

## **O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA NO ACIDENTE DE ALCÂNTARA**

**Manoel Henrique Tavares Moreira<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

O presente documento trata da administração de crise de Comunicação Social em atividades ligadas à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D). Dessa forma, define o que é crise, suas implicações e potencial de dano para a imagem das organizações.

Descreve os eventos de comunicação social ligados ao acidente ocorrido durante o lançamento do terceiro protótipo do Veículo Lançador de Satélites (VLS-1 V03), em agosto de 2003, no Centro de Lançamento de Alcântara (MA) e o relacionamento mantido com a mídia pelos integrantes da área de Comunicação Social da Aeronáutica.

Palavras-chave: crise, gerenciamento de crise, Pesquisa e Desenvolvimento, comunicação institucional, veículo lançador de satélites.

### **ABSTRACT**

This article deals with crisis management in Social Communication related to Research and Development (R & D) activities. In this sense, it defines crisis, its implications and damage potential to organizations image.

It describes the social events linked to the VLS (Satellite Launcher Vehicle) accident, which took place in august, 2003, in the Alcântara Launcher Center (Maranhão State, Brazil) and the relationship between the media and the elements of Brazilian Air Force Public Affairs.

Keywords: crisis, crisis management, Research and Development, institutional communication, satellite launcher vehicle.

---

<sup>1</sup> Manoel Henrique Tavares Moreira – 1º Tenente-Especialista da Aeronáutica, Jornalista, Chefe da Assessoria de Comunicação Social do Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento da Aeronáutica, mestre em Comunicação Social pela Universidade de Brasília e professor do curso de Jornalismo do Centro Universitário de Brasília (Uniceub). Exerceu a função de Adjunto do Coordenador de Comunicação Social da “Operação São Luís”, em agosto de 2003.

## 1. Introdução

Os profissionais de Comunicação Social que atuam na área de Assessoria de Comunicação, Assessoria de Imprensa, Relações Públicas e outras atividades ligadas ao campo da Comunicação Institucional, vêm se deparando com um aumento significativo de casos em que são solicitados a intervir e a atuar em processos de gerenciamento de crise.

A centralidade da mídia, a velocidade com que os fatos são divulgados e a competição acirrada entre os meios de comunicação eletrônica (televisão, rádio, internet) acrescentaram um fator complicador às situações emergenciais contemporâneas.

No passado, quando um fato negativo afetava alguém, existia uma grande defasagem de tempo até que o público tomasse conhecimento e o mercado reagisse. Isso acabou. O ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente. Além da amplitude de alcance, existe uma enorme diversidade de canais, mídia e interlocutores (FORNI, 2002, pg. 367).

Acidentes, conflitos, atos violentos, ações terroristas e outros tipos de ocorrência inesperada, passaram a fazer parte dos piores cenários imaginados pelos comunicadores institucionais, constituindo-se em pesadelos recorrentes, tudo aquilo com que não gostariam de se defrontar: “estima-se que as empresas americanas gastem, anualmente, 300 bilhões de dólares em litígios envolvendo danos ao meio ambiente, processos contra produtos, acidentes de trabalho, erros médicos e casos de incapacitação física (SUSSKIND e FIELD, 1997, pg.12)”.

A única maneira de reduzir o estresse gerado por esse tipo de problema é estabelecer um dispositivo emergencial que possa ser acionado com rapidez e eficiência em caso de necessidade. Dessa forma, é essencial que o planejamento de todas as ações de comunicação institucional defina um elenco de medidas e providências que permitam lidar com a crise imediatamente, assim que ela se manifeste.

Foi com esse objetivo que a equipe responsável pelas ações de Comunicação Social para a divulgação do lançamento do terceiro protótipo do Veículo Lançador de Satélites (VLS-1 V03), previsto para agosto de 2003, tratou de incluir no Plano de Comunicação Social do evento ações visando administrar situações de crise.

O gerenciamento de crise é uma atividade relativamente nova e inclui, de uma maneira geral, a previsão de fatores potenciais para crise e o planejamento de ações para lidar com tais fatores. Quando uma crise real se instala, as ações necessárias passam a incluir a identificação de sua natureza e iniciativas que visem minimizar o dano e permitam a recuperação da instituição. Por isso, boa parte das ações de gerenciamento de crise tem ligação com o campo das Relações Públicas.

## **2. O Gerenciamento de Crise na área de Pesquisa e Desenvolvimento**

Podemos definir *crise* como “um evento não programado que desencadeia uma ameaça (possível, percebida ou real) para a segurança, a saúde, o meio-ambiente, ou para a reputação ou credibilidade das organizações. Uma crise tem, potencialmente, impacto para as operações da instituição ou representam uma séria ameaça ambiental, econômica, legal ou de imagem<sup>2</sup>”.

De uma maneira geral, poucas instituições da área de pesquisa e desenvolvimento concedem atenção para o gerenciamento de crises. Mesmo atuando em campos que envolvem, claramente, enormes riscos, quer seja na área ambiental, nos setores energético,

---

<sup>2</sup> Crisis Response & Planning Manual – Department of Plant Agriculture – Crop Science Division, University of Guelph, Ontario, Canada.

químico, farmacêutico, aeronáutico etc. Eventos ou tarefas ligadas à experimentação e desenvolvimento de novos processos industriais são potencialmente perigosos.

Contribui para aumentar os riscos de crise a falta de conhecimento específico dos jornalistas profissionais, cuja formação não privilegia a discussão de áreas especializadas do conhecimento. Essa falta de compreensão das rotinas e dos procedimentos das instituições de pesquisa e desenvolvimento amplia a desinformação sobre a ciência e a tecnologia:

Exceções à parte, a maioria dos jornalistas não mais domina os conhecimentos necessários para questionar, em pé de igualdade, e com rapidez, o funcionamento de um novo sistema de rastreamento por satélite das áreas consumidas por incêndios em florestas tropicais, que acaba de ser divulgado por uma assessoria de imprensa, ou os procedimentos de uma pesquisa sobre a cura do câncer que é anunciada pelo departamento de relações públicas de um laboratório multinacional (BUCCI, 2000, pg. 196).

Apesar disso, poucas instituições disponibilizam tempo, recursos humanos e financeiros e, principalmente, esforço para tentar prever e administrar, no campo da comunicação social, crises que eventualmente resultem de suas atividades operacionais.

A história da atividade espacial é pontuada de exemplos de incidentes e acidentes que cobraram, em vidas humanas e recursos, um preço enorme àqueles que se aventuraram nesse campo. As potências espaciais (Estados Unidos, Rússia, China, Japão e França) e os demais países que possuem programas espaciais ativos (Índia, Israel e Ucrânia) reúnem um extenso retrospecto de acidentes graves.

A operação de lançamento de um veículo espacial (que na Aeronáutica é chamada de “campanha de lançamento”), quer seja um foguete de sondagem de pequeno porte ou o VLS, exige um planejamento rigoroso. São centenas de pessoas (pesquisadores, engenheiros, técnicos, além do pessoal de apoio logístico) direta e indiretamente

envolvidas, que precisam atuar de maneira coordenada e lidar com os mais diversos assuntos nas mais diferentes áreas do conhecimento humano.

As atividades inerentes ao campo da comunicação social, a exemplo das demais áreas, também são exaustivamente estudadas e planejadas, de forma a garantir aos profissionais responsáveis pela divulgação do evento condições para executarem suas tarefas de forma eficiente, garantindo um fluxo de informações capaz de atender à demanda da mídia e dos demais segmentos sociais interessados no assunto.

No caso específico da “Operação São Luís”, cujo objetivo era o lançamento do terceiro protótipo do Veículo Lançador de Satélites (VLS-1 V03), as ações de planejamento e preparação da área de comunicação foram conduzidas normalmente, de acordo com o previsto no próprio Plano de Operações<sup>3</sup> da campanha aprovado pelo Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento da Aeronáutica que incluía, entre outros aspectos, as linhas gerais a serem seguidas nas atividades de comunicação social.

A experiência acumulada a partir das duas operações anteriores de lançamento do VLS (“Operação Brasil”, em novembro de 1997 e “Operação Almenara”, em dezembro de 1999) foi extremamente valiosa no planejamento das ações de comunicação previstas para a “Operação São Luís”.

O Plano de Comunicação Social elaborado tinha por objetivos “estabelecer e orientar as ações relativas à divulgação da ‘Operação São Luís’, definindo prazos, atribuições e responsabilidades no estabelecimento e manutenção do fluxo de informações junto aos públicos de interesse das organizações envolvidas”.

---

<sup>3</sup> Operação São Luís – Plano de Operações, Instituto de Aeronáutica e Espaço, Centro Técnico Aeroespacial (IAE/CTA), 2003.

Assim, o plano foi elaborado de comum acordo com todos os órgãos envolvidos na operação<sup>4</sup>, de forma a garantir a unidade do discurso e a coordenação de ações específicas.

A coordenação executiva das ações ficou a cargo do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER), tendo sido designado um oficial daquele órgão para ocupar a função de Coordenador de Comunicação da Operação São Luís e um outro oficial, do Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento da Aeronáutica (DEPED), foi indicado para a função de Adjunto, tendo ambos participado das atividades de comunicação nas operações de lançamento anteriores.

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

Também constava do plano uma rotina de contatos com a mídia, na qual foram previstos os procedimentos para atender os pedidos de informações e reportagens, designados os porta-vozes e definidas as mensagens-padrão.

Essas últimas estabeleciam as linhas gerais das mensagens (incluindo a sugestão de texto) que seriam divulgadas na hipótese de haver lançamento com sucesso, adiamento por condições meteorológicas, por tráfego marítimo, por problemas técnicos, sucesso parcial no lançamento e acidente no lançamento.

---

<sup>4</sup> Ministério da Defesa, Ministério da Ciência e Tecnologia, Comando da Aeronáutica, Agência Espacial Brasileira, Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento da Aeronáutica, Centro Técnico Aeroespacial, Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, Centro de Comunicação Social da Aeronáutica, Centro de Lançamento de Alcântara, Centro de Lançamento da Barreira do Inferno e Universidade Norte do Paraná.

Todas as prováveis ocorrências e seus desdobramentos foram previstos, e sugeridas medidas e mensagens que permitiriam à equipe de comunicação atender com presteza à mídia em quaisquer condições.

Logicamente, essas providências não são suficientes para lidar com a imprensa quando ocorre uma crise. É impossível prever todos os envolvimento, repercussões e desdobramentos (principalmente no campo político) de eventos que venham produzir um “passivo de imagem<sup>5</sup>”, pois é inegável que toda crise traz conseqüências para a imagem da instituição.

E quando se trata de acidente envolvendo órgãos governamentais, em que há vítimas, normalmente a demanda por informações gira, no primeiro momento, em torno das seguintes perguntas:

1. Qual é o número de vítimas?
2. Qual é o prejuízo para o país?
3. Quem são os culpados?

A insistência dos repórteres em obter respostas para tais questões tem relação, principalmente, com as novas tecnologias midiáticas (jornalismo on-line, boletins para a TV, agências de notícias em tempo real etc). Mas a responsabilidade da organização em relação a seus públicos de interesse (aí incluídos os familiares dos servidores) e à correção dos dados obriga o setor de comunicação a controlar, com muito cuidado, as informações que serão repassadas à mídia.

---

<sup>5</sup> O conceito de “passivo de imagem” tem sido utilizado pelo Profº João José Forni em suas palestras sobre gerenciamento de crise, a exemplo do 2º Curso de Atualização em Comunicação Pública - 17 e 18/06/2004, Brasília-DF.

### **3. O Programa Espacial Brasileiro**

O programa espacial brasileiro que deu origem à Missão Espacial Brasileira (MEB), iniciou-se nos anos de 1960, a partir de duas equipes: o Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais (GOCNAE) diretamente subordinado ao então Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq) – atualmente Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico; e o Grupo Executivo e de Trabalhos e Estudos de Projetos Especiais (GETEPE), ligado ao então Ministério da Aeronáutica, hoje Comando da Aeronáutica.

Esses grupos se instalaram em São José dos Campos (SP), onde já funcionava o Centro Técnico da Aeronáutica, atualmente denominado Centro Técnico Aeroespacial (CTA), que desde 1961 realizava ações na área espacial. As primeiras iniciativas foram para o desenvolvimento de pequenos foguetes usados na sondagem meteorológica para a Força Aérea Brasileira.

O GETEPE, ligado ao Estado-Maior da Aeronáutica, deu início ao planejamento para a implantação do Centro de Lançamento de Foguetes da Barreira do Inferno (hoje, Centro de Lançamento da Barreira do Inferno – CLBI), sediado próximo à cidade de Natal (RN). No final de 1965, começaram a ser lançados os foguetes do modelo Nike-Apache, fabricados pelos EUA.

Equipes do GETEPE passaram a projetar foguetes e em 1967 foi lançado o primeiro protótipo do Sonda 1, um foguete bi-estágio que viria a substituir os foguetes americanos nas sondagens meteorológicas.

Em outubro de 1969 foi criado o Instituto de Atividades Espaciais (IAE), ligado ao Centro Técnico Aeroespacial, responsável pela condução dos projetos de pesquisa e desenvolvimento no setor espacial e em 22 de abril de 1971 o GOCNAE foi extinto para



dar lugar ao Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), vinculado, atualmente, ao Ministério da Ciência e Tecnologia, com a missão de desenvolver pesquisas espaciais no âmbito civil.

No final da década de 1970 foi aprovado, pelo governo federal, a proposta de realização do estudo de viabilidade para uma Missão Espacial Completa Brasileira (MECB), cujo objetivo era o projeto, o desenvolvimento, a construção e a operação de satélites de fabricação nacional, colocados em órbitas baixas por um foguete projetado e construído no país e lançado de uma base situada em território brasileiro.

Com a criação da Agência Espacial Brasileira (AEB), em fevereiro de 1994, órgão vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia, foi estabelecido o Programa Nacional de Atividades Espaciais (PNAE), abrangendo o período 1995 a 2005, que prevê o desenvolvimento de sistemas e de pesquisa e desenvolvimento em tecnologias espaciais, capacitação tanto nas universidades e instituições de P & D nacionais, quanto nas empresas.<sup>6</sup>

#### **4. O Acidente com o VLS-1 V03**

O acidente com o terceiro protótipo do Veículo Lançador de Satélites ocorreu no início da tarde do dia 22 de agosto de 2003, durante os preparativos para o lançamento. Segundo o relatório da equipe de investigação, o acidente teve início com o funcionamento não previsto de um dos propulsores do primeiro estágio. “Em apenas 8 (oito) segundos toda a torre móvel de integração já havia sido tomada pela fumaça dos gases a alta temperatura (até 3.000° C), tomando qualquer tentativa de escape literalmente impossível (NASCIMENTO ET AL, 2004, pg. 31)”.

---

<sup>6</sup> Informações compiladas do Relatório da Investigação do Acidente Ocorrido com o VLS-1 V03 (São José dos Campos, fevereiro de 2004) e do site da Agência Espacial Brasileira (AEB) [www.aeb.gov.br](http://www.aeb.gov.br), acessada em 28/06/2004.

Morreram no local os 21 servidores do Instituto de Aeronáutica e Espaço do Centro Técnico Aeroespacial (IAE/CTA) que, naquele momento, realizavam algum tipo de tarefa na Torre Móvel de Integração. Não houve feridos.

No momento do acidente, a equipe de comunicação social, composta por três oficiais e um sargento, encontrava-se na Sala de Imprensa que havia sido instalada e estava operando há cerca de uma semana junto às instalações da Infraero, no Aeroporto de São Luís. Havia, ainda, um oficial que acompanhava as atividades no Centro de Lançamento de Alcântara (CLA) e que servia de elo com o restante da equipe em São Luís.

A decisão de instalar a Sala de Imprensa em São Luís, distante cerca de 30 quilômetros de Alcântara (local do lançamento), foi motivada pela dificuldade de transporte entre São Luís e Alcântara, o que levou a mídia a concentrar suas operações a partir da capital do estado.

Tão logo ocorreu o acidente, o oficial em Alcântara entrou em contato com a equipe de São Luís e passou as informações disponíveis naquele momento. Essas notícias davam conta de que havia ocorrido um sério acidente na plataforma de lançamento e que era grande a probabilidade de haver vítimas graves entre os funcionários.

Nesse primeiro contato foi confirmada, pelo oficial em Alcântara, a informação de que os danos causados pelo acidente estavam restritos ao sítio de lançamento e que as prováveis vítimas estariam todas naquele local.

A reação da mídia foi rápida. A fumaça causada pelo acidente podia ser vista em São Luís. Em poucos minutos, os telefones da Sala de Imprensa estavam congestionados com as ligações de repórteres e editores, em busca de informações. Logo em seguida, chegaram as primeiras equipes de repórteres, principalmente das emissoras de TV locais.

A primeira nota foi redigida, obedecendo ao previsto nas mensagens-padrão do Plano de Comunicação, submetida ao Coordenador da Operação e distribuída à mídia em cerca de 45 minutos. Confirmava a ocorrência do acidente, a possibilidade de haver vítimas e, mais importante: assegurava que o acidente não havia ocasionado danos fora do sítio de lançamento nem colocado em risco a população civil de Alcântara.

A partir daí, os jornalistas mantiveram plantão constante junto à Sala de Imprensa, procurando obter informações e maiores detalhes. À medida que as informações se confirmavam em Alcântara, principalmente no que se referia ao número de vítimas, eram repassadas, aos repórteres.

A falta de imagens do local do acidente e a dificuldade em confirmar o número de vítimas foram as principais fontes de conflito com os profissionais que cobriam o fato. Era preciso repetir, exaustivamente, o argumento de que não podíamos confirmar o número de servidores vitimados tendo em vista a dificuldade das equipes de emergência de se aproximarem do lugar do acidente. A confirmação só viria após uma contagem de todos os servidores presentes no Centro de Lançamento.

Essa questão gerou muita especulação (inclusive quanto ao número real de vítimas) por parte da mídia, que insistia em divulgar números de fontes que não eram oficiais.

Ao longo daquele primeiro dia, a Sala de Imprensa manteve-se em atividade durante todo o tempo, inclusive à noite, promovendo briefings de atualização sobre os trabalhos de segurança em Alcântara. Por volta das 21 horas foi emitida uma outra nota à imprensa, confirmando todos os dados até então distribuídos e estabelecendo uma previsão sobre o número de vítimas.

No segundo dia, a movimentação de jornalistas em busca de informações continuou e a Sala de Imprensa funcionou como na véspera. Foi programada uma entrevista coletiva,

com os ministros da Defesa e da Ciência & Tecnologia, que se deslocaram até o Centro de Lançamento de Alcântara. Eles foram a São Luís, na Sala de Imprensa, onde concederam a coletiva de mais de uma hora que contou, ainda, com a presença do Coordenador Geral da Operação.

A partir da coletiva, os jornalistas insistiram muito para que fosse permitida a entrada da imprensa no Centro de Lançamento. O argumento utilizado para não atender esse pedido dizia respeito às condições de segurança no local (que ainda oferecia riscos) e o fato de que a retirada dos corpos das vítimas ainda não havia sido concluída.

Para reduzir a pressão, foi disponibilizada, na página da operação na Internet, uma foto aérea do local do acidente. No dia seguinte, as condições na área do acidente permitiram que uma equipe de fotógrafos e cinegrafistas do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica fizesse as primeiras imagens da torre de lançamento. As imagens em vídeo foram geradas pela própria equipe para a Radiobrás, em Brasília, que as distribuiu para todas as emissoras de TV e agências de notícias. As fotos foram disponibilizadas na internet.

Com o fim das operações de busca foi possível divulgar a lista contendo os nomes e as funções de cada uma das 21 vítimas do acidente. A divulgação dessa lista e das imagens reduziu, um pouco, a pressão por parte da mídia que, no entanto, manteve o plantão junto à Sala de Imprensa e ao Instituto Médico Legal, em São Luís, para onde estavam sendo levados os corpos.

No terceiro dia, foi possível permitir que os jornalistas tivessem acesso ao Centro de Lançamento, uma vez que o local do acidente já não oferecia tantos riscos. A equipe de comunicação social divulgou as condições e o horário para a visita. Os jornalistas e

repórteres fotográficos receberam instruções sobre como deveriam se comportar na área do Centro e nas proximidades da torre de lançamento.

O Coordenador-Geral da Operação acompanhou a visita dos jornalistas e respondeu as perguntas que lhe foram feitas, juntamente com os pesquisadores e técnicos do CTA que estavam no local. A visita durou cerca de uma hora, tempo em que os jornalistas puderam gravar entrevistas e fazer fotografias.

Depois da visita, foi informado que a partir daquele momento a Sala de Imprensa em São Luís seria desativada e as informações seriam divulgadas pelo Centro de Comunicação Social da Aeronáutica, em Brasília, que efetivamente assumiu os contatos e as ações de comunicação.

#### **4. Conclusão**

De tudo aquilo que vivemos e participamos durante esse evento, como profissionais de comunicação social, podemos destacar:

- 4.1. Estar preparado é fundamental. Ter um Plano de Comunicação que estabeleça os procedimentos emergenciais, ajuda a manter a calma e a vencer os primeiros momentos da crise (certamente os mais difíceis);
- 4.2. A pressão da mídia é muito grande, principalmente no início. Mas isso não nos obriga a abrir mão de alguns elementos fundamentais para a credibilidade e a imagem da instituição, como por exemplo: só divulgar o que foi confirmado, não especular, não mentir, não agir por impulso, não minimizar os fatos;
- 4.3. É preciso administrar a crise e não simplesmente tentar se livrar dela;
- 4.4. Não podemos esquecer o público interno, ele precisa ser mantido informado para tornar-se aliado. Não deixe seus funcionários serem informados da crise pela mídia, isso é um sério fator de risco;

4.5. Não permita que versões falsas se consolidem. Interfira, explique, informe; e

4.6. Registre, anote, faça um debriefing e um relatório final, para aprender, evitar os erros e insistir no que deu certo.

No caso desse acidente em Alcântara, ter um plano de comunicação e ações previstas para o caso de crise foi fundamental. O próprio relatório da investigação sugere “criar, normatizar e implementar um Plano de Gerenciamento de Crise e Apoio à Emergência (NASCIMENTO ET AL., 2003, pg. 107).” É lógico que isso não impediu arranhões na imagem da instituição, pois eles são inevitáveis. Mas ajudou, e muito, a controlar os danos. No final, pudemos observar que a mídia nacional, de uma maneira geral, divulgou o fato com razoável isenção.

Já a mídia local produziu uma cobertura bastante crítica, com informações distorcidas, sem isenção. A explicação para isso pode estar relacionada ao alto grau de envolvimento político com lideranças locais e personalidades que viram no episódio uma oportunidade de ocuparem espaço, o que não pode ser evitado simplesmente com um Plano de Comunicação Social.

De qualquer forma, podemos concluir que mesmo na pior crise é possível tirar algum proveito. Portanto, ao se deparar com uma crise grave trate de administrá-la ao invés de tentar esquecê-la ou esvaziá-la.

## **5. Referências Bibliográficas**

BUCCI, Eugênio. *Sobre Ética e Imprensa*. Cia. das Letras. São Paulo. 2000

FORNI, João José, *Comunicação em tempo de crise* in DUARTE, Jorge (org.) et al., *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*, Ed. Atlas, São Paulo, 2002.

NASCIMENTO, Marco Antonio Couto do et al., *Relatório da Investigação do Acidente ocorrido com o VLS-1 V03, em 22 de agosto de 2003, em Alcântara, Maranhão*. São José dos Campos. 2004

SUSSKIND, Lawrence e FIELD, Patrick. *Em crise com a opinião pública*. Ed. Futura. São Paulo, 1997