

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA EM CASOS DE ACIDENTE  
AÉREO: CASOS GOL E TAM EM 2006 E 2007**Sara Silva do Nascimento<sup>1</sup>Edna Ghiorzi Varela Parente<sup>2</sup>Jadna Nara Herbst Vieira Parente<sup>3</sup>**RESUMO**

As estratégias de comunicação externa, elaboradas e aplicadas adequadamente, minimizam danos à imagem e à reputação de uma companhia, que reflete também em perdas financeiras. O objetivo deste estudo foi analisar se houve estratégias de comunicação externa nas organizações aéreas TÁxi Aéreo Marília (TAM) e GOL Linhas, nos acidentes ocorridos em 2006 (voo 1907 GOL) e 2007 (voo 3054 TAM). Neste estudo realizou-se levantamento de informações sobre os acidentes, a comunicação externa e a forma como a mensagem foi transmitida, bem como foi verificado se as estratégias impactaram na imagem nas companhias. Neste artigo a trajetória metodológica foi de natureza aplicada, qualitativa, descritiva, levantamento, coleta de dados de vídeos, outras mídias e publicações científicas e análise de conteúdo com método Laurence Bardin (2015). Os resultados revelaram que ao colocar em prática as estratégias de comunicação interferiram na imagem das organizações perante o público em geral. Concluiu-se por meio de comparativo que a GOL aplicou estratégias de gestão de crise e tomou decisões assertivas. Embora o acidente tenha repercutido negativamente, a companhia conseguiu administrar o momento de crise. Já a TAM optou por seguir as orientações do manual internacional, porém não administrou adequadamente a situação e seus erros geraram impactos negativos na imagem e na reputação perante a situação. O estudo mostrou que é indispensável planejar a gestão de crise, criar estratégias de comunicação e manter equipe treinada em alerta ao se deparar com uma situação de vulnerabilidade.

**Palavras-chave:** Comunicação. estratégia. acidente aéreo. reputação

<sup>1</sup>Tecnóloga em Transporte Aéreo – AEROTD. E-mail: [silvanascimento95@hotmail.com](mailto:silvanascimento95@hotmail.com)

<sup>2</sup>Professora Universitária AEROTD. Avaliadora Engema XXV - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente da FEA/USP. Graduação Ciências Contábeis – UFSC. Especialista em Auditoria – UFSC. MBA - Gestão de Pessoas - FGV -RJ. Mestrado em Administração – UNISUL. Contadora e Empresária na Lion Contabilidade. E-mail: [edna.parente@professores.aerotd.edu.br](mailto:edna.parente@professores.aerotd.edu.br)

<sup>3</sup>Professora Universitária Estácio de Sá. Comitê Institucional PIBIC Estácio de Sá Florianópolis. Graduação em Automação de Escritórios e Secretariado – Univali. Licenciatura Plena em Formação Profissionalizante – Univali. Especialista Psicopedagogia – Estácio de Sá. Mestrado em Administração – UNISUL. E-mail: [jadnaparente@gmail.com](mailto:jadnaparente@gmail.com)

## **EXTERNAL COMMUNICATION STRATEGIES IN CASES OF AIRCRAFT: GOL AND TAM CASES IN 2006 AND 2007**

### **ABSTRACT**

*External communication strategies, designed and applied properly, minimize damage to a company's image and reputation. The objective of this study was to analyze whether there were external communication strategies in the airlines GOL and TAM, including names in full, in accidents that occurred in 2006 (flight 1907 GOL) and 2007 (flight 3054 TAM). In this study, information was collected about accidents, external communication and the way in which the message was transmitted, as well as checking whether the strategies had an impact on image and reputation. In this article the methodological trajectory was applied, qualitative, descriptive, survey, content analysis with the Laurence Bardin method (2015), videos, other media and scientific publications. The results of the GOL and TAM cases revealed that, when putting into practice their communication strategies, they interfered with the companies' image before the general public. It was concluded through comparison that GOL applied crisis management strategies and made assertive decisions. Although the accident had negative repercussions, the company managed to manage the moment of crisis. TAM, on the other hand, chose to follow the guidelines of the international manual, but did not manage the situation adequately and its errors generated negative impacts on the company's image and reputation in the face of the situation. The study showed that it is essential to plan crisis management, create communication strategies and keep a trained team on alert when faced with a vulnerable situation.*

**Keywords:** *Communication. Strategy. Plane crash.*

## 1 INTRODUÇÃO

Em todas as áreas do conhecimento, seja ela financeira ou de gestão, a comunicação se faz presente principalmente como chega ao destinatário. No presente estudo, o embasamento sobre a comunicação externa ou corporativa foi feito das mídias, estudos científicos e em revistas sobre os trágicos acidentes aéreo das organizações Táxi Aéreo Marília (TAM) e GOL Linhas Aéreas, respectivamente, nos anos de 2006 e 2007. Tratar sobre a identidade, a imagem e a reputação de uma organização vêm se tornando temas relevantes entre os estudos da comunicação organizacional e no campo da administração, pois geram consequências financeiras também. Esses estudos são do uso estratégico dessa tríade pelos gestores, principalmente por aqueles interessados em aumentar o valor da marca, hoje um dos principais ativos intangíveis para uma organização (FERREIRA, 2018). A imagem, a identidade e reputação de uma organização é algo valioso no ambiente de negócios, assim sendo, entende-se a importância da comunicação dos acidentes das companhias estudadas, frente à forma de divulgação pela imprensa, pelas mídias, por outros meios.

A conquista de uma reputação positiva no mercado constitui um fator estratégico competitivo, tendo em vista que a comunicação requer uma boa administração e gestão por parte da organização. Conforme Angeloni (2010), a organização precisa se preparar em relação à comunicação assim como ela se prepara em outras áreas da gestão. A comunicação corporativa é uma nova função da administração que busca conhecer o micro e o macroambiente dos negócios buscando identificar oportunidades e recomendar ações de comunicação que resultem em identidade, imagem e reputação positivas para as organizações, bem como amplie o ganho financeiro (DA SILVA NETO, 2010, p. 1).

Para Bruns (2013, p. 4), "quanto melhor estruturada estiver a comunicação corporativa, menor será o risco de surgir crises ou dúvidas a respeito da ética de uma organização por parte dos seus públicos". Percebe-se, portanto, o quão importante é a organização de um plano de comunicação no caso de um momento de fragilidade, visto que são diversos os processos que precisam ser iniciados após a ocorrência de um acidente aéreo. Portanto, ter suas estratégias,

seus funcionários e sua equipe pronta é de grande valia para auxiliar a organização e os envolvidos nos momentos necessários.

A comunicação externa é um fator significativo para a construção e o sucesso das organizações e é considerada uma poderosa ferramenta estratégica para as organizações<sup>1</sup>. Logo, para que as companhias possam dialogar com a sociedade, a fim de possibilitar melhores esclarecimentos de seus atos e ter o conhecimento das expectativas de seu público, é necessário que as pessoas saibam o que deve ser comunicado deixando o entendimento da mensagem esclarecido (ZANCHIN, 2016).

Sendo assim, saber se posicionar diante do público-alvo administrando uma comunicação de forma eficaz, com total transparência e cuidado é primordial. Vale lembrar que a área de comunicação da organização deve estar atenta para se posicionar com a sua versão antes de possíveis boatos (FORNI, 2019).

Nesse sentido, as companhias aéreas, bem como outras entidades ou instituições, também estão sujeitas a passar por momentos de vulnerabilidade, tanto por fatores externos como internos. Por isso, as organizações precisam estar preparadas para situações de vulnerabilidade e manter um posicionamento de comunicação benéfico: a comunicação organizacional quando levada a sério é uma atividade que pode ser considerada um investimento organizacional e não uma despesa (CAHEN, 2005). Um relacionamento de clareza e credibilidade com o público pode ajudar a organização a atingir uma boa reputação corporativa. Segundo o entendimento de Silva Neto (2013), a identidade de uma organização é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta-vozes.

Perante o exposto, apresenta-se, a seguir, a questão central desta pesquisa: As estratégias de comunicação externa, relacionadas à ocorrência de acidentes, com a GOL e TAM, nos anos de 2006 e 2007, podem influenciar na imagem e na reputação das companhias, conseqüentemente, gerar impactos no setor de aviação? Neste artigo, os termos “organização”, e “companhia” são empregados como sinônimos.

Para realizar a análise da comunicação externa referente aos dois acidentes aéreos, apresenta-se, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos. O

objetivo geral pretende analisar a comunicação externa das organizações GOL e TAM nos dois acidentes aéreos ocorridos, respectivamente, em 2006 e 2007 e a relação de influência na imagem e na reputação das companhias e seus impactos no setor de aviação. Já os específicos são: Levantar informações em relação aos acidentes nos casos da GOL voo 1907 e TAM voo 3054 ocorridos, respectivamente, em 2006 e 2007; Verificar se houve estratégias de comunicação externa e os impactos na imagem e na reputação das companhias; Comparar a comunicação realizada sobre os acidentes pelas duas organizações em relação às estratégias; e Identificar a participação no mercado de aviação nacional das duas companhias em relação à significância e os impactos à época dos acidentes.

Este estudo se justifica pelo fato de que a comunicação das organizações é um fator muito importante, visto que a mensagem que chega ao público deve ser clara e objetiva. A comunicação também é utilizada como uma ferramenta estratégica nas organizações sendo necessário que a comunicação seja planejada. No entendimento de Angeloni (2010), o planejamento e a administração estratégica da comunicação contribuem para avançar a expansão das organizações, por meio de buscas de oportunidades, como também amenizar ou evitar possíveis ameaças do mercado, porém, mesmo assim, grande parte das organizações ainda não se atentou para a importância da comunicação e de seu planejamento.

Diante de situações como acidentes aéreos, desenvolver planos e aplicar estratégias de comunicação pode, além de reduzir prejuízos, trazer benefícios para a organização e para seu público. Em caso de eventos inesperados, embora planos preparados com antecedência nem sempre estejam completos, eles provam ser muito úteis para realizar rapidamente as primeiras ações e evitar o pânico nas organizações (DA SILVA NETO, 2013).

Com o propósito de esclarecer o quão considerável é a comunicação, este artigo teve o intuito de analisar, a partir dos acidentes estudados, como estratégias de comunicação corporativa e seu gerenciamento podem influenciar positiva ou negativamente a imagem e a reputação de companhias no setor aéreo.

Este estudo delimita-se a uma análise comparativa sobre a comunicação corporativa externa das organizações GOL e TAM no que tange aos casos dos

acidentes aéreos GOL voo 1907 e TAM voo 3054, respectivamente nos anos de 2006 e 2007, com o intuito de observar como cada companhia se posicionou diante de seu público em relação à divulgação das tragédias e os impactos positivos e negativos resultantes dessa comunicação. Complementarmente, as expressões usadas neste estudo, comunicação externa ou corporativa são empregadas como sinônimas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a importância da comunicação, conceitua organização, trata sobre o setor da aviação e a ocorrência de acidentes com as companhias a e define estratégias e comunicação organizacional.

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO E DAS ESTRATÉGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**

A comunicação é uma ferramenta indispensável para as organizações terem um bom relacionamento com seu público, pois é, a partir dela, que organizações criam processos de interação com o público de interesse. Segundo Pinheiro (2010), grande parte das organizações já tem um olhar mais abrangente para essa área, visto que obter a comunicação como uma ferramenta estratégica é fundamental para o cuidado da reputação e para a imagem da organização.

A transparência é sempre um componente crítico da reputação. Mas muitas organizações em todo o mundo sentem que estão fazendo o suficiente, nos momentos bons e nos maus, se elas encontram padrões mínimos de abertura e divulgação da informação às autoridades competentes. Portanto, a demanda supera a oferta de informação. “A internet preenche este desequilíbrio, por vezes com informações privilegiadas a partir de fontes não-oficiais. A transparência involuntária cria surpresa e vergonha para muitas organizações” (FORNI, 2011, site).

Sendo assim, as organizações se atentam a criarem estratégias de modo que ajude a relação comunicacional dentro e fora da organização. Desse modo, a

comunicação nas organizações se torna uma questão estratégica. Logo, a organização tem a necessidade de ter uma boa comunicação com a comunidade, com os fornecedores, com os colaboradores, com os clientes, com a mídia e com outras organizações que atuam nesse ramo.

Segundo Forni(2019), algumas organizações preferem até mesmo contratar organizações terceirizadas quando o assunto é comunicação em um cenário de crise, por exemplo, porém a própria organização também deve estar preparada para passar comunicados a seu público em uma situação estressante. Assim, compreende-se que a organização deve aperfeiçoar os meios de comunicação, não só perante as diversidades, mas também em relação à competitividade, visto isto sobre a ótica de alguns autores. Com a competitividade, as organizações buscam aperfeiçoar a forma de comunicar para atender clientes com perfis diversos. Assim, as organizações têm de estar engajadas e informadas sobre os processos internos da gestão, além de se buscar sempre aperfeiçoar os próprios mecanismos de comunicação (DE OLIVEIRA *et al.*, 2018).

No que diz respeito à competitividade, há de se referenciar também questões relacionadas com a estratégia. Em vista disso, conceitua-se estratégia de comunicação organizacional o ato de planejar e executar as ações com o intuito de alcançar objetivos determinados. As estratégias também incluem critérios que vão direcionar os colaboradores da em uma organização para alcançar de maneira confiável e simples os resultados esperados (DE OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Conceitua-se uma organização como a combinação de esforços de cada indivíduo com a intenção de realizar objetivos coletivos, independentemente do tamanho da organização, seja ela grande ou pequena. Além das organizações envolverem pessoas, também abrangem tecnologia, planejamento, investimento, espaço e conhecimento (MAXIMIANO, 2010).

Para Chiavenato (2006), as organizações podem ser definidas como sendo um determinado grupo de indivíduos, pois são esses indivíduos que tomam as decisões da organização e cooperam para que a organização chegue a uma determinada conclusão e possa assim tomar decisão de algo. Além disso, a cooperação entre essas pessoas é essencial para a existência da organização, pois uma organização só é capaz de existir quando há essa troca de comunicação

entre os indivíduos, sendo também necessário que todos estejam dispostos a contribuir para alcançarem o mesmo objetivo.

Em meio a este contexto, vale ressaltar a importância de definir e entender o que seja estratégia. A palavra estratégia é de origem grega e o seu significado inicial era a arte do geral. De acordo com Mintzberg; Lampel; Ahsstrand (2000), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiriu o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980, quando se tratou do fenômeno da reestruturação organizacional – conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). As decisões de estratégia influenciam nas ações da organização, pois é, através delas, que a organização desenvolve métodos para ajudar no direcionamento e nos objetivos da organização. As ferramentas estratégicas direcionam qual melhor caminho para se alcançar bons resultados de forma adequada. Pode-se defini-la como sendo “a mobilização de todos os recursos da organização no âmbito global visando objetivos a longo prazo” (CHIAVENATO, 2013, p. 234 *apud* CECCATO; BRANCHER, 2016, p. 212).

A estratégia também pode ser entendida como colocar um plano em ação, pois tem como intuito estabelecer a melhoria para organização, como o lançamento de um novo produto no mercado. Essa ação pode ser considerada uma questão estratégica, pois é preciso que se estabeleça uma série de análise no ambiente organizacional, isto é, analisar concorrência, tecnologia, avaliação de preços e outros fatores internos e externos da organização. Dessa forma, passa a ser considerada uma questão estratégica (RIBEIRO, 2008).

Complementarmente, para Stoner (1985, p. 143 *apud* RIBEIRO, 2008, p. 11), estratégia é definida como “o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Estratégia associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior”. Visto isso,

a estratégia é uma forma de direcionar a organização para seus objetivos. Neste estudo, a definição de estratégia está atrelada também as questões da comunicação organizacional.

Existem hoje meios e formas de se comunicar e, com a evolução da humanidade, métodos modernos tornam a comunicação mais ágil. A comunicação para ser bem esclarecida e chegar com precisão ao destinatário deve passar por todos os canais sem a interrupção de “ruídos”. Caso algum processo não seja respeitado, pode causar problemas de entendimento e, quando se trata da comunicação no ambiente organizacional, a falha na comunicação é um fator que pode ocasionar riscos e danos aos seus objetivos e resultados (GIGLIO, 2018).

Esses elementos fundamentais são: Emissor – Emite a mensagem; Codificação – Processo de transformar o pensamento em forma simbólica; Mensagem – Conjunto de símbolos que o emissor transmite; Meio/mídia – Canais de comunicação no qual a mensagem passa do emissor ao receptor; Decodificação – Processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor; Receptor – Parte que recebe a mensagem emitida pelo emissor; Resposta – Reações do receptor após ter sido exposto à mensagem; Feedback – Resposta do receptor que retorna ao emissor; Ruído – Distorção ou estática não planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem que chega ao receptor diferente da forma como foi enviada pelo emissor (telefone sem fio, por exemplo) (GIGLIO, 2018). Nesse contexto, “é preciso destacar que a identificação do receptor ou do público-alvo é um dos passos primordiais para estabelecer uma comunicação eficiente, neste sentido. Ou seja, para saber a melhor forma de se comunicar, é preciso traçar o perfil do público” (GIGLIO, 2018, p.14).

No setor de aviação civil brasileira, as companhias, buscam um plano de comunicação, em razão da segurança e das características mercadológicas, pois uma comunicação bem esclarecida e de fácil entendimento é essencial para todos os indivíduos das organizações, assim fazendo com que funcione de forma segura e bem-sucedida (GIGLIO, 2018). Para tanto, existem duas formas de comunicação: a comunicação interna, que ocorre dentro da instituição e dispõe de um papel fundamental, pois serve como integração dos funcionários, mas não será tratado

neste artigo, e a comunicação externa, que é direcionada para clientes, consumidores, fornecedores, mídia, e está relacionada à imagem da organização.

A comunicação externa pode ser caracterizada como toda a informação que uma organização adquire para o melhor desenvolvimento de sua imagem e reputação perante o público-alvo ou mídia. Tem como objetivo, o cuidado de como a informação irá chegar de forma clara e correta até o seu público externo. De acordo com Torquato (2002 *apud* FERREIRA, 2015), a comunicação externa se torna a responsável pelo posicionamento da imagem da organização.

Essa ferramenta é considerada poderosa, pois, por meio dela, a organização transmite a imagem que deseja ser vista, o que é algo comprometedor na carreira da organização, caso não seja feito de forma correta. Cardoso e Polidoro (2011, p. 5) explicam que “o termo imagem institucional se refere ao modo como uma organização é percebida. Tal imagem, uma vez amplamente aceita, serve como representação do que a organização oferece à sociedade”. Isto é, a imagem a ser vista pelo público diz muito sobre a organização.

Para tanto, é fundamental esclarecer que a comunicação externa não se resume apenas em propaganda, é preciso conhecer o público que se deseja atingir e desenvolver estratégias eficientes. A comunicação externa é formada pelas comunicações institucionais e de marketing, sendo a de marketing relacionada à venda de produtos ou de serviços. (ANGELONI, 2010). Assim sendo, neste estudo, a comunicação institucional está atrelada ao setor da aviação, mais especificamente diz respeito à comunicação dos acidentes da GOL e TAM, respectivamente, nos anos de 2006 e 2007.

As primeiras organizações aéreas no Brasil deram início em 1927. A Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG) iniciou suas atividades no estado do Rio Grande do Sul e, mais tarde, expandiu para o interior do estado recebendo o apoio governamental em nível federal e estadual. Com isso, ao longo dos anos, a organização alcançou o crescimento de suas rotas. No mesmo ano do início das atividades da VARIG, também surgiu o Sindicato Condorno Rio de Janeiro com sede em Berlim, pois fazia parte de uma iniciativa da organização alemã chamada *Condor Syndicat*.

A partir de novos mercados, a organização *Condor Syndicat* buscava o crescimento da indústria aeronáutica. O Sindicato Condor, após a Segunda Guerra Mundial, foi nacionalizado e teve seu nome mudado para Cruzeiro do Sul. Posteriormente, a organização recebeu autorização para fazer suas rotas no exterior. No entanto, em 1975, a instituição passou por problemas financeiros e foi comprada pela organização VARIG, que manteve até 1993 o nome “Cruzeiro do Sul” (FERREIRA, 2017).

Com o passar dos anos, o setor de transporte aéreo continuou crescendo no Brasil e com isso houve necessidade do aumento na segurança das aeronaves e de seus ocupantes. Nas primeiras décadas, quando ocorria um acidente aéreo, focava-se mais em causas isoladas, o que é bem diferente de como vemos hoje. Sabe-se que, quando ocorre um acidente aéreo, nunca é só um fator isolado, mas sim inúmeros fatores contribuintes que envolvem os acidentes e que precisam ser investigados (GIORDANI, 2021).

Com o aumento no número de aeronaves voando pelo céu de todo país, é indispensável tomar medidas de segurança para prevenir os riscos de acidentes aéreos cujo controle no Brasil é realizado pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), sendo esse responsável pelas atividades de investigação de acidentes aéreos na aviação civil e na Força Aérea Brasileira (FAB). Quando ocorre algum acidente ou incidente aéreo, cria-se um alerta e ensinamento para a prevenção de possíveis futuros acidentes. (FAB, 2017).

Também com o intuito de regulamentar o setor aéreo, em 27 de setembro de 2005, foi criada a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) pela Lei 11.182. A Anac é uma das agências reguladoras federais do Brasil, tendo como objetivo regulamentar e fiscalizar a infraestrutura aeroportuária e as atividades do setor aéreo, assim oferecendo mais segurança. A ANAC passou a atuar em 2006 fazendo a substituição do Departamento de Aviação Civil (DAC) (BOEHM, 2019). As medidas de segurança adotadas pela Anac tiveram resultados favoráveis e “garantir a segurança das operações aéreas é uma prioridade para a ANAC, motivo pelo qual a redução do índice de acidentes aéreos está entre os objetivos estratégicos da Agência” (BRASIL, 2014, site).

Na introdução da Instrução de Aviação Civil (IAC 200-1001), o plano de assistência às vítimas de acidente aeronáutico e de apoio aos familiares registra que a ocorrência de um acidente aeronáutico pode provocar uma tragédia de grandes proporções, sendo reconhecida a necessidade de assistência às vítimas e apoio a seus familiares. Este documento estabelece as ações básicas sob a responsabilidade das Organizações Aéreas nacionais e estrangeiras que exploram transporte público de passageiros no Brasil, para prover tal assistência e gerenciar os serviços que devem se tornar imediatamente disponíveis às vítimas e as medidas de apoio a seus familiares. Diante dos transtornos causados pelo acidente aeronáutico, cabe à Organização Aérea de transporte aéreo público a importante tarefa de informar sobre os passageiros e os tripulantes a bordo, responder aos questionamentos dos seus familiares, procurando atender às suas necessidades imediatas. O Plano de ação, a ser elaborado pelas Organizações Aéreas, deverá ser norteado pelas ideias básicas contidas nesta IAC, a qual foi formulada com base nas orientações da Circular OACI nº 285- AN/166, visando padronizar os procedimentos a serem adotados no caso de acidente aeronáutico (ANAC, 2005, p. 3).

A IAC 200-1001 reconhece a necessidade da assistência às vítimas e aos familiares envolvidos em um desastre aéreo. Em uma ocorrência como essa, são grandes os prejuízos e a assistência às vítimas é primordial, o documento explica as medidas a serem tomadas pela organização em uma situação como essa. Ao embarcar em uma aeronave, é importante que o passageiro se atente a dar um número de telefone de algum membro da família que não esteja a bordo do voo. Essa medida tem o objetivo de que, na ocorrência de uma situação de emergência, a organização possa entrar em contato com a família para não apenas em caso de acidente ou incidente com o voo, mas também, em caso de ocorrer alguma situação com o passageiro, é importante que alguém da família seja avisado. Caso o passageiro não queira passar as informações solicitadas, essa negativa também precisa constar em documento (ANAC, 2005).

Organizações nacionais e internacionais que operam no Brasil deverão programar seus próprios planos de assistência às vítimas de acidentes aéreos e de apoio a familiares, visto que as devidas ações de assistência serão de

responsabilidade da organização. Cada base aérea operada pela companhia aérea deverá ter seu Plano Local de Assistência às Vítimas no qual deve conter “[...] informações e recursos específicos relativos à localidade em que estiver estabelecida. O conteúdo do Plano Local deverá estar baseado nas diretrizes estabelecidas no Plano Corporativo de Assistência Familiar da Organização Aérea” (ANAC, 2005, p. 3).

Tomar medidas diante de um acidente aeronáutico requer diversas ações imediatas como organização especializada na situação, profissionais capacitados principalmente os de busca e resgate, investigação do acidente e de assistência às vítimas do acidente e seus familiares. “Os profissionais encarregados de responder a esse tipo de emergência devem estar treinados e as organizações e organizações a que pertencem devem ser capazes de responder rápida e eficazmente a essas situações” (ANAC, 2015).

No plano, também deverá constar, no mínimo, as seguintes informações: 1) telefone e nome da equipe de emergência da base aérea; 2) hospitais mais próximos; 3) hotéis da localidade; 4) líderes religiosos; 5) organizações de transportes; 6) forças de segurança (Polícia civil, militar e corpo de bombeiros); 7) Defesa civil e órgãos de assistência; 8) Polícia Federal junto ao controle aduaneiro; 9) equipe médica; 10) psicólogos; 11) consulados; 12) DAC, SERAC e Seção de Aviação Civil (caso seja uma ocorrência em território nacional); e 13) agências funerárias (ANAC, 2005).

A seguir, listam-se os procedimentos a serem executados pelas organizações aéreas de acordo com a IAC 200-1001: Preservação da lista dos passageiros embarcados, confidencial, até a divulgação para o público. A lista dos passageiros a bordo só poderá ser divulgada após a notificação aos familiares,, poderá ser parcial, mediante o andamento das notificações; acionamento do Centro de Gerenciamento de Crise; acionamento de seu Centro de Assistência Especial; acionamento de seu Centro de Atendimento Telefônico, disponibilizando no mínimo, um número de telefone exclusivo para chamadas gratuitas dos familiares com a finalidade de complementar o processo de notificação; estabelecimento de seu Centro de Assistência Familiar na cidade do acidente, ou mais próxima desta; notificação aos familiares das vítimas do acidente, por equipe

treinada, se possível pessoalmente; viabilização do trabalho das equipes envolvidas com a assistência, providenciando comunicação, transporte, acomodação e alimentação; operacionalização, nos aeroportos afetados, dos locais reservados para receber os sobreviventes e familiares, provendo necessidades básicas como: alimentação, comunicação, assentos e toaletes; assistência às vítimas e apoio a seus familiares nos trâmites de imigração e alfândega; ligação com agentes diplomáticos e consulares, caso haja vítima estrangeira; deslocamento de ida e volta dos familiares até a cidade, ou a mais próxima, do local do acidente; provisão de transporte para os sobreviventes e familiares, conforme necessário, na localidade do acidente aeronáutico, ou na mais próxima deste; m) provisão de acomodação, alimentação, segurança, assistência médica, psicológica e religiosa aos familiares das vítimas e sobreviventes enquanto no Centro de Assistência Familiar; recebimento, identificação e devolução ao responsável dos pertences pessoais recuperados; organização de visita ao local do acidente, caso solicitada pelos familiares e desde que possível, preservando a segurança dos interessados e mediante a coordenação com a autoridade local; disponibilização de informações atualizadas sobre o acidente aeronáutico às vítimas e aos seus familiares, nos centros ativados; provisão de informações a respeito das ações assistenciais às vítimas e aos familiares; acompanhamento do processo de identificação e auxílio no desembarço legal dos corpos junto aos órgãos competentes; e traslado dos corpos para sepultamento em cidade de origem, ou conforme solicitado pelo familiar, se viável (ANAC, 2005).

No roteiro de procedimentos, observou-se que constam elencadas dezoito orientações acerca do que a ANAC exige. As companhias, sejam nacionais ou estrangeiras, que operam em solo brasileiro, devem ter plano de assistência para vítimas de acidentes aéreos e de apoio aos familiares baseado nas diretrizes do Plano Corporativo de Assistência Familiar da Organização Aérea.

De acordo com Carvalho (2017), os estudiosos da aviação são uníssomos em afirmar que os acidentes aéreos estão ligados a uma cadeia de fatores contributivos, sendo assim não se considera uma única causa responsável pelo acidente, mas sim qualquer possibilidade deve ser estudada e tratada como fator que pode ter causa com o acidente. Em relação à fiscalização, cabe à ANAC e, em

particular, à GGAF/GEOP, fiscalizar as organizações aéreas que utilizam o transporte público de passageiros sobre o cumprimento do que estabelece a IAC 200-1001: Um Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico e Apoio a Seus Familiares deve atender a dois princípios basilares: seguir, no mínimo, mas não necessariamente se restringir a, o que determina o ato normativo que regulamenta a questão; e ser conhecido pelos responsáveis por sua execução de tal forma que, em surgindo a necessidade, e como enfatizado no parágrafo anterior, o plano seja colocado em prática rápida e eficazmente. Diante disso, a fiscalização é compelida a não apenas verificar se o documento elaborado pelas organizações aéreas segue as diretrizes recomendadas, mas a testar a capacidade e a qualidade de suas respostas a situações que requeiram a execução do plano (ANAC, 2015).

Para tanto, vale ressaltar que este estudo não pretende se aprofundar na discussão de tais fatores por não ser este seu objeto de pesquisa. Com base nesse encadeamento vem a calhar tratar sobre acidentes aéreos, imagem, reputação e controladores de voo.

Quando a organização passa por um momento de fragilidade, como visto anteriormente, essa comunicação deve ser passada de forma bem mais cautelosa para evitar conflito. Sendo assim, após um ocorrido de acidente aéreo, a organização deve se posicionar e, de preferência, possuir um plano de comunicação para uma situação como essa. As organizações devem ficar atentas e preparadas a respeito de como deve ser transmitida a notícia para a mídia. É primordial que tenha um responsável e equipe preparada para prestar assistência à família, como também é necessário um porta-voz assim evitando informações distorcidas (GIGLIO, 2019).

Não só a comunicação deve ser cuidadosamente tratada, mas também outros fatores que são evidenciados por órgãos governamentais. Os acidentes aéreos são eventos inesperados e geralmente catastróficos. A preocupação com as pessoas que sofrem perdas como resultado de um acidente aéreo tem levado o setor de transporte aéreo público de passageiros a esforços cada vez maiores no sentido de estabelecer procedimentos que atendam às necessidades das vítimas e de suas famílias de forma rápida. Programas de assistência às vítimas e

aos familiares das vítimas de acidente aéreo requerem resposta e planejamento cooperativo por parte de organizações de transporte aéreo, autoridades públicas do local de ocorrência, organizações não governamentais e provedores especializados. Diferenças na dimensão e nas circunstâncias desses acidentes fazem com que a extensão dos recursos necessários ao provimento de assistência às famílias possa variar consideravelmente. Desse modo, é necessário estar preparado para essas situações de maneira a assegurar que, diante de um evento como um acidente aéreo de grandes proporções, a assistência prestada às vítimas e às suas famílias seja adequada e suficiente (BRASIL, 2021, site).

Nesse sentido, diante de tantos cuidados, decidiu-se estudar a área de comunicação, em especial a abordagem da transmissão e do comunicado sobre os acidentes, pois se entende ser uma prestação de serviço importante. Assim sendo, depois de realizadas as comunicações, outros aspectos devem ser revistos, como a reputação e a imagem.

Pode-se dizer que a imagem e reputação são identidades da organização, pois é por meio da imagem que as pessoas tiram suas conclusões sobre determinada organização, isto é, “quando nos referimos à ‘imagem’, falamos do produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa” (LASBECK, 2007, p. 91). Por vezes, a imagem da organização pode ser definida como uma representação de identidade da organização. Isso se justifica na percepção que os colaboradores, clientes e mídia entre outros.

A imagem da organização é afetada pela publicidade realizada pela organização, por suas ações junto à comunidade, pela propaganda veiculada na mídia, ou seja, pelas informações recebidas pelos indivíduos sobre ela. Essa percepção também é resultado de experiências que os indivíduos vivenciam interagindo com empregados da organização ou com produtos e serviços da organização (DE SALLES; DE ÂNGELO, 2007)

Como abordado anteriormente, a imagem e a reputação são identidades da organização e, se essa reputação sofre abalos, pode gerar um caos no setor da aviação, porém não é o único fato que preocupa o mercado da aviação. Uma das grandes dificuldades que a organização pode passar é o comprometimento

financeiro, pois os custos para sobreviver a uma crise no setor aéreo podem ser altos.

Vale ressaltar que ocorrido após 29 de setembro de 2006, para abordar sobre a conduta dos controladores diante do acidente do voo 1907 da GOL com o *Legacy* norte-americano e a série de colapsos no setor de transporte aéreo, ou a crise caracterizada pela imprensa como “apagão aéreo” ou “caos aéreo” que teve duração até 2007. Na ocorrência deste acidente, foi apontada inicialmente uma acusação aos controladores de voo que não prestavam suas funções no instante do acidente. Por conta disso, foi necessário afastar alguns controladores de voo, porém essa diminuição de profissionais acarretou na maior demanda no serviço nesta área, tornando precária a condição de trabalho (OLIVEIRA; ONUKI; AMORIM, 2009).

Para melhor entendimento, o controle de tráfego aéreo auxilia nos procedimentos de pousos e decolagens, fornece importantes informações de comunicação dos voos, como informações meteorológicas, auxiliando das decolagens aos pousos. No Brasil, o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) é o órgão responsável pelo controle do espaço aéreo (FAB, 2016).

No mês de outubro de 2006, após um mês do acidente com o Boeing da GOL, mediante a crise aérea, controladores de voo fizeram operação-padrão em protesto e funcionários reuniram-se no Parque da Cidade, em Brasília. Os controladores de tráfego aéreo realizaram uma reunião secreta. Entre as propostas discutidas pelos cerca de 60 profissionais presentes, segundo relato da imprensa (Jornal Folha de São Paulo, 27/10/2008), a mais radical dizia respeito à realização de uma greve (greve branca) dos controladores civis ou de uma ‘operação-padrão’, expressa em atrasos intencionais dos voos, como forma de mostrar insatisfação com as condições precárias de trabalho vigentes à época. Imediatamente a Força Aérea Brasileira (FAB) publicou nota negando ter havido qualquer reunião de profissionais da ativa e do efetivo do controle do tráfego aéreo. A nota destacava, além disso, o profissionalismo dos militares atuantes no controle do tráfego aéreo. Tratava também do esforço do presidente da Associação de Controladores em atuar em parceria para debelar a crise, refutando, portanto, posturas oportunistas com vistas a melhorias salariais ou demandas de curto

prazo. A preocupação principal da nota da FAB era, a um só tempo, mostrar coordenação e afastar rumores sobre fraturas nas linhas de comando (OLIVEIRA; ONUKI; AMORIM, 2009).

O governo se posicionou sobre uma possível contratação de controladores estrangeiros em caso de emergências, conforme permite a legislação sem a necessidade de concurso público, o que não teria efeito imediato já que o prazo de adaptação é de pelo menos dois meses. A estratégia dos controladores era convocar autoridades com efetivo poder de decisão como forma de aumentar as garantias de que o acordado no encontro fosse efetivamente implementado. Após algumas concessões por parte do governo, chegou-se a um acordo que colocou fim à greve. Assinado pelo ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo secretário executivo da Casa Civil da Presidência da República, o acordo continha o comprometimento do governo em três pontos: Em primeiro lugar, a revisão dos atos disciplinares, que incluía transferências e afastamentos, o que assegurava que os envolvidos não seriam punidos. Em segundo, abrir um canal permanente de negociações com representantes da categoria para discutir a gradual desmilitarização do controle aéreo brasileiro. Em terceiro, iniciar num curto espaço de tempo uma via de negociações sobre remuneração dos controladores civis e militares. Além dos três compromissos formais, acordou-se que seria agendada audiência entre os controladores e o presidente da República. Contudo, o acordo firmado, segundo analistas, não possuía bases sólidas (OLIVEIRA; ONUKI; AMORIM, 2009).

Em fevereiro de 2007, a pista do aeroporto de Congonhas foi interditada para realização de reforma. Um dos objetivos era aumentar a segurança nas operações, e a pista foi reaberta em 29 de junho. Porém, menos de um mês da reabertura da pista, no dia 17 de julho, ocorreu o maior acidente da aviação civil brasileira com o A320-233 da organização TAM, ultrapassando o número de vítimas do Boeing da GOL.

Segundo Oliveira; Onuki; Amorim (2009, p.11-12), o grave acidente aéreo da TAM “foi mais impactante para a opinião pública por ter ocorrido na região central de uma grande metrópole e pelo fato de o incêndio decorrente da colisão ter sido televisionado e exposto amplamente pelos canais de televisão”. Isso fez com que

o grande problema dos controladores de tráfego já não fosse o grande foco e sim a ANAC e a Infraero. Sobre este acidente, não houve posicionamento de controladores, pois o problema foi em relação à pista e ao avião. De acordo com relatos à época, que serão tratados no capítulo 4, em seção específica, os impactos foram relacionados ao terminal que tinha o maior tráfego de passageiros do mercado doméstico.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo teve o objetivo de apresentar a aplicação metodológica no desenvolvimento da pesquisa.

A classificação da pesquisa quanto à natureza foi aplicada, pois objetiva gerar conhecimento dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdade e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A abordagem foi qualitativa, com objetivos de estudo descritivo, com delineamento do estudo bibliográfica e documental, com levantamento de mídias e de produções científicas, entre outros.

No caso desta averiguação, a coleta de dados foi bibliográfica e documental com análise de conteúdo inspirada no método de Bardin (2015). Para Bardin (2015), a análise de conteúdo deve seguir três etapas:

Na primeira etapa, Bardin (2015) apresenta a organização da análise em si. Depois de coletados os dados, partem-se para a codificação. É importante organizar os materiais e avaliar o que precisa ser coletado. A categorização em relação aos materiais foram, vídeos do Canal Youtube Eacon, Estratégias Digitais DAS, Revista da Faculdade Dom Bosco, Jornal Folha de São Paulo, pesquisas científicas com trabalhos de conclusão de curso do Centro Universitário de Brasília, Universidade Eurípides de Marília- UNIVEM, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, dissertações de mestrado da Universidade Católica Portuguesa, Escola de Administração de organizações - FGV/EAESP e teses de doutorado da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Realizou-se como pré-análise a leitura dos e interpretação de mídias sobre os acidentes aéreos ocorridos em 2006 e 2007, com as Companhias GOL e TAM. Feita a coleta, procedeu-se à categorização dos materiais e seguiu-se para a busca das palavras que farão parte do *corpus* com base nos critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

Na primeira fase, codificação e categorização as palavras mais evidenciadas para composição do *corpus* foram: Comunicação; Imagem; Reputação; Impactos no setor; e Participação no mercado. Na segunda fase, foi realizado o recorte das unidades de registro e de contexto. As unidades de registro, neste estudo, são as palavras, o tema, o objeto, bem como as companhias estudadas, que se caracterizam como personagens, os acontecimentos, que são os acidentes ou o material estudado (Quadro 1).

Quadro 1 – Unidade de Registro

UNIDADE DE REGISTRO	SIGNIFICADO
a) Comunicação	“Uma transferência de significados entre as pessoas e, para que seja capaz de produzir um efeito real, precisa ser compreendida pelos envolvidos no processo comunicativo” (TERCIOTTI; MACARENCO, 2009, p. 2).
b) Imagem	É a imagem como as pessoas veem a organização, como a organização é vista pela sociedade, essa imagem vai sendo construída conforme a pessoa conhece a organização. (FASCIONI, 2010 <i>apud</i> FERREIRA, 2018).
c) Reputação	“Quando se fala em reputação, deve-se entender que se trata de uma percepção complexa dos diversos grupos que se relacionam com a organização e, entre eles, estão diversos atores sociais com repertórios e experiências distintos” (FERREIRA, 2018, p. 10).
d) Impactos no setor	“Um fato que auxiliou a aumentar o prejuízo dessas organizações foi a greve dos controladores de tráfego aéreo, que paralisou boa parte dos voos nacionais e internacionais logo depois da queda do avião da Gol” (PORTELA, 2008, p. 29).
e) Participação no mercado	Refere-se à determinada porcentagem importante para organização. No caso das cias aéreas, por exemplo, “com base nos dados estatísticos de voos, no registro de tarifas aéreas domésticas comercializadas e nas demonstrações contábeis, que são periodicamente fornecidas pelas organizações brasileiras e estrangeiras de transporte aéreo público” (ANAC, 2020, site)

Fonte: (Elaborado pelas autoras, 2021).

Para selecionar as **unidades de contexto**, levou-se em consideração o custo em relação ao ganho ou à perda de imagem, de reputação e a pertinência em relação à importância do fato no setor aéreo e seus impactos. Na sequência,

após codificação e a **categorização**, que seguiu o critério semântico, passou-se aos critérios de categorização.

A análise semântica pode ser feita pela explicação da mensagem e por meio do olhar atento ao texto completo ou por meio das palavras que estão compondo a oração. Assim, é a parte da linguística que estuda os significados das palavras, das frases, dos símbolos e das imagens etc.

Então, a comunicação não é apenas a troca de mensagens, visto que é necessário que, durante esse processo, ela seja compreendida e passada de forma clara e transparente, evitando os “ruídos” que, dependendo da situação, podem ocasionar danos à imagem e à reputação de uma organização.

Na terceira etapa, sobre A interpretação dos resultados obtidos pode ser feita por meio da inferência, que é um tipo de interpretação controlada. Para Bardin (1977, p. 133 *apud* MACHADO, 2020, site), a inferência poderá “apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor”.

Portanto, é necessário, de acordo com Bardin (2015), identificar o emissor ou produtor da mensagem; o indivíduo (ou grupo) receptor da mensagem; a mensagem propriamente dita; e o canal por onde a mensagem foi enviada. A análise de conteúdo, envolveu a leitura do material coletado, a codificação para formulação de categorias de análise, e o recorte do material estudado e a inferência (Quadro 2).

Quadro 2 – Palavras-chave da unidade de registro analisadas nos materiais

COMUNICAÇÃO	IMAGEM	REPUTAÇÃO	IMPACTOS NO SETOR	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO
Teve maior relevância nos estudos analisados.	A crise dos acidentes nos artigos estudados mostra que houve abalo na imagem da TAM.	Uma comunicação não eficiente mostra que pode causar impactos negativos na reputação da organização.	Estudando os acidentes, mostrou impacto negativo no setor aéreo, visto que surgiu a crise do “apagão aéreo”.	Os acidentes causaram impactos do turismo afetando diversos outros serviços relacionados ao setor aéreo.

Fonte: (Elaborado pelas autoras, 2021).

Bardin (2011) ocupa-se em trabalhar com assuntos relacionados ao tópico inferência. Segundo ela, a inferência, como técnica de tratamento de resultados, é

orientada por diversos polos de atenção, ou seja, polos de comunicação (emissor receptor, mensagem e canal).

A inferência textual tem por objetivo realizar a interpretação textual a partir de tudo que foi mencionado no texto. Como forma de sintetizar o contexto analisado sob a ótica de Bardin (2011), considerando a análise de conteúdo dentro do quesito comunicação, apresenta-se o Quadro 3:

Quadro 3 – Características dos Polos de Comunicação

<b>Polos de Comunicação</b>			
<b>Emissor</b>	<b>Receptor</b>	<b>Mensagem</b>	<b>Canal</b>
Que ou quem envia a mensagem no processo de comunicação	Indivíduo que recebe e codifica a mensagem.	O assunto entre o emissor e o receptor durante a comunicação.	São os meios que serão utilizados nessa troca de mensagens e de informações.

Fonte: (Elaborado pelas autoras, 2021).

No Quadro 3, buscou-se explicar o entendimento sobre o polo de comunicação que deve ser evidenciado no Quadro 4 de acordo com o estudo realizado.

Quadro 4 – Polos de Comunicação de acordo com o estudo

<b>Polos de Comunicação de acordo com o estudo</b>			
<b>Emissor</b>	<b>Receptor</b>	<b>Mensagem</b>	<b>Canal</b>
Organizações TAM e GOL (emissores oficiais das mensagens)	Familiares e público em geral	Informações dos acidentes e investigação conforme eram atualizadas	Nota à imprensa, às redes sociais e telefone disponibilizado para os familiares das vítimas

Fonte: (Elaborado pelas autoras, 2021).

Para sintetizar, o emissor é o sujeito que transmite a mensagem e as informações que deseja passar, no caso dos acidentes aéreos, diz respeito às organizações que divulgaram um comunicado (nota à imprensa e ao público) quando ocorreu os acidentes. O receptor ou interlocutor é quem recebe a mensagem, no caso os familiares das vítimas e o público em geral, que teve conhecimento da situação, e o canal é o meio usado para transmissão dessas informações. Neste caso, a mídia rapidamente divulgou o acontecimento por meio das emissoras de televisão, das redes sociais, das rádios. Esses são alguns

exemplos de canais da comunicação. A seguir, respeitando a sequência do estudo, trata-se sobre o resultado e a discussão dos dados levantados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como foco a apresentação dos resultados e a discussão dos dados alcançados, decorrentes da pesquisa sistêmica na literatura. A parte central da pesquisa foi a identificação das estratégias de comunicação das organizações aéreas GOL e TAM, em que ocorreu os acidentes aéreos, nos anos de 2006 e 2007. Para isso, retoma-se a pergunta de pesquisa: As estratégias de comunicação externa, relacionadas aos acidentes objeto deste estudo, podem influenciar na imagem e na reputação das organizações e gerar impactos no setor de aviação?

### 4.1 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE OS ACIDENTES

A seguir, serão abordadas informações sobre as ocorrências dos acidentes voo 1907 da GOL e voo 3054 da TAM e suas primeiras ações de comunicação ao público sobre os acidentes. No dia 29 de setembro de 2006, ocorreu um desastre aéreo na aviação brasileira com o modelo de aeronave Boeing 737 da companhia GOL linhas aéreas que colidiu no ar com a aeronave Embraer Legacy 135BJ da organização *Excel Aire Services*, organização estrangeira norte-americana especializada em táxi aéreo (FAB, 2008). O Boeing fazia sua rota comercial doméstica com 6 (seis) tripulantes e 148 (cento e quarenta e oito) passageiros a bordo, partindo do Aeroporto Internacional Eduardo Gomes, em Manaus, às 15h35, com destino previsto para o Aeroporto Internacional do Galeão, no Rio de Janeiro, com uma escala no Aeroporto Internacional de Brasília (FAB, 2008).

O jato Legacy 135BJ partia de São José dos Campos-SP com destino a Manaus. A aeronave da GOL Linhas Aéreas sobrevoava as proximidades de Mato Grosso quando se colidiu no ar com o Legacy às 16h56. Foi a asa esquerda do Legacy que atingiu a asa esquerda do voo 1907. Esse jato, que transportava 2 (dois) tripulantes e 5 (cinco) passageiros, perdeu o *winglet* (componente

aerodinâmico localizado na extremidade da asa que tem como função diminuir o arrasto induzido) e parte do profundor ou leme de profundidade (localizado na calda do avião e responsável pelo controle na extremidade traseira do avião) (FAB, 2008). Já o Boeing teve cerca de 6 metros de sua asa fracionada. O avião caiu em uma área demata fechada não deixando nenhum sobrevivente; já o jato precisou fazer um pouso de emergência na Serra do Cachimbo em uma pista da FAB. O pouso foi bem-sucedido e sem passageiros sequer feridos (FAB, 2008).

Esse acidente foi considerado o maior da história da aviação brasileira até a data do ocorrido e um dos mais complexos em termos de investigação levando em consideração fatores humanos e materiais. A investigação desse desastre foi baseada nos seguintes pontos: Funcionamento do Trasponder e de equipamentos de rádio e navegação da aeronave N600XL; Conhecimento e preparo previstos aos pilotos do N600XL, para a realização de voo no espaço aéreo fora dos EUA; Aspectos relativos a normas e procedimentos dos Sistemas de Controle de Tráfego Aéreo atualmente em uso, no Brasil e no mundo; e Sistema e Equipamentos de Comunicação e Vigilância do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (CENIPA, 2008). Os destroços do voo 1907 foram encontrados no dia seguinte ao acidente, localizados no município de Peixoto de Azevedo (MT). A aeronave comercial foi adquirida na frota da organização GOL no mês anterior ao ocorrido e tinha um total de 202 (duzentas e vinte e duas) horas e 38 (trinta e trinta e oito) minutos de horas voadas (FAB, 2008). E assim foi o posicionamento da organização GOL após o acidente. A companhia informou que as autoridades aeronáuticas apuravam o ocorrido, além disso, se comprometeram em passar informações continuamente logo que estivesse disponível. A GOL afirmou estar à disposição dos familiares e da imprensa com transparência. Também foi disponibilizado um número de telefone gratuito para os familiares dos passageiros (CONGRESSO EM FOCO, 2006).

Familiares dos passageiros que embarcaram no Espírito Santo foram levados pela organização para um hotel em Jardim Camburi (ES), assim diminuindo o fluxo e o tumulto de pessoas em busca de informações no aeroporto. No hotel, familiares foram levados a uma sala reservada, onde não foi permitida a entrada da imprensa. Os funcionários que estavam no hotel e no aeroporto de Vitória (ES)

não foram autorizados a passar informações das vítimas para imprensa que chegavam em busca de mais informações da organização (CAPIXABA, 2006).

Em relação ao caso TAM Voo 3054, na tarde do dia 17 de julho de 2007, aconteceu o maior acidente da história da aviação civil brasileira superando o desastre aéreo ocorrido no ano anterior com o voo 1907 da GOL. O voo JJ 3054 da organização TAM Linhas Aéreas partiu no dia 17 de julho de 2007 do aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre, com destino ao aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Essa aeronave comercial era um modelo Airbus A320-233. Vale ressaltar que, na época do ocorrido, vivenciava-se no Brasil a crise do “apagão aéreo” quando controladores de voo protestavam contra a infraestrutura de serviços, assim acarretando atrasos, cancelamentos de voos além de fadiga física e psicológica dos funcionários da companhia (PUJOL; PANDOLFI, 2017). Segundo funcionários da TAM, eles passavam por constante pressão da companhia em relação à exigência para o cumprimento de planos de voo. Em razão disso, os pilotos eram orientados a não realizar possíveis pousos para aeroportos alternativos devido ao custo financeiro. No dia do acidente, estava no comando do Airbus o comandante Kleyber Aguiar Lima, de 54 anos, com total de 2.236 horas de voo no Airbus-320, e o copiloto Henrique Stephanini Di Sacco, de 52 anos, com 237 horas de voo no Airbus. No dia do acidente, a aeronave fez abastecimento de 2,4 toneladas de querosene, quantidade superior ao necessário para rota do voo até São Paulo e isso acontecia por questão econômica, já que, naquela época, a alíquota de Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) sobre combustível era 17% menor no Rio Grande do Sul que, em São Paulo, que se calculava 25% (PUJOL; PANDOLFI, 2017).

A aeronave, que transportava 6 (seis) tripulantes e 181 (cento e oitenta e um) passageiros, se preparava para seu pouso em Congonhas, com o peso chegando ao limite máximo. Pouco antes do pouso, o aeroporto suspendeu suas operações por conta do mal tempo e da pista molhada e, por essa razão, muito escorregadia. A operação na condição de molhada e escorregadia, antes da reforma, era usual para os pilotos, tanto quanto era conhecida a necessidade de reforma dos pavimentos das pistas. Era sabido que, sem ranhuras no asfalto, a pista principal de Congonhas não poderia ser considerada segura sob chuva. Cerca de cinco

minutos após a decolagem de Porto Alegre, ao primeiro contato da aeronave com o Controle de Aproximação de tráfego aéreo de Porto Alegre (APP-PA), a tripulação foi informada que 'Congonhas estava impraticável, com pista molhada e escorregadia'. As condições meteorológicas reinantes na rota JJ3054 eram adversas, levando a tripulação a efetuar alguns desvios (TADEU, 2008, site).

Às 18h47, a cabine de comando recebeu autorização da torre de Controle de Congonhas para realizar o pouso com chuva e a pista molhada. No pouso, aguardava-se que a aeronave perdesse velocidade gradativamente até a parada completa, porém não foi o que aconteceu com o Airbus. No painel da cabine, foi acionado o alerta de *retard* (para que a aeronave desacelere). O aviso, que soa constantemente, indica que o piloto deve realizar o procedimento para desacelerar a aeronave com os *spoilers* (freios aerodinâmicos encontrados nas asas de uma aeronave que são acionados quando a aeronave toca no solo, assim fazendo com que a aeronave perca a velocidade). Às 18h48, o piloto faz a tentativa de parada, porém sem sucesso, o avião continua sem obedecer aos comandos. Contudo, sem a área de escape, com o tempo chuvoso e com a pista escorregadia o voo 3054 saiu da pista em direção à esquerda em alta velocidade, atravessou a Avenida Washington Luís e bateu em um edifício da própria organização TAM e um posto de combustível, causando uma grande explosão. Não houve nenhum sobrevivente do acidente com o Airbus, além de atingir outras 12 em solo, totalizando 199 mortes (TADEU, 2008). E assim, passa-se a descrever o posicionamento da organização TAM após o acidente.

O primeiro comunicado da organização foi apresentado no mesmo dia do acidente, dia 17 de julho 2007, às 19h53, com o intuito de se disponibilizar ajuda aos familiares, passando os contatos da organização para que as famílias pudessem buscar mais informações. A TAM comunicou, posteriormente, que, antes de liberar a listagem das vítimas, a organização entraria em contato com familiares. No terceiro comunicado, a organização confirmou o número de passageiros que havia no voo. Porém, no dia 18, por volta de 00h30, no quarto comunicado, a TAM divulgou a listagem dos passageiros do voo, totalizando 186 pessoas (TADEU, 2008).

No dia 20 de julho, a organização TAM informou que Marcos Stepanski, funcionário da organização, também estava no voo assim subindo o número de vítimas para 187. Após o desastre aéreo, os familiares e a imprensa aguardavam por resposta ainda no aeroporto, porém funcionários da organização não tinham respostas concretas, o que fez familiares aguardarem por horas no aeroporto em busca de informações. Em matéria da revista Exame, questiona como os executivos da TAM aproveitaram pouco a dramática experiência, vivida com o acidente de outubro de 1996, quando um Fokker 100 da organização caiu sobre casas vizinhas ao Aeroporto de Congonhas, matando 99 pessoas e relacionam as dramáticas semelhanças entre os dois casos. Lembram que, no caso do primeiro acidente, a TAM não tinha sequer Plano de Contingência e o resultado foi uma reação intuitiva, calcada na figura do fundador da companhia, comandante Rolim Amaro (GLUER, 2010)

Com o ocorrido anteriormente, o acidente em 1996, a organização poderia ter utilizado da experiência para programar e estabelecer um plano para uma possível crise e, assim, não ser surpreendida. A seguir discute-se sobre as estratégias, impactos e gestão de crise em relação as duas companhias.

Após seis anos de a TAM iniciar suas atividades e ser comprada por Orlando Ometto, a organização expandiu e passou sua sede para São Paulo. A companhia aérea conquistou suas primeiras aeronaves bimotores. No início dos anos 1970, a organização passou por prejuízos, maso comandante Rolim Adolfo que tinha se tornado sócio da organização ajudou nesse problema. “Rolim Adolfo Amaro que era um dos pilotos e era apaixonado por aviação e pela TAM. Rolim Amaro acabou ficando com toda as ações da organização. Ele renovou a frota da TAM com dez Cessna 402 e tornou a companhia lucrativa” (AVIAÇÃO COMERCIAL, 2016, site). Nos anos seguintes, a organização continuou crescendo e, em 1974, conquistou seu primeiro jato. No ano de 1975, o governo deu início ao Sistema Integrado de Transporte Aéreo (SITAR) cujo objetivo era desenvolver a aviação regional por todo país e pela qual cinco organizações aéreas seriam responsáveis por cinco regionais diferentes do país. Então, a TAM Regional foi criada por Rolim Amaro e pela companhia Viação Aérea São

Paulo(VASP) e ficou responsável por atender em São Paulo, Paraná e Mato Grosso (AVIAÇÃO COMERCIAL, 2016).

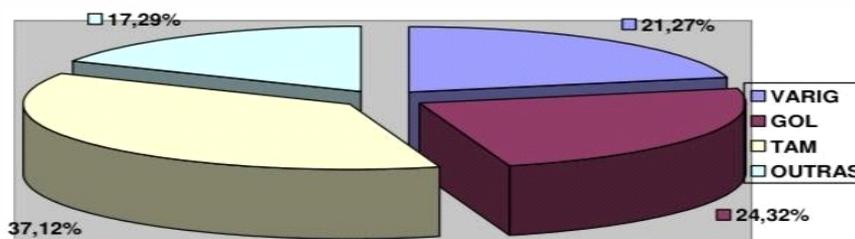
Percebe-se que a TAM expandiu e ganhou destaque no mercado. A companhia GOL, por sua vez, que também é foco deste estudo, se destacou no mercado com o serviço de baixo custo, baixa tarifa, com a oportunidade de preços mais acessíveis, facilitando para que muitas pessoas pudessem viajar de avião com um bom custo benefício. Esse conceito foi inovador e fez com que a GOL tivesse grande diferencial no mercado aéreo. “Essa estratégia em dois anos colocou a Gol como uma das líderes do mercado nacional de aviação ao lado da TAM” (ALCANTARA, 2007 *apud* PORTELA, 2008, p. 23). Embora ambas as organizações tivessem suas estratégias e se destacaram no mercado, em 2006, ano em que a crise teve início por variáveis incontroláveis após o acidente com o Boeing da GOL, o setor aéreo teve grande impacto. Estimativas preliminares do Sindicato Nacional das Organizações aéreas fazem um cálculo de que cerca de R\$ 80 milhões tenham sido perdidos pelas organizações aéreas brasileiras só nos dez primeiros dias do chamado ‘apagão aéreo’. Além dos prejuízos diários com atrasos e cancelamentos, as companhias perderam receita com passageiros que desistiram de voar. No caso da TAM e Gol, houve ainda o impacto financeiro. Nos últimos três meses, desde o acidente com o Boeing da Gol, a perda de valor de mercado das ações das duas companhias juntas na Bovespa foi de R\$ 5 bilhões (GIRALDI, 2007 *apud* PORTELA, 2008).

Em matéria ao site G1, o especialista Daniel Doll Lemos esclarece as consequências do apagão aéreo. Segundo ele, “[...] depois do acidente da Gol [...] os preços das passagens aéreas caíram em razão da demanda fraca. E os resultados para as organizações foram bem negativos” (CUCOLO, 2007, site). No dia da ocorrência do acidente de 2006 com a GOL, suas ações eram de R\$75,00, porém, após um ano, caiu para R\$ 45,00. Com a TAM não foi diferente, pois “os papéis da organização caíram de R\$68,80 para cerca de R\$ 49,10” (CUCOLO, 2007, site).

Mesmo diante dos problemas decorrentes da crise aérea, as organizações GOL e TAM precisaram dar continuidade a suas funções no mercado. Durante a crise do apagão aéreo, a GOL, mesmo em razão da crise do acidente com o

Boeing, a organização não parou “durante os 18 dias em que a sala de crise funcionou, a GOL recebeu dois novos aviões e fechou o orçamento de 2007”. No gráfico 3, mostra-se a participação de ambas organizações no mercado (KARNOPP, 2009, p. 32).

Gráfico 2 – Participação GOL e TAM em 2006



Fonte: IPEA (2006 *apud* PORTELA, 2008)

De acordo com as informações do gráfico 2, a TAM detinha 37,12% do mercado e a GOL 24,32%. Certamente, as duas companhias detinham mais de 60% de participação do mercado. Com isso, percebe-se a importância de conhecer a participação no mercado das organizações, já que se trata de dois trágicos acidentes aéreos em anos subsequentes com duas grandes companhias aéreas, assim fazendo com que tivesse abalos no setor de aviação. De acordo com dados do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA, 2006), até outubro de 2006, figuravam no ranking das maiores organizações aéreas do setor regional a TAM, com 37,12% do mercado, a Gol com 24,32%, a VARIG com 21,27%, e organizações como a Pantanal e a BRA e outras dominavam 17,29%. Essas organizações juntas transportam cerca de 15,1% de passageiros internos, excluindo-se desse percentual os passageiros que fazem rotas internacionais (IPEA, 2006 *apud* PORTELA, 2008, site).

Dando continuidade ao estudo, após abordagem sobre as duas companhias e a respectiva participação no mercado passam-se a tratar sobre as estratégias de comunicação externa das companhias. A estratégias de comunicação externa adotadas pela GOL no acidente voo 1907. Apesar de ser algo indesejado, toda organização corre o risco de passar por momentos de vulnerabilidade, com a GOL Linhas Aéreas não foi diferente. Com isso, organizações necessitam estar

preparadas durante uma situação como esta e se prevenir aprimorando um bom gerenciamento para enfrentar esse processo.

No dia 29 de setembro de 2006, a GOL se deparou com uma situação de crise, como se sabe, sem brevíssimo aviso, pois ninguém espera quando que um acidente aéreo possa ocorrer. Forni (2006) esclarece que seguir um plano estratégico, adotar as medidas já pensadas anteriormente e administrá-las de forma adequada podem minimizar um impacto ainda maior sobre a organização. No ano de 2006 com o voo 1907, a GOL demonstrou que se antecipou, caso se deparasse com esse cenário. Criando medidas em relação a esse delicado momento, a organização conseguiu administrar o atendimento e a comunicação com a mídia e os familiares das vítimas.

Quando ocorre uma grande repercussão de um acidente aéreo, a imprensa faz seu papel em rapidamente divulgar a notícia do acontecimento, porém isto também faz com que gere uma grande pressão na organização. Forni (2006), em publicação na página de seu site pessoal sobre o ocorrido, afirma que o excesso de porta vozes por vezes prejudica e distorce informações verdadeiras da organização, visto que, “enquanto a GOL admitia em entrevista coletiva que poderia haver sobreviventes, até porque ainda não tinha informação completa do acidente, outras fontes asseguravam que seria muito difícil alguém sobreviver”, já que o voo caiu em mata fechada (FORNI, 2006, site).

Esse desencontro de informações resultou em agências online repassando a confirmação de haver sobreviventes sendo que a GOL se posicionava dizendo que podia haver sobreviventes (sem a certeza do fato), com isso deixando familiares e amigos na esperança de encontrar sobreviventes. O autor ainda esclarece que essa informação contraditória deixou a impressão de que autoridades estavam perdidas, sem uma resposta esclarecedora como se estivesse apenas passando informação baseada em suposição, o que é um grande agravante em uma situação como esta.

Na manhã do dia 30 de setembro, a GOL apresentou comunicado oficial se solidarizando com familiares e amigos das vítimas do acidente. Nesse comunicado, a organização afirmou que os destroços teriam sido encontrados e que até o momento não tinham confirmação de sobreviventes. Familiares dos passageiros

aos poucos foram levados para o hotel outras pessoas aguardavam por notícias no prédio da Infraero, próximo ao aeroporto de Brasília (GOL, 2006).

Em uma conferência on-line com a Escola de Aviação de Congonhas EACON, o gestor de crise da GOL na época do acidente, Walter Chagas esclareceu como a organização administrou o plano estratégico e conseguiu colocar em prática frente ao acidente. Walter Chagas conta que soube do ocorrido quando já havia terminado seu expediente e estava a caminho de casa. Soube pelo vice-presidente técnico da GOL sobre o desaparecimento da aeronave e então decidiu voltar à sede da organização, que, na época, não se localizava no aeroporto de Congonhas. O gestor declara que, ao chegar à sede, a sala de crise já estava montada para que medidas iniciais fossem colocadas em ação. Ele ainda ressalta que cada um da equipe sabia exatamente o que fazer em relação a isto, pois todos estavam treinados para tal possível acontecimento, o que é essencial para a primeira tomada de decisão mediante uma situação como essa, visto que, até então, ninguém sabia o que tinha acontecido. Profissionais que fizeram parte da sala de crise já tinham sido selecionados bem antes por meio de um processo seletivo da organização, para o qual vários colaboradores se cadastraram a fim de se definir quem iria fazer parte (CHAGAS, 2021).

A seguir, apontam-se medidas adotadas pela GOL Linhas Aéreas em relação ao gerenciamento diante do acidente, relatadas pelo Gestor Wagner Chagas, a aeronave só foi encontrada na manhã do dia 30 de setembro, mas a sala de gestão de crise já estava preparada para o pior cenário; Ao chegar à sala e se atualizarem, colaboradores logo pegaram seus *checklist* assumindo suas funções, pois cada um já sabia exatamente o que fazer; A base mais próxima do acidente foi Brasília, com isso a companhia disponibilizou diversos profissionais da área de Psicologia para dar suporte aos familiares (como o voo tinha conexão, na aeronave, havia pessoas de diversas cidades). Em relação ao *Call Center* da companhia, houve grande número de ligações, mas o plano estratégico ajudou nessa demanda. Chagas (2021) afirma que “o nosso turno do *Call Center*, que era terceirizado, já estava estipulado para que colaboradores do turno da noite entrassem e os da tarde fizesse hora extra”. Para assim conseguir atender a grande demanda de ligações. A fim de evitar maior congestionamento nas ligações,

funcionários foram orientados a ligarem para seus familiares para tranquilizá-los, assim fazendo com que menos familiares ligassem para a organização em busca de informação dos funcionários. O Gestor afirmou que pensar em pequenos detalhes como este ajudou muito. CHAGAS (2021). Na percepção do Karnopp (2009), em um estudo sobre o caso, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão de mensagens. A boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo. Isto é, ela pode minimizar grandes problemas quando bem-sucedida.

O vice-presidente da GOL David Barioni Neto esclareceu, em uma entrevista, como administrou a crise do acidente. A organização preparou anteriormente um manual com média 2.700 páginas no qual “continha desde formulários pré-definidos para comunicação com a imprensa até um roteiro básico para entrevistas” (CAMPOS, 2016, site), para administrar uma possível situação de crise na organização. A seguir, mostram-se alguns pontos de como a GOL agiu com a situação, segundo o autor Karnopp (2009): No mesmo dia do acidente à noite, a organização disponibilizou a lista dos passageiros do voo 1907; Apesar da crise, a GOL deu continuidade a suas funções e não parou suas atividades; Funcionários que trabalharam no resgate também receberam apoio médico e psicológico, já os demais colaboradores que estavam muito abalados e sem condição de trabalhar foram substituídos. Além disso, o Gestor de crise Chagas (2021) esclareceu que: O vice-presidente Barioni e outros colaboradores foram ao local do acidente; A organização levou diversos psicólogos até a base de Brasília para dar assistência aos familiares das vítimas; A GOL disponibilizou um telefone de contato gratuito e um site onde todos os dias em determinado horário fossem disponibilizadas informações sobre o acidente; e familiares das vítimas foram levados até hotéis para fazer o comunicado, e não foi permitida a entrada da imprensa evitando assim exposição da família em rede nacional.

Forni (2006) afirma que, no caso desse acidente, a companhia aérea mostrou que teve preparo para enfrentar essa situação difícil e não se deixou levar pela pressão da opinião pública sabendo administrar o atendimento e a comunicação, criando assim alternativas e atendendo a grande demanda por busca de informações. Agora sobre as estratégias de comunicação de crise

adotadas pela TAM no acidente voo 3054. Assim como a GOL, qualquer outra companhia está sujeita a passar por situação parecida, foi o caso da TAM no ano seguinte. No acidente com Airbus A-320 da TAM, pode-se dizer que o acidente da GOL serviu de lição para que outras organizações adotassem também medidas, caso passassem pelo mesmo problema. Porém, não foi o que aconteceu com a TAM, “no decorrer da crise, o plano de gerenciamento de crise não foi posto em prática, ou se alguma vez o plano foi utilizado, ele foi completamente ineficaz para gerenciamento da crise instalada (LOPES, 2009). O mesmo autor, em sua pesquisa sobre o caso da TAM, conta que, em entrevista coletiva, o presidente da TAM Marcos Antônio um dia após o acidente fez um esclarecimento em relação à pista do aeroporto de Congonhas que, segundo ele, estava em condições normais. Porém, logo no dia seguinte, essa informação que teria sido afirmada anteriormente já não obteve total confirmação, segundo a própria companhia TAM. Vale ressaltar que outro ponto bastante agravante é que o porta-voz da organização em Porto Alegre foi uma das vítimas do acidente, e a organização não tinha um substituto fazendo assim que demorasse horas até que outro chegasse até a cidade de Porto Alegre. A TAM teve grandes problemas em relação à comunicação principalmente com os familiares que esperavam ansiosos por uma resposta (LOPES, 2009).

Para agravar ainda mais a situação, a companhia ainda se mostrou confusa e com falta de preparo na comunicação com as famílias. Os funcionários estavam bastante abalados e não conseguiram dar o atendimento devido aos parentes das vítimas. Houve também atraso no voo dos parentes que viajavam para São Paulo e as famílias foram expostas publicamente, quando colocadas em um hotel repleto de repórteres e fotógrafos. Logo após o acidente, o telefone colocado à disposição das famílias se encontrava ocupado, ninguém conseguia tirar suas dúvidas. Outro erro grave que a companhia aérea cometeu, foi a demora em divulgar a relação com os nomes dos passageiros, e não ter emitido a carta aos familiares das vítimas logo após o acidente, deixando passar mais de uma semana para a sua divulgação. Consequência dessa falha, muitas pessoas souberam da morte dos seus familiares pelos meios de comunicação, e outros chegaram a receber a ligação da TAM,

oferecendo ajuda quando já tinham realizado o funeral dos seus familiares (LOPES, 2009).

A seguir, mostra-se como a TAM agiu perante a situação do acidente segundo a análise de Karnopp (2009): O presidente da organização estava fora do Brasil no dia da ocorrência, fazendo com que o Diretor Castelo Branco assumisse, nas primeiras 24 horas no gerenciamento da situação; aponta que, ainda no dia do acidente, a TAM despachou à imprensa dez comunicados. Todos formais e racionais, para um momento de alta emoção, o que lhe serviu de críticas pela forma burocrática que agiu; Seguir um manual bem elaborado pela organização poderia ajudar nesse impacto negativo; Os funcionários da TAM, por conta da pressão e alta demanda, não conseguiram atender o grande número de pessoas em busca de informações no aeroporto, o que gerou grande confusão; A TAM demorou em média 7 horas para divulgar a lista dos passageiros, quando familiares foram levados para um hotel onde seria passada a lista das vítimas; Alguns parentes souberam pela rádio ainda no aeroporto o nome de seus familiares, o que gerou muito desespero, pois tudo era transmitido em rede nacional; O porta-voz de gestão de crise da TAM também estava no voo 3054 e não havia um substituto. A equipe de gestão seguiu para Porto Alegre, mas não conseguiu pousar no aeroporto Salgado Filho. Somente 10 horas depois do acidente conseguiu chegar; e mesmo após montar a sala de crise, os familiares ficaram sem informações vindas da organização, assim causando mais ansiedade por busca de informações.

Visto a abordagem de cada companhia na sequência apresenta-se a análise comparativa da forma de comunicação dos acidentes e como cada companhia aérea se posicionou. Em vista do que foi mencionado, percebe-se o quanto é compensatório ter seu planejamento estratégico sempre pronto. Segundo Karnopp (2009) o presidente da companhia chamou os tripulantes de heróis, cumprimentou pessoalmente as famílias das vítimas e chorou durante uma missa em memória aos mortos, onde muitos colaboradores também compareceram. Forni (2006, site) reforça que, “no caso desse acidente, a organização aérea tem demonstrado, por meio de ações de comunicação e relações públicas com as famílias, que se preparou para situações difíceis”. Da Silva Neto (2013) defende a

ideia de que, em um momento de vulnerabilidade quando a organização e seu público estão em conflito, a forma de comunicação precisa ser diferente da convencional, precisa definir as melhores técnicas, as estratégias e os planos a serem postos em ação no momento necessário. Da Silva Neto (2013) comenta ainda que, no Brasil, o melhor exemplo de como lidar com a crise de acidentes aéreos foi dado pela GOL, no atendimento às vítimas do voo 1907, em setembro de 2006. O autor ressalta a percepção, nas declarações e posturas de seus porta-vozes, a presença de técnicas de comunicação de risco, como empatia, dedicação e comprometimento (DA SILVA NETO, 2013). Esse é o resultado de muito preparo adotado pela organização.

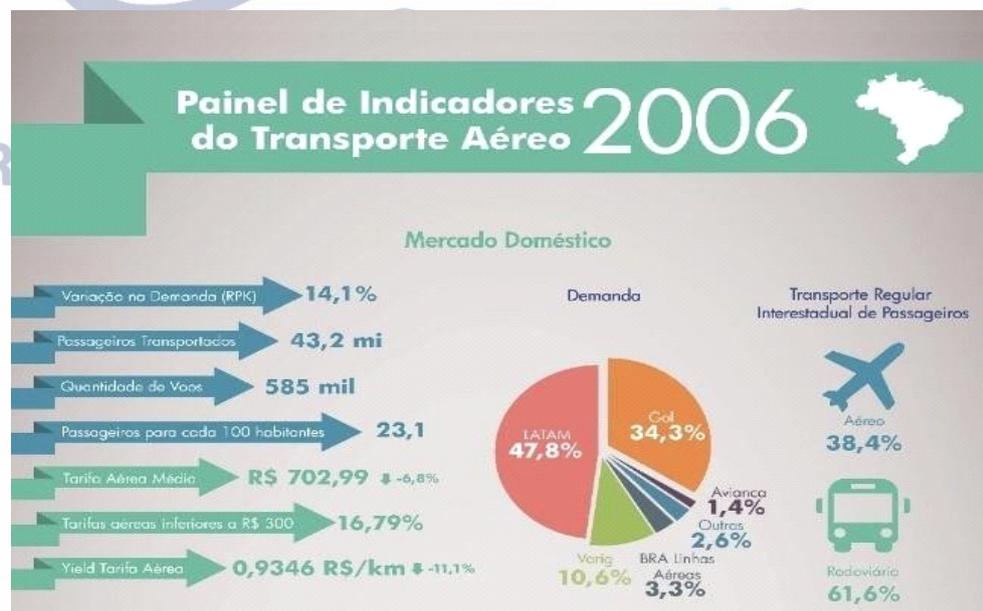
A TAM não se mostrou tão preparada para esse tipo de situação, pois “a organização agiu de forma prepotente. O presidente da TAM mostrou-se incapaz de se comunicar com o mercado e a sociedade”, além de seguir, à risca, o manual internacional no qual recomenda-se formalismo na situação de crise (KARNOPP, 2009). Por conta das falhas e da falta de comunicação com os familiares das vítimas, “os veículos de comunicação começaram a especular, a criar hipóteses. Muitos mostraram o desespero de várias famílias em Congonhas e acabaram culpando a organização pela tragédia mesmo antes de começar as investigações” (LOPES, 2009). A autora também explica que diversas informações distintas, através de redes sociais, imprensa, rádios, noticiários entre outros, tomaram grande repercussão rapidamente, criando diversos rumores sobre a responsabilidade e a causa do acidente, sendo que as investigações nem sequer tinham sido concluídas, assim denegrindo a imagem e a reputação da organização e afetando-a negativamente. Lopes (2009) complementa que ficou evidente a falta de planejamento. Faltou também uma comunicação interna coerente e bem estruturada que estabelecesse um fluxo de informação com os públicos internos e externos da companhia. Em vista disso, percebe-se que a TAM cometeu uma falha relacionada à comunicação com seu público, principalmente o externo.

Para tornar mais reflexivo o tratado entre as duas companhias se mostra a participação das companhias no mercado do setor aéreo. Esse mercado foi ampliado com novas frotas por todo o país. O setor obteve grande crescimento comparado algumas décadas atrás, porém, com a crise do apagão aéreo em 2006

e 2007, esse cenário teve abalos porque muitas pessoas que, antes preferiam viajar de avião pela rapidez, pelo conforto, pela segurança e até mesmo pelo custo benefício, após a crise, ficaram com receio fazendo com que o mercado aéreo tivesse suas perdas. Portela (2008, site) aponta que “o apagão aéreo não chegou a paralisar o setor, mas fez com que boa parte desses milhares de brasileiros deixasse de viajar de avião e preferisse meios alternativos de busca pelo turismo”. Ele ressalta que o setor aéreo está ligado a outras aéreas do turismo, e isso fez com que as demais aéreas relacionadas também fossem afetadas como cancelamento de reservas em hotéis prejudicando outros serviços ligados ao turismo (PORTELA, 2008).

A Figura 1 a seguir mostra que o encerramento da Varig em 2006 com cerca de 10,51% de participação no mercado fez com que a GOL e TAM adquirissem a sua demanda, em seu momento de crise

Figura 1 – Indicadores de transporte aéreo em 2006

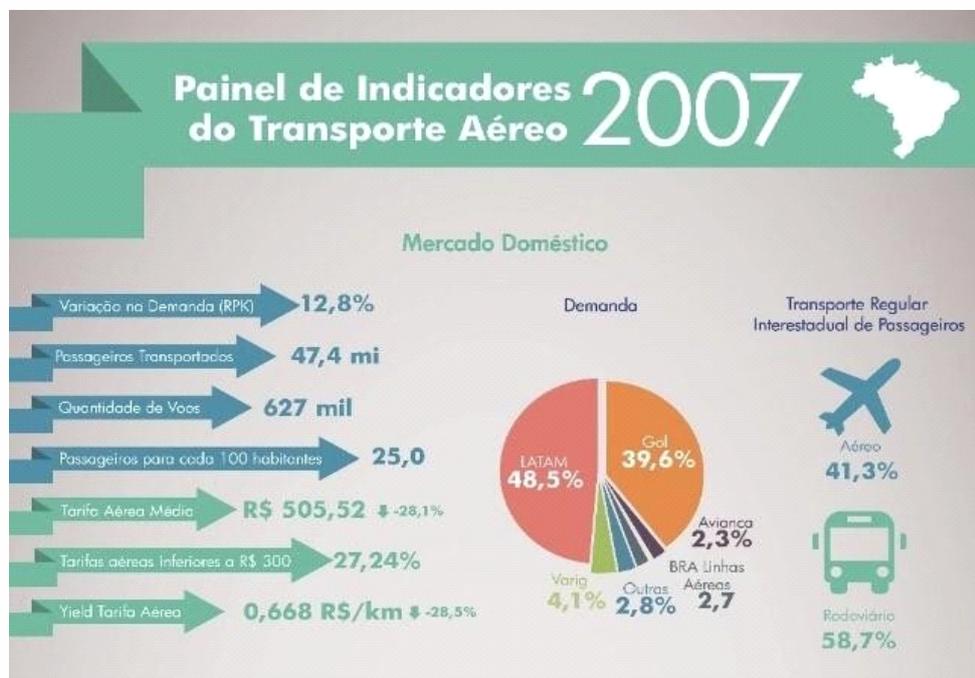


Fonte: ANAC (2020, site).

De acordo com os dados da ANAC em 2006, a demanda de mercado da TAM ultrapassou a GOL atingindo 47,8% de mercado doméstico, já a GOL atingiu 34,3% no mercado doméstico (ANAC, 2020). A Figura 2, de acordo com dados da ANAC, demonstra quanto à participação das organizações em 2007, a GOL

aparece com 39,6% de demanda, já no ano de 2007 a TAM obteve 48,5% de demanda (ANAC, 2020).

Figura 2 – Indicadores de transporte aéreo em .2007



Fonte: ANAC (2020, site).

Retoma-se o contexto desta pesquisa sobre a reputação, a imagem e os impactos sob a ótica de alguns autores e assim busca-se responder ao objetivo específico. Apesar de a imprensa fazer seu papel de passar a notícia ao público, é de extrema importância que o posicionamento da organização venha primeiro, já que ela é a fonte original das informações, isso evita notícias distorcidas. Pode-se dizer que, no cenário negativo característico do acidente aéreo, as instituições envolvidas na solução da crise precisam atuar de maneira eficiente a fim de serem enxergadas pela sociedade como necessárias ao equilíbrio daquela comunidade (WENDER, 2016). Se atentar à forma de comunicação durante esse cenário é essencial para a organização.

Após a ocorrência de um desastre aéreo, acolher os familiares e passar as primeiras notícias do acidente para a família antes da imprensa é uma medida que se mostrou favorável e eficaz. Também, em relação ao final das investigações, o relatório final do acidente deve ser disponibilizado antes para as famílias e depois aberto para a imprensa (WENDER, 2016).

O especialista em situações de crise de imagem Mário Rosa comenta “[...] que a opinião pública é formada pela percepção e não pela realidade e, durante as crises, muitas vezes organizações e líderes insistem em argumentações racionais, quando imagens de iniciativas públicas têm maior capacidade de persuasão” (WENDER, 2016). A forma da cobertura jornalística também pode interferir durante o período de crise.

Salinas (1999) explica que, em comum, todas as visões afirmam que a imprensa pode precipitar uma crise, mas não a resolver. É o conjunto de ações e de comunicações da organização que definem a intensidade e duração deste período. Dentre elas, o modo como se conduz perante a mídia define a cobertura, revelando a predisposição e as motivações da organização em superar o cenário. Em uma boa comunicação com a imprensa em tempos de crise, é fundamental responder a três questões essenciais: o que aconteceu, por que ocorreu e o que está sendo feito para resolver a situação. Hesitações em fornecer respostas podem ser interpretadas como sinal de confusão, inépcia, mentira ou incompetência, tornando a imprensa uma poderosa inimiga, a qual amplia ainda mais a crise para a corporação. A forma da cobertura jornalística também pode interferir durante o período de crise e pode impactar a imagem e a reputação. Com relação aos materiais analisados para esta pesquisa, autores mencionaram que a estratégia de comunicação externa é fundamental nas organizações, pois auxilia na imagem e na reputação das organizações. Como mencionado no decorrer do estudo, adotar estratégias de comunicação, ter uma equipe treinada e colocar o plano em prática de forma correta ajudam a minimizar impactos negativos.

Saber se posicionar é um grande ponto positivo no desfecho de uma situação delicada, se colocar no lugar do seu público externo nesse momento ajuda para assim não afetar a imagem e a reputação da organização. Forni (2006) afirma que a organização que não se preparou, não treinou, nem praticou para crises em potencial não será capaz de reagir com eficiência no ambiente de comunicações em tempo real que terá de enfrentar, por isso apostar em planos estratégicos para garantir o controle na tomada de decisões da organização é essencial.

No caso da GOL, elaborar planos muito antes de ocorrer uma crise ajudou muito a organização a passar por isso sem maiores danos a sua imagem, pois, segundo Forni (2006), Karnopp (2009) e Da Silva Neto (2013), dentre outros citados neste estudo, a organização se saiu bem perante a situação, ao montar um comitê de crise, treinar a equipe e criar estratégias para que o Call Center conseguisse atender a grande demanda de ligações. Todas essas ações são exemplos de que o plano, quando colocado em prática de forma certa, minimiza muitos problemas.

Vale ressaltar que a ocorrência de um acidente aéreo também pode deixar a sociedade com receio de voltar a voar, e a depender de diversos fatores de uma crise, a imagem e reputação da organização pode sofrer abalados, caso não seja administrada da forma correta. Por essa razão a importância do preparo com antecedência, pois pode-se dizer que a comunicação sozinha não resolve o problema, porém uma administração adequada reduz piores danos.

Carvalho (2009) esclarece que, quando a organização sente a necessidade da criação de um plano, a área da comunicação, junto com a administração, identifica áreas mais propícias a crises e este gerenciamento traz resultados satisfatórios quando a crise ocorre. Portanto, neste estudo, observou-se que a organização GOL elaborou seu manual de gerenciamento de crise que, no caso deste acidente aéreo, contribuiu muito para imagem e a reputação da organização também auxiliando na comunicação com os afetados; já no caso da TAM, a organização seguiu à risca o manual internacional, o que ocasionou falhas na administração da comunicação fazendo com que a forma como a organização se comunicou, se posicionou e atendeu os envolvidos impactasse de modo negativo para a opinião pública e para o especialista no assunto, como relatado neste estudo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retomando a problemática da pesquisa, quando se iniciou este trabalho de pesquisa, notou-se que informações, comunicações por vezes afetam a imagem da organização, podendo essa comunicação ser utilizada de forma positiva. Porém,

quando pessoas não estão prontamente capacitadas, a comunicação pode afetar negativamente a organização. O objetivo deste estudo teve como foco analisar dois casos de acidentes aéreos em relação às ações de comunicação externa das organizações estudadas.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral a análise comparativa da comunicação externa dos acidentes aéreos ocorridos em solo brasileiro com os voos GOL 1907 e TAM 3054, respectivamente nos anos de 2006 e 2007. Para que o objetivo geral fosse atendido, levantou-se material de pesquisa, jornais, vídeos, revistas, artigos, entre outros. Buscou-se informações de como cada organização se posicionou perante o caso, verificou-se estratégias de comunicação que cada organização adotou analisando pontos em relação à imagem bem como à participação do mercado aéreo e aos impactos gerados na época dos acidentes.

Antes de tudo, vale ressaltar algumas abordagens em relação ao tema discutido. Em entrevista à Revista Amanhã, a consultora Ligia Fascioni (2009, p. 45 *apud* GLUER, 2010 p. 81) alertou que “a organização que surpreender durante uma crise ganha crédito. As pessoas olham para ela com mais atenção e cuidado. Com planejamento, é possível construir uma boa reputação”. Isto que se busca ressaltar.

Para enfatizar a realização de objetivos do estudo, Forni (2006) afirmou que, no caso desse acidente, da GOL, a companhia aérea mostrou que teve preparo para enfrentar essa situação difícil e não se deixou levar pela pressão da opinião pública. Sabendo administrar o atendimento e a comunicação, criou alternativas e atendeu a grande demanda por busca de informações.

Já em relação à TAM, houve ruído nas informações. Lopes (2009) informou que, em entrevista coletiva, o presidente da TAM Marcos Antônio, apenas um dia após o acidente, fez um esclarecimento precipitado em relação à pista do aeroporto de Congonhas, que estava em condições normais. Porém, logo no dia seguinte à informação que teria sido afirmada anteriormente já não obteve total confirmação, segundo a própria companhia TAM. Vale ressaltar outro ponto bastante agravante que é o fato de o porta-voz da organização em Porto Alegre integrar o grupo das vítimas fatais do acidente, mas a organização não tinha um substituto fazendo assim que demorasse horas até que outro chegasse até a cidade de Porto Alegre.

Com isto, os estudos apontam que a comunicação externa, quando gerenciada e bem administrada, minimiza diversos impactos negativos sobre a organização, uma vez que, quando ocorre uma crise ou evento de desastre, a mídia rapidamente divulga o ocorrido, e algumas vezes gera informações distorcidas devido às fontes não oficiais. Sendo assim, as informações incompletas causam prejuízo no momento e é essencial elaborar seu plano estratégico de comunicação assim evitando maiores conflitos.

Como visto no caso GOL e TAM neste estudo, cabe a reflexão da necessidade de treinamento de equipes, de traçar estratégias e de ter um porta-voz. As ações estratégicas, quando bem elaboradas, auxiliam não só na imagem e reputação da organização, mas também dão suporte aos envolvidos, como os familiares das vítimas dos acidentes, que foi o caso de ocorrência nestes eventos de 2006 e 2007. Familiares e público em geral ficam à espera desesperadamente por uma resposta.

Então, analisando o comparativo entre a forma de divulgação entre GOL e TAM, à época do estudo, entende-se que a GOL, ao aplicar em estratégias de gestão de crise, ajudou na tomada de decisões assertivas, com preparo e treinamento dos colaboradores antes mesmo de se iniciar uma crise. Essa atitude foi fundamental para tomar as devidas ações e conter o pânico, embora o acidente tenha ganhado grande repercussão, a organização não se deixou levar pela pressão e conseguiu administrar a situação encontrando o melhor caminho para controlar esse momento de crise de forma transparente.

O estudo sobre a TAM mostrou que a companhia não administrou bem a situação, o que gerou uma série de erros e impactos negativos na imagem e na reputação da organização. A TAM seguiu as orientações do manual internacional, o que não ajudou muito, pois diante da situação, os funcionários da organização demonstraram perdidos devido à pressão por busca de informações. Os diversos comunicados emitidos pela organização também demonstraram controversa perante a situação. Visto isso fica claro o quão indispensável é planejar a gestão de crise, criar estratégias de comunicação para a organização e manter a equipe da organização treinada, caso se depare com uma possível situação de vulnerabilidade.

Sendo assim, conclui-se que o estudo respondeu à pergunta de pesquisa e seus objetivos, visto que se levantaram informações em relação aos acidentes das duas organizações aéreas, apontaram-se as estratégias que cada organização adotou e realizou-se a comparação da comunicação das organizações estudadas e a identificação da participação das organizações no mercado. Para futuros estudos sobre temas relacionados à aeronáutica, sugere-se acidentes com aeronaves particulares, comunicação corporativa, comunicação com interessados após acidente aéreo.

Recomenda-se que estudos relacionados à aeronáutica se ampliem sobre os aspectos gerenciais, como, por exemplo:

- a) Análise de outros acidentes no âmbito de aeronaves particulares;
- b) Análise de cada uma das organizações e dos acidentes ocorridos nos últimos 10 anos;
- c) Verificação da comunicação corporativa de organizações com acidentes internacionais;
- d) Análise das tratativas, do apoio e dos acordos com os familiares dos acidentados; e
- e) Verificação de responsabilidades na ocorrência de acidentes.

## REFERÊNCIAS

AEROIN. **Conheça o CMA GOL, maior Centro de Manutenção de Aeronaves da América Latina.** 2016. Disponível em: <https://www.aeroin.net/conheca-o-maior-centro-de-manutencao-de-aeronaves-da-america-latina/>. Acesso em: 5 set. 2021.

AEROPORTOS amanhecem lotados pelo quarto dia consecutivo. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 dez. 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u129669.shtml>. Acesso em: 30 nov.2021.

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil. **IAC 200-1001 Plano de Assistência às vítimas de acidentes aeronáuticos e apoio a seus familiares.** 2005. Disponível em: [https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/iac-e-is/iac/iac-200-1001/@@display-file/arquivo\\_norma/IAC200\\_1001.pdf](https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/iac-e-is/iac/iac-200-1001/@@display-file/arquivo_norma/IAC200_1001.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil. **Manual de procedimentos** - MPR. 2015. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2015/35/anexo-i-mpr-ggaf-003-r00>. Acesso em: 20 jan. 2022.

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil. **Painel de indicadores de transporte aéreo**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-do-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo>. Acesso em: 20 nov. 2021.

ANGELONI, Maria. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

AVIAÇÃO COMERCIAL. **TAM Airline**. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.aviacaocomercial.net/tam.htm>. Acesso em: 8 set. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** 7. ed. Lisboa: Almedina, 2015.

BINDER, Marcelo Pereira. Rede de recurso: um modelo desenvolvido a partir do caso GolLinhas Aéreas. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 6, n. 2, p. 28-43, 2009.

Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79138>. Acesso em: 4 out. 2021.

BOEHM, Paulo. **Sistema de aviação civil e segurança de voo**. Florianópolis: AEROTD, 2019. Disponível em: <http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1>. Acesso em: 8 set. 2021.

BOEING 737 MAX é liberado para voar novamente no Brasil depois de 20 meses de proibição de operações. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 2020. Disponível em:

[https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/cadernos/jc\\_logistica/2020/11/767825-boeing-737-max-e-liberado-para-voar-novamente-no-brasil-depois-de-20-meses-de-proibicao-das-operacoes.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/jc_logistica/2020/11/767825-boeing-737-max-e-liberado-para-voar-novamente-no-brasil-depois-de-20-meses-de-proibicao-das-operacoes.html). Acesso em: 9 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Assistência às vítimas de acidentes aéreos**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/passageiros/assistencia-as-vitimas-de-acidentes-aereos-1>. Acesso em: 5 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Índice de acidentes aéreos com fatalidades cai 15% em 2013**. 2014. Disponível em: [https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2014/indice-de-](https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2014/indice-de-acidentes-aereos-com-fatalidades-cai-15-em-2013)

[acidentes-aereos-com-fatalidades-cai-15-em-2013](https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2014/indice-de-acidentes-aereos-com-fatalidades-cai-15-em-2013). Acesso em: 21 set. 2021.

BRASIL ECONÔMICO. **História da TAM**, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/organizações/comercioservicos/conheca-a-historia-da-tam/n1237748161396.html.high>. Acesso em: 8 set. 2021.

BRUNS, Mércia Segala. Comunicação Corporativa e a Reputação Organizacional: uma reflexão sobre os desafios e as potencialidades da questão.

In: XVIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, Bauru/SP, **Anais** [...]. de 3 a 5 jul. 2013.

CAMPOS, Eduardo Lozano. **Gestão de crise**. Gol 1907 – Quando a reputação e a preparação fazem a diferença. 2016. Disponível em: <https://www.gestaodecrises.com.br/post/2016/09/20/gol-1907-quando-a-reputa%C3%A7%C3%A3o-e-a-prepara%C3%A7%C3%A3o-fazem-a-diferen%C3%A7a-1>. Acesso em: 20 out. 2021.

CAPIXABA. **Acidente Gol** – Parentes de passageiros à espera de notícias. 2006. 1 vídeo (1min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=U1cAZBVsYaQ>  
HYPERLINK "https://www.youtube.com/watch?v=U1cAZBVsYaQ&t=1s"&  
HYPERLINK "https://www.youtube.com/watch?v=U1cAZBVsYaQ&t=1s"=1s.  
Acesso em: 20 ago. 2021.

CARDOSO, Cláudio; POLIDORO, Márcio. Gestão do risco da imagem institucional. In: ALBRAPCORP, Universidade Federal da Bahia, Salvador. **Anais** [...]. Salvador, 2011. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/34981337/Gestao-do-Risco-da-Imagem-Institucional-Cardoso-e-Polidoro.pdf>. Acesso em: 5 out. 2021.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação organizacional versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 1123- 1144, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>. Acesso em: 5 out. 2021.

CARVALHO, Luiz Renato Orphão de. **Gestão de Crise**: em análise o acidente aéreo de 2007 da organização TAM. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) – Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Brasília, jun. 2009. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/2027>. Acesso em: 10 out. 2021.

CARVALHO, Vinícius Massaud. **A investigação do acidente aeronáutico**: O Paradoxo entre prevenção e judicialização. 2017. Monografia (Especialização em Gestão de Direito Aeronáutico) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11851>. Acesso em: 25 jan. 2022.

CASSOL, Leonardo. **Veja em detalhes como foi o voo inaugural do novíssimo Airbus A350 da TAM, o primeiro das Américas!** 2006. Disponível em: <https://www.melhoresdestinos.com.br/voo-inaugural-airbus-a350-tam.html>. Acesso em: 4 dez. 2021.

CAVOK. **Airbus A350 XWB da TAM faz voo de teste na França**: avião chega ao Brasil neste mês. 2015. Disponível em: <https://www.cavok.com.br/airbus-a350-xwb-da-tam-faz- voo-de-teste-na-franca-aviao-chega-ao-brasil-neste-mes>. Acesso em: 20 out. 2021.

CECCATO, Douglas; BRANCHER, Fernanda. Planejamento Estratégico Organizacional em uma Organização de pré-moldados. **Revista Tecnológica**,

[S.I.], v. 4, n. 1, p. 211-225, maio 2016. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/118>. Acesso em: 5 out. 2021.

CEDENO, Karina. Panrotas. **Veja fotos do centro de manutenção da Gol em MG.** 2016. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/2016/09/veja-fotos-do-centro-de-manutencao-da-gol-em-mg\\_139760.html](https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/2016/09/veja-fotos-do-centro-de-manutencao-da-gol-em-mg_139760.html). Acesso em: 18 set. 2021.

CENIPA - Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. **RELATÓRIO FINAL A-022/CENIPA/2008.** Disponível em: [http://sistema.cenipa.aer.mil.br/cenipa/paginas/relatorios/rf/pt/PR\\_GTD\\_N600XL\\_29\\_09\\_06.pdf](http://sistema.cenipa.aer.mil.br/cenipa/paginas/relatorios/rf/pt/PR_GTD_N600XL_29_09_06.pdf). Acesso em: 10 set. 2021.

CENTRO de Manutenção da TAM completa 15 anos. **Diário do Turismo**, 2016. Disponível em: <https://diariodoturismo.com.br/centro-de-manutencao-da-tam-completa-15-anos/>. Acesso em: 20 out. 2021.

CHAGAS, Wagner. EACON - Escola de Aviação de Congonhas. **Bastidores do gerenciamento de crise do voo 1907.** 8 dez. 2021. 1 vídeo (55 min).. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=H6cnmX03uCo> HYPERLINK "http://www.youtube.com/watch?v=H6cnmX03uCo&t=2640s"& HYPERLINK "http://www.youtube.com/watch?v=H6cnmX03uCo&t=2640s"t=2640s. HYPERLINK "http://www.youtube.com/watch?v=H6cnmX03uCo&t=2640s" Acesso em: 18 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 6.ed. São Paulo: Editora: ATLAS, 2006.

CONGRESSO EM FOCO. **Em nota, GOL confirma acidente com Boeing.** 30 set. 2006. Disponível em: <https://congressoemfoco.uol.com.br/projeto-bula/reportagem/em-nota-gol-confirma-acidente-com-boeing/>. Acesso em: 10 set. 2021.

COSCARELLI, Carla Viana. Reflexões sobre as inferências. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE LINGÜÍSTICA APLICADA, Belo Horizonte. **Anais [...].** Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <http://www.letras.ufmg.br/carlacoscarelli/publicacoes/CBLAinfer.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021

CUCOLO, Eduardo. Aéreas perdem 30% do valor desde o acidente da Gol. **G1**, São Paulo, 28ago. 2007. Disponível em: [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL110579-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL110579-9356,00.html). Acesso em: 20 nov. 2021.

DA COSTA, Christiano José. **Sistema de segurança operacional.** Florianópolis: AEROTD, 2019. Disponível em: <http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1>. Acesso em: 10 set. 2021.

DA SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. Comunicação corporativa e a reputação organizacional. **GV Executivo**, v. 12, n. 1, p. 22-26, 2013. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20088>. Acesso em: 07abr. 2021.

DE ALMEIDA, Maria Matilde Nascimento. **Teoria do conhecimento no contexto da educação científica**: considerações introdutórias. 2020. Disponível em: <https://ifbaiano.edu.br/portal/poseducacaocatu/wp-content/uploads/sites/42/2020/03/Teoria-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 4 out. 2021.

DE OLIVEIRA, Adilson Vagner et al. Comunicação organizacional como estratégia de gestão. **Revista Científica da Ajes**, v. 7, n. 14, 2018. Disponível em: <http://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/143/111>. Acesso em: 5 out. 2021.

DE SALLES VANCE, Patrícia; DE ÂNGELO, Claudio Felisoni. Reputação corporativa: umarevisão teórica. **REGE. Revista de Gestão**, v. 14, n. 4, p. 93, 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268313532.pdf>. Acesso em: 3 out. 2021.

DEL-MASSO, Maria Cândida Soares; COTTA, Maria Amélia de Castro; SANTOS, Marisa Aparecida Pereira. Ética em Pesquisa Científica: conceitos e finalidades. **RedeFor Educação Especial e Inclusiva**, Texto II. São Paulo: Unesp, p. 1-16, 2012. Disponível em: [https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead\\_reei1\\_ei\\_d04\\_texto2.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf). Acesso em: 28 set. 2021.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, Joilson Alcindo; NASCIMENTO, Maria do Socorro Araújo. Comunicação organizacional: a importância da comunicação nas organizações e o advento de novas tecnologias. **Revista Científica da FASETE**, n. 2, 2016. Disponível em: [https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2016/11/comunicacao\\_organiza%C3%A7%C3%A3o\\_organizacional\\_a\\_importancia\\_da\\_comunicacao\\_nas\\_organizacoes\\_e\\_o\\_advento\\_de\\_novas\\_tecnologias.pdf](https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2016/11/comunicacao_organiza%C3%A7%C3%A3o_organizacional_a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes_e_o_advento_de_novas_tecnologias.pdf). Acesso em: 20 ago. 2021.

Acesso em: 20 ago. 2021.

FAB - Força Aérea Brasileira. **Boletim**. Investigação técnica do acidente com o voo 1907 – balanço de 2 anos. 2008. Disponível em: <https://fab.mil.br/noticias/mostra/1481/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

FAB - Força Aérea Brasileira. **Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos**. 2017. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/cenipa/index.php/o-cenipa>. Acesso em: 8 set. 2021.

FAB - Força Aérea Brasileira. **Controle de tráfego aéreo**. EEAR- Escola de Especialistas de Aeronáutica, 2016. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/ear/index.php/2015-06-02-14-14-44?layout=edit> HYPERLINK "https://www2.fab.mil.br/ear/index.php/2015-06-02-14-14-44?layout=edit&id=160"& HYPERLINK "https://www2.fab.mil.br/ear/index.php/2015-06-02-14-14-44?layout=edit&id=160" id=160. Acesso em: 20 nov. 2021.

FAB - Força Aérea Brasileira. **Panorama da aviação civil brasileira mostra 1.695 ocorrências em 10 anos.** 2015. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/24075/RESTROSPECTIVA%202015%20-%20Panorama%20da%20Avia%C3%A7%C3%A3o%20Civil%20Brasileira%20mostra%201.695%20ocorr%C3%Aancias%20em%2010%20anos>. Acesso em: 20 jan. 2022.

FERREIRA, Diana Soraia Bastos. **Os desafios da comunicação externa numa organização de formação.** 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23335/1/ulfpie047737\\_tm\\_tese.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23335/1/ulfpie047737_tm_tese.pdf). Acesso em: 3 out. 2021.

FERREIRA, Dôuglas Aparecido. O uso estratégico da identidade, imagem e reputação organizacional: contribuição da comunicação sobre as possibilidades e desafios dessa prática. **ForScience**: revista científica do IFMG, Formiga, v. 6, n. 3, jul./dez., 2018. Disponível em: <http://www.forscience.ifmg.edu.br/forscience/index.php/forscience/article/view/429/238>.

Acesso em: 3 dez. 2021.

FERREIRA, Josué Catharino. Um breve histórico da aviação comercial brasileira. In: XII CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 2017, Niterói. **Anais da 13ª**

**Conferência Internacional de História de Organizações.** Niterói: Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica, 2017. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/uploads/ABPHE%202017/16%20Um%20breve%20hist%C3%B3rico%20da%20avia%C3%A7%C3%A3o%20comercial%20brasileira.pdf>. Acesso em: 26 out.

2021.

FONSECA, Erick Rocha et al. Visão geral da avaliação de similaridade semântica e inferência textual. **Linguamática**, v. 8, n. 2, p. 3-13, 2016. Disponível em: <https://linguamatica.com/index.php/linguamatica/article/download/v8n2-1/377>. Acesso em: 4 nov. 2021.

FORNI, João José. Estratégias Digitais DSA. **Como fazer uma comunicação de crise de forma eficaz.** 15 out. 2019. 1 vídeo (48 min). Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=sHtjoEyTEqw> HYPERLINK  
"http://www.youtube.com/watch?v=sHtjoEyTEqw&t=2400s"& HYPERLINK  
"http://www.youtube.com/watch?v=sHtjoEyTEqw&t=2400s"t=2400s. Acesso em: 5 out. 2021.

FORNI, João José. Site **Comunicação e crise**: gestão de crise, comunicação organizacional e mídia: As lições do acidente da Gol. 2006. Disponível em: <https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/article-category-list/127-as-licoes-do-acidente-da-gol>. Acesso em: 17 out. 2021.

FORNI, João José. **Comunicação e crise: Gestão de crise, comunicação organizacional e mídia: crise e reputação no mundo globalizado: o caso Toyota 2011.** Disponível em: <https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/417-crise-e-reputacao-no-mundo-globalizado-o-caso-toyota%E2%80%8B>. Acesso em: 5 out. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf?sequence=1>. Acesso em: 16 out. 2021.

GIGLIO, Kamil. **Comunicação e qualidade no atendimento.** Florianópolis: AEROTD, 2018. 14 p. Disponível

em:

<http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resu> [ltado.jsp](http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1) HYPERLINK

"<http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1>"& HYPERLINK

"<http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1>"codBase=1. Acesso em: 7 abr. 2021

GIGLIO, Kamil. **Gerenciamento de crises.** Florianópolis: AEROTD, 2019. 14 p. Disponível em:

<http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1>. Acesso em: 7 abr. 2021.

GIORDANI, Lucas. **Segurança de voo no Brasil.** Florianópolis: AEROTD, 2021. 1 vídeo. Disponível em:

<http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp> HYPERLINK

"<http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1>"& HYPERLINK

"<http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1>"codBase=1. Acesso em: 20 nov. 2021.

GLUER, Laura Maria. **Comunicação e poder na cobertura jornalística das crises da aviação: uma análise dos acidentes TAM 3054 e AF 447 na Revista Veja.** 2010. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em:

<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4452>. HYPERLINK

"<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4452>"\_Acesso em: 10 out. 2021.

GOL corrige lista de passageiros e divulga nomes dos tripulantes do voo 1907. **Jornal de Brasília**, 30 set. 2006. Disponível em:

<https://jornaldebrasil.com.br/noticias/brasil/gol-corrige-a-lista-de-passageiros-e-divulga-nome-dos-tripulantes-do-voo-1907/>. Acesso em: 2 dez. 2021.

GOL LINHAS AÉREAS. **Sobre a GOL**: nossa história. Rio de Janeiro, 21 set. 2021. Disponível em: <http://voegol.justdigital.com.br/sobre-a-gol/nossa-historia>. Acesso em: 21 set.2021.

IAC-060-1002A, **Treinamento em gerenciamento de recursos de equipes** (*Corporate Resource Management*), 2005. Disponível em: <http://gestaocrm.com.br/wp-content/uploads/2020/11/CRM-LEGISLACAO-001-ANAC-CORPORATE-IAC-CRM-060-1002-A.pdf>. Acesso em: 18 set. 2021.

JORDANI, Heloisa Monteiro; SÁ, Osvaldo Cardoso. **Análise das estratégias das duas maiores companhias aéreas do Brasil**: TAM e GOL, 2008. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/handle/11077/464>. Acesso em: 14 out. 2021.

JUNG, Carlos Fernando. **Pesquisa e desenvolvimento**. Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: AxcelBooks, 2003.

JUNG, Carlos Fernando. **Pesquisa e desenvolvimento**. Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: AxcelBooks, 2004.

KARNOPP, Nilo Valter. Gestão da crise: o papel da comunicação corporativa. **Endereço para permuta**, p. 25. Porto Alegre, 2009. Disponível em: [https://antigo.faculadadedombosco.net/wp-content/uploads/2016/05/1340146113\\_RevistaAtitudeno6PortoAlegre.pdf#page=25](https://antigo.faculadadedombosco.net/wp-content/uploads/2016/05/1340146113_RevistaAtitudeno6PortoAlegre.pdf#page=25). Acesso em: 15 out. 2021.

LASBECK, Luis Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138945/134293>. Acesso em: 8 ago. 2021.

LATAM. **Sobre história**. 2021. Disponível em: [https://www.latam.com/pt\\_us/sobre-nos/historia/](https://www.latam.com/pt_us/sobre-nos/historia/). Acesso em: 21 set. 2021.

LENZI, Greicy. **Metodologia científica**, Florianópolis: AEROTD, 2018. Disponível em: <http://www5.biblioshop.com.br/aerotd/publico/acervo/pesquisa/pagina.jsp?conteudo=resultado.jsp&codBase=1>. Acesso em: 20 jun. 2021.

LOPES, Carina David. **Gerenciamento de crise**: caso TAM Airbus A320. 2009. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação - Habilitação em Jornalismo)

– Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11422/2212>. Acesso em: 17 out. 2021.

MACHADO, Amália. **Análise de conteúdo da Bardin em três etapas simples**. 2020. Disponível em: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/an%C3%A1lise-de->

[conte%C3%BAdo-da-bardin-em-tr%C3%AAs-etapas-simples](#). Acesso em: 20 set. 2021.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Florianópolis: Departamento de Ciência de Computação e Estatística- IBILCE-UNESP, p. 1-17, 2012. Disponível em: [http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2012\\_1/ELABORACAO\\_QUESTIONARIOS\\_PESQUISA\\_QUANTITATIVA.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf). Acesso em: 15 out. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india). Acesso em: 13 out. 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução digital**.

6. ed. São Paulo: Editora ATLAS, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHSLTRAND, Bruce. **Safári de estratégia: umroteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Amâncio Jorge de; ONUKI, Janina; AMORIM, Sonia Naves David. **A crise do transporte aéreo no Brasil: 2006-2007**. 2009. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/304/13/A%20crise%20do%20transporte%20a%C3>

[%A9reo%20no%20Brasil%202006-2007.pdf](#). Acesso em: 10 out. 2021.

SIPAER - Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. **Ocorrências de acidentes aéreos na aviação civil brasileira**. 2021. Disponível em: [http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel\\_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true](http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true). Acesso em: 8 set. 2021.

PINHEIRO, Rafaela Cristina Emiliano. **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional**. 2010. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k213189.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf). Acesso em: 7 de abr.2021.

PONTES, Kátia Elisângela. **Comunicação externa como ferramenta organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia**. 2013. Tese (Doutorado) - Universidade Jean Piaget, Cabo Verde, 2013. Disponível em: <http://localhost:9090/handle/10964/223>. Acesso em: 25 jan. 2022.

PORTELA, Spyridon Stefanos Soares. **Turismo e transporte aéreo: As repercussões do “apagão aéreo” no turismo brasileiro**. 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7419/1/20322325.pdf>. Acesso em: 10 out.2021.

PUJOL, Leonardo; PANDOLFI, Robson. **Voo JJ 3054: as lições da maior tragédia da aviação brasileira**. Porto Alegre, 2017. 1 vídeo (2 min). Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-40539541>. HYPERLINK "http://www.bbc.com/portuguese/brasil-40539541" Acesso em: 21 set. 2021.

REIS FILHO, Paulo. **Metodologia de Análise de Conteúdos – AC e Grounded Theory**. 2018. Disponível em: [http://www.inovacao.ufrj.br//images/vol\\_11\\_metodologia\\_analise\\_de\\_conteudo\\_acgrounded\\_theory](http://www.inovacao.ufrj.br//images/vol_11_metodologia_analise_de_conteudo_acgrounded_theory). Acesso em: 30 nov. 2021.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia organizacional e de recursos humanos**. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2008. Disponível em: <http://www2.videolivros.com.br/pdfs/23903.pdf>.

Acesso em: 5 out. 2021.

SALINAS, Adriana Vieira. **Crise!** A comunicação externa organizacional em tempos de crises por acidente maior: o voo 402, a TAM e a imprensa: um estudo de caso. 1999.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5048/1199901619.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 out. 2021.

SANTOS, Érica Mendes. A importância da cultura para as organizações. **Comunicação apresentada**, n. 2º, 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/muniz/Downloads/20226-Texto%20do%20artigo-73578-1-10-20160517%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/muniz/Downloads/20226-Texto%20do%20artigo-73578-1-10-20160517%20(1).pdf). Acesso em: 3 dez. 2021.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIPAER - Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. **Panorama das ocorrências**, 2021. Disponível em:

[http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel\\_sipaer.qvw](http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel_sipaer.qvw) HYPERLINK

"[http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel\\_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true](http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true)"& HYPERLINK

"[http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel\\_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true](http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true)"host=QVS%40cirros31-37 HYPERLINK

"[http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel\\_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true](http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true)"& HYPERLINK

"[http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel\\_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true](http://painelsipaer.cenipa.aer.mil.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SIGAER%2Fgia%2Fqvw%2Fpainel_sipaer.qvw&host=QVS%40cirros31-37&anonymous=true)"anonymous=true. Acesso em: 10 set. 2021.

SOUZA, Bruno Rodrigo; FANTINI, Laisa Juliana; DALLAGNOLI, Simone; MORESCO, Sonia. **A importância da comunicação nas organizações**. FATESC: Brusque, 2003.

TADEU, Jorge Desastres aéreos. **Tragédia em Congonhas: Voo 3054 da TAM**. 2008 Disponível em:

<https://cc.bingj.com/cache.aspx?q=desastre+aereo+tam+3054+tadeu+2008&d=4>

9462478164

49012&mkt=pt-BR&setlang=pt-

PT&w=WM7I3x6428XJSygbTMou2Ac-nPizsq4A. Acesso em: 8 set. 2021.

TAVARES, Maurício. **Comunicação organizacional e planos de comunicação: integrandoteoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação organizacional naprática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação organizacional**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. SãoPaulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

VALENTI, Grasiella. Gol compra MAP Linhas Aéreas por R\$ 28 mi e diz que não fará "loucuras". **Exame In**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/gol-compra-map-linhas-aereas-por-r-28-mi-e-diz-que-nao-fara-loucuras/>. Acesso em: 8 set. 2021.

WENDER, Henry Wilson Munhoz. **A comunicação da aeronáutica do Brasil na cobertura de acidentes aéreos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/20760>. Acesso em: 14 out. 2021.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**.São Paulo: Atlas, 2000.

ZANCHIN, Lais. Veigas. **Comunicação externa e os reflexos nos resultados organizacionais**. 2016. Disponível em: <https://www.ecrconsultoria.com.br/pt-br/insights/artigo/planejamento-estrategico/comunicacao-externa-e-os-reflexos-nos-resultados>. Acesso em: 21 set. 2021.

ISSN 2763-7697