCF, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Fundamentos da Comunicação Social (EB20-MF-03.103)**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2018 e 2019 (EB10-P-11.001)**. Brasília: EGGCF, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Diretriz de Comunicação Social do Exército 2019**. Brasília: EGGCF, 2018.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA, **Plano de Comunicação Social da Força Aérea Brasileira**. Brasília: CECOMSAER, 2017.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA, **Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa**. Brasília: FAB, 2010.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. **Comunicação corporativa e reputação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARINHA DO BRASIL, **Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil**. Brasília: CCSM, 2018.

MARINHA DO BRASIL, **Plano de Comunicação Social da Marinha do Brasil**. Brasília: CCSM, 2018.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. **Comunicação Corporativa e a reputação empresarial**. Revista FGV, v. 12, n. 1, p. 22-26, 2013.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**: como evitá-las e administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles**: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1996.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

APÊNDICE A – PLANILHA DE NOTÍCIAS

PLANILHA DE NOTÍCIAS					
QTD	Título	Repercussão			Observação
		Positivo	Negativo	Neutro	
1	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAq-XUYFYF097-sUQBxk5a3inCPD SF9
2	FOTOS: Ponte cai sobre o rio Moju no Pará			X	
3	Trecho de ponte desaba no rio Moju, no Pará		X		
4	VÍDEO: Parte de ponte cai no Rio Moju, no Pará			X	
5	Ponte da Alça Viária sobre o rio Moju desaba na madrugada deste sábado, no Pará;			X	
6	Parte da ponte do rio Moju, no Pará, fica destruída após batida de balsa			X	
7	Parte de ponte no Pará desaba sobre rio; dois carros caem com acidente			X	
8	Ponte sobre rio Moju desaba na madrugada deste sábado			X	
9	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
10	Balsa atinge ponte e estrutura desaba no rio Moju, no Pará; veja vídeo			X	
11	Trecho de ponte desaba no rio Moju, no Pará			X	
12	Dois carros caem no rio Moju após queda da ponte. Veja as imagens!			X	
13	Governo convoca coletiva sobre queda de ponte do rio Moju, na Alça Viária			X	
14	Governo do Pará confirma possibilidade de vítimas em acidente no rio Moju			X	
15	Parte de ponte sobre o rio Moju, no Pará, desaba após colisão de balsa			X	
16	Balsa colide com pilares e derruba ponte sobre o rio Moju			X	
17	Trecho de ponte desaba no Pará e 2 veículos caem no rio Moju			X	
18	Ponte desaba no Pará e Bombeiros tentam encontrar vítimas no Rio Moju			X	
19	Parte de ponte da Alça Viária cai			X	

	sobre o rio Moju, no Pará.				
20	Parte de ponte da Alça Viária cai sobre o rio Moju			X	
21	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
22	Cai ponte da Alça Viária, no rio Moju: para variar, quem derrubou foi uma balsa			X	
23	Parte de ponte da Alça Viária cai sobre o rio Moju, no Pará			X	
24	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
25	No Pará parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju			X	
26	Ponte sobre rio Moju desaba na madrugada deste sábado.			X	
27	Parte de ponte no Pará desaba sobre rio; dois carros caem com acidente			X	
28	Após colisão de barca, parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
29	Ponte da Alça Viária cai após ser atingida por balsa no rio Moju; vídeo			X	om /open? id=1wYGROAqXU YYF o97sUQBxk5a3inC PDSF9
30	Vídeo mostra ponte no rio Moju(PA), que desabou após pilar ser atingido por balsa			X	
31	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
32	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju			X	
33	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
34	Balsa colide e parte da ponte na Alça Viária cai no Rio Moju			X	
35	VEJA O VÍDEO: Parte da ponte da Alça Viária desaba sobre o Rio Moju			X	
36	Buscas no Rio Moju serão retomadas neste domingo			X	
37	Parte da ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
38	Balsa atinge ponte no Pará e estrutura desaba no rio Moju			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com /open?
39	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	

40	No Pará Ponte desaba no rio Moju e Bombeiros fazem busca por vítimas			X	id=1wYGROAq-XUYFY o97-sUQBxk5a3inCPD SF9	
41	Parte de ponte da Alça Viária cai sobre o rio Moju			X		
42	MPPA instaura inquérito para apurar responsáveis por queda de ponte			X		
43	Ponte sobre o rio Moju vai a baixo, após balsa colidir contra a estrutura			X		
44	Ponte desaba no Pará após pilar ser atingido por balsa; assista			X		
45	Governador do Pará afirma que queda de ponte deixou 5 desaparecidos			X		
46	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju			X		
47	Parte de ponte desaba no Pará após ser atingida por balsa			X		
48	Bombeiros do Pará tentam encontrar vítimas de ponte que desabou			X		
49	Prefeitura monta força-tarefa para diminuir os impactos em Belém de acidente na ponte sobre rio Moju			X		
50	Parte de ponte cai no Pará após ser atingida por balsa			X		
51	Bombeiros do Pará tentam encontrar vítimas de ponte que desabou			X		
52	Ponte que liga Belém a Vila do Conde cai após abalroamento por balsa			X		
53	Trecho de ponte desaba no rio Moju, no Pará		X			
54	Dois veículos caem em rio após desabamento de ponte no Pará			X		
55	Balsa colide em estrutura e derruba parte de ponte no Pará			X		
56	Bombeiros do Pará tentam encontrar vítimas de ponte que desabou			X		
57	Balsa derruba ponte no Pará e deixa cinco desaparecidos			X		Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYFY o97sUQBxk5a3inCPD PDSF9
58	Balsa irregular derruba parte de ponte no Pará			X		
59	Após colisão de barca, parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X		
60	Pará: ponte sobre o Rio Moju desaba na madrugada deste sábado			X		

61	Ponte no Pará desaba sobre rio, bombeiros buscam vítimas			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYFYF097sUQBxk5a3inCPDSF9
62	Ponte desaba no Pará após colisão de balsa no pilar central			X	
63	Ponte no Pará desaba sobre rio, bombeiros buscam vítimas			X	
64	Ponte sobre rio Moju desaba na madrugada deste sábado após balsa colidir na estrutura			X	
65	Parte de ponte desaba no Pará; vídeo mostra como está a alça viária			X	
66	Desaba parte da ponte da Alça Viária sobre o rio Moju e governador mostra imagens do local			X	
67	Corpo de Bombeiros busca desaparecidos em queda de parte de ponte na Alça Viária, no Pará			X	
68	Ponte desaba no Pará e Bombeiros tentam encontrar vítimas no Rio Moju			X	
69	2 veículos caem em rio após balsa bater e causar desabamento de estrutura de ponte no Pará			X	
70	Balsa atinge ponte e estrutura desaba no rio Moju, no Pará; veja vídeo			X	
71	Cinco pessoas estão desaparecidas após queda de ponte sobre o rio Moju, no Pará			X	
72	O governador do estado, Helder Barbalho afirmou que decretará estado de emergência			X	
73	Ponte sobre o rio Moju, na Alça Viária, tem extenso histórico de acidentes			X	
74	No Pará, parte de ponte da Alça Viária desaba sobre rio Moju			X	
75	Bombeiros retomam buscas no rio Moju, no Pará			X	
76	Ponte da alça-viária, no rio Moju, cai no Pará			X	
77	Governo do Pará retoma buscas por desaparecidos no Rio Moju			X	
78	Governo do Pará retoma buscas por desaparecidos no rio Moju			X	
79	Ponte que caiu no Pará isola produtores de soja de Paragominas			X	
80	Governo do Pará retoma buscas por			X	

	desaparecidos no Rio Moju				
81	Governo do Pará retoma buscas por desaparecidos no rio Moju			X	
82	Trecho de ponte desaba no rio Moju, no Pará		X		
83	Governo do Pará retoma buscas por desaparecidos no Rio Moju			X	
84	Equipes retomam buscas por vítimas no Rio Moju			X	
85	Decretado estado de emergência no Pará após queda de ponte			X	
86	Bombeiros retomam buscas por vítimas após queda de ponte no Rio Moju, no Pará			X	
87	Bombeiros retomam buscas no Rio Moju, no Pará, onde ponte desabou			X	
88	Buscas por sobreviventes após queda de ponte são retomadas			X	
89	Governo do Pará retoma buscas por desaparecidos no Rio Moju			X	
90	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
91	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
92	Boletim de ações emergenciais – ponte rio Moju			X	
93	Continuam buscas por vítimas do desabamento da ponte rio Moju			X	
94	Rio Moju: Militares ainda cogitam existência de vítimas na ponte			X	
95	Embarcação que colidiu com ponte Rio Moju não tinha licença			X	
96	Setran apresenta projeto de restauração da ponte Rio Moju			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYFYF097sUQBxk5a3inCPDSF9
97	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
98	Trecho de ponte desaba no rio Moju, no Pará			X	
99	Com queda da ponte na Alça Viária, indústria irá propor opções de logística para escoamento da produção			X	
100	Balsa derruba ponte no Pará e provoca gritos de socorro			X	
101	Nota de Esclarecimento			X	
102	Crea, Setran e especialista da USP i			X	

	iniciam diagnóstico para recuperação de ponte Rio Moju				
103	Quem ganha com a queda da ponte do Moju?			X	
104	Terceira ponte da Alça Viária, sob o Rio Moju, desaba na madrugada de sábado, 6, no PA			X	
105	Governo paraense usará cabos de aço para recuperar trecho de ponte			X	
106	Parte de ponte da Alça Viária cai no Rio Moju, no Pará			X	
107	Dois carros caem no rio Moju após queda da ponte			X	

APÊNDICE B – PLANILHA DE MÍDIAS SOCIAIS

PLANILHA DE MÍDIAS SOCIAIS					
FACEBOOK					
Quant	Título	Repercussão			Observação
		Positivo	Negativo	Neutra	
1	Parte da ponte que fica sobre o rio Moju, localizada na altura do quilômetro 48 da Alça Viária, desabou na madrugada deste sábado (06), após uma balsa colidir contra a estrutura.			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYFFo97-sUQBxk5a3inCPDSF9
2	No Estado do Pará parte da estrutura da ponte que fica sobre o rio Moju, localizada na Alça Viária, caiu na madrugada deste sábado (06)			X	
3	Parte da estrutura da ponte que fica sobre o rio Moju, localizada na Alça Viária, caiu na madrugada deste sábado (06).			X	
4	#Tragédia Ponte sobre “rio Moju”			X	
5	Parte da estrutura da ponte que fica sobre o rio Moju, localizada na Alça Viária, caiu na madrugada deste sábado (06). Segundo informações, uma balsa teria colidido contra a estrutura.			X	
6	Ponte sobre rio Moju desaba na madrugada deste sábado			X	
7	No Estado do Pará parte da estrutura da ponte que fica sobre o rio Moju, localizada na Alça Viária, caiu na madrugada deste sábado (06).			X	
8	@oliberal - Parte da ponte da Alça Viária que fica sobre o rio Moju, no quilômetro 48, desabou na madrugada deste sábado		X		
9	O projeto de restauração da ponte do rio Moju, elaborado pela Secretaria de Estado de Transportes - Setran PA, utilizará o sistema de estais - cabos de aço de sustentação - que re-			X	

	duzem número de pilares e viabiliza a formação de distâncias maiores entre eles, o que facilita a navegação				
10	Notas alternativas para o nordeste e sul do Pará			X	
11	Bolsonaro analisa enviar exército para a reforma da ponte sobre o rio Moju			X	
12	PARÁ: Reconstrução da nova ponte do Rio Moju levará cinco meses e custará R\$ 104 milhões			X	
TWITTER					
Quantidade	Título	Repercussão			Observação
		Positivo	Negativo	Neutra	
1	Ponte sobre o rio Moju desabou durante a madrugada de hoje após uma balsa colidir com um dos pilares de sustentação da ponte.			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYFFo97-sUQBxk5a3inCPDSF9
2	Parte da ponte da Alça Viária sobre o rio Moju, no Pará, caiu após uma balsa bater em um de seus pilares nesta madrugada:			X	
3	Acidente com balsa derrubou ponte na Alça Viária, sobre o rio Moju		X		
4	Foto da ponte que caiu no rio Moju			X	
5	Balsa bate e destrói a ponte do rio Moju.			X	
6	Parte da ponte sobre o rio Moju, no nordeste do Pará, desabou.			X	
7	Parte da ponte que fica sobre o rio Moju, localizada na altura do quilômetro 48 da Alça Viária, desabou na madrugada deste sábado (06), após uma balsa colidir contra a estrutura.			X	
8	Sonar da Marinha ajudará nas buscas por dois carros que desapareceram no rio Moju			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYFFo97sUQBxk5a3inCPDSF9
9	Testemunhas afirmam que, no momento do acidente, dois carros passavam sobre o rio Moju			X	
10	Tragédia anunciada. O grave			X	

	acidente na ponte sobre o rio Moju, na Alça Viária, precisa ser investigado e as responsabilidades devidamente apuradas.				
11	Balsa atinge ponte no Pará e estrutura desaba no rio Moju			X	
12	Ponte desaba no rio Moju, no Pará, e bombeiros tentam encontrar vítimas			X	
13	Fotos: Ponte cai sobre o rio Moju no Pará			X	
14	Urgente: parte da Alça Viária desabou sobre o rio Moju, na altura do município do Acará.			X	
15	Belém Trânsito: segundo informações caiu a ponte sobre o rio Moju, próxima ao trevo do Acará.F30x			X	
16	O Governo do Pará assinou na noite deste sábado (6), o decreto que declara situação de emergência no local que ocorreu o acidente da ponte do rio Moju.			X	
17	Governo anunciou hoje (6), durante coletiva, as medidas emergenciais para minimizar os impactos sofridos pela população após o acidente na ponte rio Moju			X	
18	O Corpo de Bombeiros no Pará realiza busca pelas vítimas do acidente na terceira ponte do rio Moju			X	
19	Parte de ponte da Alça Viária cai sobre o rio Moju, no Pará			X	
20	Belém (PA) - Ponte sobre o rio Moju desabou durante a madrugada de hoje após uma balsa colidir com um dos pilares de sustentação da ponte.			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYF097sUQBxk5a3inCPDSF 9
21	Nesta madrugada a ponte do sobre o rio Moju no Pará caiu após balsas baterem em um dos pilares.			X	
22	Vei minha mãe tava voltando de Belém p Marabá de madru-			X	

	gada e uma hora depois que ela passou a ponte rio Moju caiu. só agradecer a Deus pelo livramento				
23	A espera na fila de embarque para a balsa pode variar entre duas e seis horas. Após queda de ponte no rio Moju (Alça viária)			X	
24	Localização exata da ponte que caiu hoje de madrugada sobre o rio Moju depois de uma balsa colidir com uma de suas pilastras.			X	
25	Parte da ponte que fica sobre o rio Moju, localizada na altura do Km 48 da Alça Viária, desabou na madrugada deste sábado (06)			X	
26	Um trecho da ponte do Moju, no estado do Pará, desaba após uma balsa ter batido na estrutura.			X	
27	Por volta de 5h, uma balsa colidiu com um dos pilares da terceira ponte da Alça viária			X	
28	Sobre a batida da balsa na ponte do rio Moju! Fica a pergunta, ponte de isopor? Cadê a qualidade de uma obra refeita que na primeira batida!		X		
29	Acidente de uma balsa que colidiu com a ponte sobre o rio Moju no km 48 da Alça Viária. Gente, não é a ponte de Moju-Cidade, é a ponte da alça viária, que dá acesso à Belém.			X	
30	Informação que recebo que a ponte sobre o rio Moju parte dela desabou de madrugada após choque violento de uma balsa carregada de dendê.			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYFFo97sUQBxk5a3inCPDSF9
31	Às minhas "fontes", em Moju, "obrigadinho". Eis o vão sobre o rio Moju, depois que a balsa carregada de dendê bateu em pilares da ponte.			X	
32	Ponte sobre rio Moju desaba na			X	

	madrugada deste sábado				
33	Parte da estrutura da ponte que fica sobre o rio Moju, localizada na Alça Viária, caiu na madrugada deste sábado (06).			X	
34	Quase 300 metros da ponte sobre o rio Moju desabou depois que uma balsa carregada de dendê bateu em Pilar!			X	
35	Para quem pretende viajar de alça: parte da ponte sobre o rio Moju desabou			X	
36	Mais uma ponte da alça viária desabou, foi a sobre o rio Moju			X	
37	Equipes do Dnit estão se deslocando no início deste domingo, 7 de abril, para o local onde ocorreu a queda de parte da ponte sobre o rio Moju			X	
38	Seguimos firmes com a nossa força-tarefa, buscando soluções para amenizar os transtornos causados à nossa população após o acidente da ponte do rio Moju.			X	
39	Equipe do DNIT apoiará ações emergenciais do Governo do Estado do Pará em função da queda de ponte que fica sobre o rio Moju			X	
40	Boa noite, pessoal. Ótimo domingo a todos. Seguimos reunindo com nossa equipe de governo buscando soluções para resolver os transtornos do acidente na ponte do rio Moju.			X	
41	O Governo do Pará realiza, às 19h30 deste domingo (7), uma coletiva de imprensa para repassar as informações atualizadas das buscas no rio Moju			X	Tabela completa está disponível no link: https://drive.google.com/open?id=1wYGROAqXUYYF097-sUQBxk5a3inCPDSF9
42	Após queda de ponte, bombeiros retomam buscas no rio Moju			X	
43	Há relatos de que dois carros teriam caído no rio Moju, em Acará.		X		
44	Segundo informações, balsa			X	

	que derrubou ponte no Pará estava em situação irregular				
--	---	--	--	--	--

ANEXO A – RELATÓRIO SAR

REGISTROS CRONOLÓGICOS
<p>DATA E HORA: 060400Z/ABR/19</p> <p>A Capitania dos Portos da Amazônia Oriental - CPAOR recebeu informação do Major Baeta coordenador do Centro Integrado de Operações (CIOP) sobre a colisão do rebocador e empurrador "ONC II" nº inscrição 0220111383, SANTANA-AP e Balsa "VÓ MARIA", da proprietária KELLY CARDINALE VIEIRA OLIVEIRA, AB 45, comprimento total 14 metros e data de inscrição, 26/04/2018, com a base (pilastra) da terceira ponte da Alça Viária, Rio Acará, no sentido Belém x Mojú, no Município de MOJÚ-PA, LAT 01°41'91"S e LONG 048°26'47"W. Nenhum tripulante da embarcação estava no local, bem com nenhum documento foi encontrado a bordo do rebocador. O Corpo de Bombeiros (CBM-PA) juntamente com o Grupamento Fluvial de Polícia encontravam-se no local. Indícios apontavam que dois veículos ainda não identificados teriam caído dentro da água no momento da queda da estrutura da ponte.</p>
<p>DATA E HORA: 061100Z/ABR/19</p> <p>Este SALVAMAR tomou conhecimento do incidente através da mídia local. A equipe SAR da CPAOR chegou ao local do incidente a bordo da LAEP-10 Gurijuba e realizou buscas até o pôr do sol, juntamente com militares do CBM-PA.</p>
<p>DATA E HORA: 061730Z/ABR/19</p> <p>Às 17h30 (UTC) do dia 06 de abril foi aberto o SAR SN-011/2019, solicitado ao Centro de Hidrografia da Marinha - CHM a divulgação do incidente em AVRADIO, e determinado à CPAOR ativar Subcentro de Coordenação SAR parcial e assumir como Comandante da Cena de Ação (CCA), acionar o Plano de Auxílio Mútuo e adotar medidas necessárias para coordenação e execução das buscas, encaminhar comunicado à Estação Belém Rádio, fim divulgar o incidente e solicitar auxílio das embarcações da região, enviar SITREP diariamente até 12h (UTC) ou quando houver fatos relevantes e instaurar IAFN. Foi determinado ao AviPa Tucunaré desatracar e demandar área do incidente com dupla de mergulhadores. Fim realizar sondagens, os seguintes meios foram designados: AvHoFluRioXingu e Lancha Balizadora Denébola, com lancha de sondagem, que posteriormente contou com apoio da AgEFlut Ajuri com 04 mergulhadores e material de proteção ambiental disponibilizado pela Base Naval de Val de Cães (BNVC). O AviPa Tucunaré desatracou às 17h30 (UTC) e chegou ao local do incidente às 20h30 (UTC) e auxiliou nas buscas até o pôr do sol.</p>
<p>DATA E HORA: 061800Z/ABR/19</p>

A LR-M Maguary, com o Comandante da Cena de Ação (CCA), ComSoc e equipe SAR embarcada, chegou à Cena de ação e coordenou as buscas.
DATA E HORA: 061900Z/ABR/19
O AVHOXI suspendeu para o local do incidente.
DATA E HORA: 062130Z/ABR/19
As buscas foram suspensas ao pôr do sol.
DATA E HORA: 071000Z/ABR/19
As buscas foram reiniciadas, realizadas pelos seguintes meios: LAEP-10 Gurijuba e LR-M MAGUARI, com equipe SAR embarcadas, o AviPa Tucunaré com um mergulhador, a LB Denébola juntamente com lancha de sondagem contendo equipamento monofeixe, a lancha da Praticagem com equipamento multifeixe, a Lancha do Corpo de Bombeiros com 6 militares sendo 5 mergulhadores, a Lancha do GPFlu e o AvHoFluRioXingu com equipamento Side Scan.
DATA E HORA: 071030Z/ABR/19
O AvHoFluRioXingu iniciou mapeamento hidrográfico do local às 10h30 (UTC).
DATA E HORA: 071300Z/ABR/19
Às 13h (UTC), a lancha Praticagem Barra do Pará iniciou sondagem com equipamento multifeixe.
DATA E HORA: 072130Z/ABR/19
As buscas foram suspensas ao pôr do sol.
DATA E HORA: 072350Z/ABR/19
O AvHoFluRioXingu realizou sondagem com Side Scan e na análise foram observados pontos de interesse. Após constatada a avaria no equipamento, o Navio demandou para BNVC, atracando às 23h50 (UTC), para iniciar a pesquisa de avaria e possível reparo. A LB DENEbola também regressou para BNVC atracando às 23h50 (UTC) fim aguardar o reparo do Side Scan ou a chegada de outro equipamento enviado pela BHMN, previsto para 08 de abril, para então retornar ao local do incidente.
DATA E HORA: 081000Z/ABR/19
A LR-M MAGUARI demandou para Belém-PA, no início da manhã, fim realizar o transporte do Comandante do 4º Distrito Naval para a Cena de Ação.
DATA E HORA: 082100Z/ABR/19
A equipe da Praticagem iniciou retorno para Belém-PA, na tarde do dia 08, ficando a disposição do CCA para acionamento, caso necessário.
DATA E HORA: 082130Z/ABR/19
As buscas foram suspensas ao pôr do sol.
DATA E HORA: 091000Z/ABR/19
As buscas foram reiniciadas.

<p>DATA E HORA: 100800Z/ABR/19</p> <p>O AviPaTucunaré desatracou e demandou para a Cena de Ação.</p>
<p>DATA E HORA: 101000Z/ABR/19</p> <p>As buscas foram reiniciadas.</p>
<p>DATA E HORA: 101030Z/ABR/19</p> <p>Iniciada a faina de mergulho de arrasto por militares do CBM-PA. Os funcionários da Centrais Elétricas do Pará (CELPA) estiveram no local do incidente , fim verificar os cabos que estavam na água, constatando que todos estavam sem energia</p>
<p>DATA E HORA: 101900Z/ABR/19</p> <p>Foi realizada reunião no Comando do 4º Distrito Naval, com a presença do Secretário de Segurança do Estado, do Diretor de Policia Especializada da Policia Civil, do Comandante do CBM-PA, do Capitão dos Portos da Amazônia Oriental, do Diretor do CHN-4 e representantes do Estado-Maior e Assessorias deste Comando, onde concluíram alguns fatos/necessidades, entre eles estão a falta de evidencias que comprovem a existência de vítimas, a inexistência de fatos novos que impliquem na continuação das buscas e que todas as localizações prováveis foram investigadas por mergulho ou por Sonar Monofeixe e Multifeixe.</p>
<p>DATA E HORA: 102130Z/ABR/19</p> <p>As buscas foram interrompidas ao pôr do sol.</p>
<p>DATA E HORA: 102330Z/ABR/19</p> <p>Após transcorridas mais de 113 horas desde o momento do incidente e considerando o fato de que as buscas realizadas pela equipe SAR e equipe do CBM-PA não apresentaram nenhuma evidência da existência de vítimas, conforme conclusão das Organizações envolvidas, este SALVAMAR considerou o incidente SAR SN-011/2019 encerrado, pela confirmação de que não persiste a emergência SAR, ACD subitem 1.13.1 do Anexo A da CI ComOpNav nº 001-17.</p>
<p>DIFICULDADES ENCONTRADAS:</p> <p>As condições meteorológicas permaneceram favoráveis, com tempo bom, entretanto, as atividades de mergulho foram realizadas somente durante os estofos de baixa-mar e preamar em virtude da forte correnteza nos períodos de enchente e vazante.</p> <p>Equipe do CBM-PA informou que o empurrador e a balsa, se movimentaram no fundo, não permitindo realizar mergulho no local, com segurança.</p>
<p>LIÇÕES APRENDIDAS E SUGESTÕES:</p>

ROBERTO DA SILVA ADRIANO

Enc. da Subseção de Patrulha, Socorro e Salvamento

Capitão de Corveta

DOCUMENTO ASSINADO DIGITALMENTE

ANEXO B – NOTA À IMPRENSA 1

MARINHA DO BRASIL
CAPITANIA DOS PORTOS DA AMAZÔNIA ORIENTAL
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
Rua Gaspar Viana, nº 575 – Reduto
Belém – PA

NOTA À IMPRENSA

Belém- PA, 06 de abril de 2019.

A Capitania dos Portos da Amazônia Oriental (CPAOR) informa que recebeu uma denúncia, na madrugada deste sábado (06), que um empurrador com balsa bateu em um dos pilares da terceira ponte do Rio Acará, ocasionando a queda de parte da sua estrutura.

Uma equipe de Busca e Salvamento-SAR da CPAOR se encontra no local juntamente com o Corpo de Bombeiros. A CPAOR irá instaurar um inquérito para apurar as causas do acidente. Não há confirmação de vítimas até momento.

A Marinha do Brasil convida a sociedade a participar ativamente nesse esforço de fiscalização, informando qualquer situação que possa afetar à segurança da navegação, a salvaguarda da vida humana no mar e vias navegáveis ou que represente risco de poluição ao meio hídrico, por meio do Disque Emergências Marítimas e Fluviais: 185 - (91) 3218-3950 ou (91) 99114-9187 (aplicativo de mensagem instantânea).

ANEXO C – NOTA À IMPRENSA ATUALIZADA 1

MARINHA DO BRASIL
CAPITANIA DOS PORTOS DA AMAZÔNIA ORIENTAL
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
Rua Gaspar Viana, nº 575 – Reduto
Belém – PA

NOTA À IMPRENSA

Belém- PA, 06 de abril de 2019.

A Capitania dos Portos da Amazônia Oriental (CPAOR) informa que foi interditada a área de navegação sob a ponte Moju-Alça, localizada na rodovia PA-483, neste sábado (06), após acidente ocorrido com o comboio formado pelo Empurrador ONC II e balsa Vó Maria.

A embarcação colidiu com um dos pilares de sustentação da Ponte sobre o Rio Moju, causando o desabamento de grande parte de sua estrutura. Os destroços da ponte e a embarcação, que permanecem no local, causam perigo a navegação.

A Capitania dos Portos da Amazônia Oriental destaca ainda que a balsa que causou o acidente está com documentação irregular, com multa em aberto e, por isso, não deveria estar navegando. O proprietário da embarcação já foi identificado e será notificado durante instauração do Inquérito de Acidentes e Fatos da Navegação (IAFN).

A equipe de Busca e Salvamento-SAR da CPAOR continua no local auxiliando o Corpo de Bombeiros. Até o momento não foram encontradas vítimas.

A Marinha do Brasil convida a sociedade a participar ativamente nesse esforço de fiscalização, informando qualquer situação que possa afetar à segurança da navegação, a salvaguarda da vida humana no mar e vias navegáveis ou que represente risco de poluição ao meio hídrico, por meio do Disque Emergências Marítimas e Fluviais: 185 - (91) 3218-3950 ou (91) 99114-9187 (aplicativo de mensagem instantânea).

ANEXO D – NOTA À IMPRENSA ATUALIZADA 2

MARINHA DO BRASIL
CAPITANIA DOS PORTOS DA AMAZÔNIA ORIENTAL
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
Rua Gaspar Viana, nº 575 – Reduto
Belém – PA

NOTA À IMPRENSA

Belém- PA, 06 de abril de 2019.

A Capitania dos Portos da Amazônia Oriental (CPAOR) informa que foi finalizado as buscas no anoitecer deste sábado (06), após trabalho intenso ocorrido durante o dia, juntamente com a equipe do Corpo de Bombeiros. Até o momento não foram encontradas vítimas.

Após a denuncia recebida, foi deslocado uma equipe da CPAOR e aberto o Serviço de Busca e Salvamento- SAR

Da mesma forma, a CPAOR interditou a área de navegação sob a ponte Moju-Alça, localizada na rodovia PA-483, por apresentar riscos a navegação.

Estão sendo empregados os seguintes meios navais : duas lanchas da CPAOR com aproximadamente 12 militares, embarcação Patrulha Tucunaré, com mergulhador para auxiliar nas buscas, lancha balizadora Denébola com lancha de sondagem e Navio Hidroceonografico Rio Xingu, com o sonar Side Scan, que continuam no local.

O proprietário da embarcação foi identificado e será notificado durante instauração do Inquérito de Acidentes e Fatos da Navegação (IAFN).

As buscas serão retomadas ao amanhecer.

A Marinha do Brasil convida a sociedade a participar ativamente nesse esforço de fiscalização, informando qualquer situação que possa afetar à segurança da navegação, a salvaguarda da vida humana no mar e vias navegáveis ou que represente risco de poluição ao meio hídrico, por meio do Disque Emergências Marítimas e Fluviais: 185 - (91) 3218-3950 ou (91) 99114-9187 (aplicativo de mensagem instantânea).

ANEXO E – NOTA À IMPRENSA ATUALIZADA 3 E CRONOLOGIA

Belém- PA, 07 de abril de 2019.

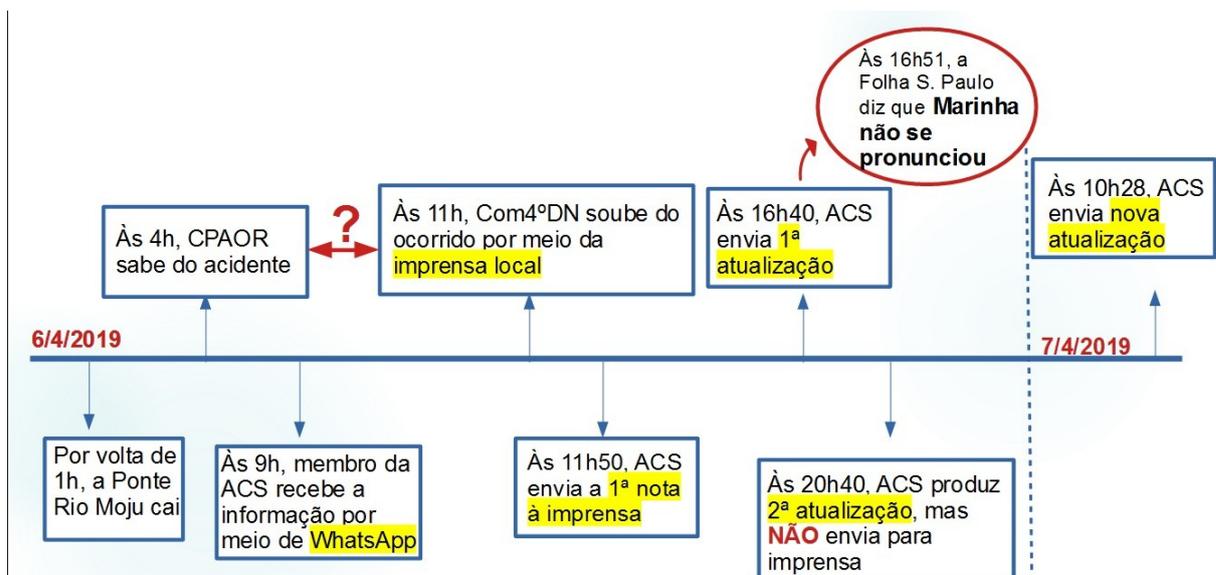
A Capitania dos Portos da Amazônia Oriental (CPAOR) informa que as buscas foram retomadas no início da manhã deste domingo (07) e que, juntamente com o Corpo de Bombeiros, está atuando intensamente para encontrar supostas vítimas do acidente que destruiu a estrutura da Ponte Rio Moju-Alça, no sábado (06). Até o momento não foram encontradas vítimas.

A Capitania interditou a área de navegação sob a ponte Moju-Alça, localizada na rodovia PA-483, por apresentar riscos à navegação.

O Comando do 4º. Distrito Naval (COM4DN) disponibilizou os seguintes meios navais para auxiliar nas buscas: duas lanchas; a embarcação Patrulha Tucunaré, com mergulhadores para auxiliar nas buscas; a lancha balizadora Denébola, com um lancha de sondagem para verificar o fundo do rio; e o Navio Hidroceonográfico Rio Xingu, com um Side Scan (sonar de varredura lateral), para efetuar uma varredura, auxiliando na identificação de objetos no fundo do rio.

Lembrando que, conforme divulgado na tarde de ontem, a balsa que causou o acidente está com documentação irregular e, portanto, não deveria estar navegando. O proprietário da embarcação foi identificado e será notificado durante instauração do Inquérito de Acidentes e Fatos da Navegação (IAFN).

O Comando do 4º. Distrito Naval informa que está prestando todo apoio possível, colocando a disposição do Governo do Estado os meios necessários para auxiliar nas buscas, permanecendo na região por todo o período que se fizer necessário.



ANEXO F – NOTA DE ESCLARECIMENTO 1**MARINHA DO BRASIL
COMANDO DO 4º DISTRITO NAVAL
NOTA DE ESCLARECIMENTO**

Belém, 18 de abril de 2019.

Sobre reportagem publicada no Portal G1 Pará, no dia 11 de abril, com o título “Comandante de balsa que colidiu contra ponte do rio Moju é preso” o Comando do 4º Distrito Naval informa que cabe a Marinha verificar se os serviços de retirada de escombros, salvamento da embarcação e construção de rampas para travessia de balsas cumprem as normas vigentes quanto à segurança da navegação e poluição ambiental. Sendo assim, a retirada de entulhos do leito do rio, conforme diz o texto da matéria publicada, não é de responsabilidade da Marinha do Brasil.

Informamos que a equipe da Capitania dos Portos da Amazônia Oriental segue no local para cumprir a determinação de bloqueio da navegabilidade sob a ponte Rio Moju-Alça, fiscalizando e impedindo a passagem de embarcações pelo local.

Contato:

Assessoria de Comunicação Social do Comando do 4º Distrito Naval
Telefones: (91) 3216-4017/(91) 99116-1230

ANEXO G – NOTA DE ESCLARECIMENTO 2**MARINHA DO BRASIL
COMANDO DO 4º DISTRITO NAVAL
NOTA DE ESCLARECIMENTO**

Belém, 18 de abril de 2019.

Sobre reportagem publicada no Portal Roma News, no dia 11 de abril, com o título “Governo anuncia que encerraram as buscas por vítimas no rio Moju”, o Comando do 4º Distrito Naval (COM4DN) esclarece que o trabalho de busca e salvamento (SAR) realizado pela Marinha e pelo Corpo de Bombeiros foi encerrado no Rio Moju não por protocolo, mas sim por terem sido esgotadas as possibilidades de encontrar vítimas com vida e por não haverem fatos novos que implicassem na continuação das buscas. Durante os trabalhos, todas as localizações prováveis foram investigadas por mergulho e por equipamento Sonar, mas não foram encontrados indícios de veículos que possam ter caído no rio.

Informamos que Capitania dos Portos da Amazônia Oriental segue com a determinação de bloqueio da navegabilidade sob a ponte RioMoju-Alça, e manterá equipe no local para fiscalizar e impedir passagem de embarcações.

Contato:

Assessoria de Comunicação Social do Comando do 4º Distrito Naval

Telefones: (91)3216-4017/(91)99116-1230

ANEXO H – NOMAR ONLINE

- Carreira Militar
- Mulher na Marinha
- Concursos

CENTRAL DE CONTEÚDO

- Rádio Marinha
- Hinos e Canções
- Navega Reserva
- Aplicativo da MB
- Revistas Navais
- Marinha na Mídia
- Nomar Online
- Museus Navais
- Espaço Infantil

INSTITUCIONAL

- Programas Estratégicos
- Navios e Aeronaves
- Postos e Graduações
- Comandante da Marinha
- Organizações Militares
- Política Naval
- Tradições Navais
- História Naval

Comando do 4º Distrito Naval apoia Governo do Estado do Pará após colisão em ponte sobre o rio Moju

18/04/2019



Aviso Hidroceonográfico Fluvial "Rio Xingu" auxilia nas buscas no Rio Moju

O Comando do 4º Distrito Naval (Com4ºDN) prestou apoio ao Governo do Estado do Pará após a colisão de uma balsa que destruiu parte da ponte sobre o Rio Moju, na Alça-Viária, no dia 6 de abril. Além de disponibilizar cerca de 70 militares, o Com4ºDN empregou os seguintes meios navais para auxiliar nas buscas por possíveis vítimas: a Lancha Flutuante Ajuri, a Lancha Rápida Maguari e a Agência Flutuante Ajuri, da Capitania dos Portos da Amazônia Oriental; o Aviso Patrulha "Tucunaré", com mergulhadores; a lancha balizadora "Denébola", com uma lancha de sondagem; e o Aviso Hidroceonográfico Fluvial "Rio Xingu".

A balsa que causou o acidente estava com documentação irregular e, portanto, não deveria estar navegando. O proprietário da embarcação foi identificado e notificado durante o andamento do Inquérito de Acidentes e Fatos da Navegação (IAFN).

A Capitania dos Portos da Amazônia Oriental segue com a determinação de bloqueio da navegabilidade sob a ponte Rio Moju-Alça, por tempo indeterminado, com o patrulhamento extensivo e as inspeções navais em toda a área.



ANEXO I – FACEBOOK OFICIAL DA MARINHA DO BRASIL

Marinha do Brasil

Ohana Página inicial Criar

Marinha do Brasil ✓
@marinhaoficial

Página inicial
Sobre
Fotos
Ingresso na Marinha
Vídeos
Eventos
Iconosquare
Publicações
Comunidade

Curtiu Seguindo Compartilhar

Usar aplicativo

rio moju

Português (Brasil) · Português (Portugal) · English (US) · Español · Français (France)

Privacidade · Termos · Anúncios · Opções de anúncio [>] · Cookies · Mais · Facebook © 2019

Desculpe, não foi possível encontrar resultados para esta pesquisa.

ANEXO J – TWITTER OFICIAL DA MARINHA DO BRASIL

The image shows a screenshot of the Twitter mobile application interface. On the left is a navigation sidebar with icons and labels: 'Página inicial', 'Explorar', 'Notificações', 'Mensagens', and 'Itens salvos'. The main content area is a search results page. At the top, there is a search bar containing the text 'rio moju (from:marmilbr) (to:marmilbr) (@marmilbr)'. Below the search bar are tabs for 'Principais', 'Mais recentes', 'Pessoas', 'Fotos', and 'Vídeos'. The search results are empty, displaying the text 'Nenhum resultado' and 'A busca não retornou nenhum resultado.'. On the right side, there is a 'Filtros de busca' panel with two sections: 'Pessoas' and 'Localização'. Under 'Pessoas', 'Qualquer pessoa' is selected with a blue checkmark, and 'Pessoas que você segue' is unselected. Under 'Localização', 'Em qualquer lugar' is selected with a blue checkmark, and 'Perto de você' is unselected. At the bottom of the filter panel, there is a link for 'Busca avançada'.