

A Síndrome do 11 de setembro

Ficha resumo

O dia 11 de setembro de 2001 ficará na história, não apenas como o do maior atentado terrorista a uma nação em tempo de paz, mas como disseram alguns historiadores, como o do início efetivo do século XXI. Os estilhaços do World Trade Center feriram não só o coração e o orgulho americanos, mas atingiram os negócios no mundo, principalmente o negócio da aviação. Os órgãos administradores e fiscalizadores dos aeroportos brasileiros, a partir desse dia se viram no meio de um fogo cruzado de informações e questionamentos da mídia, voltados principalmente para a segurança das viagens aéreas e dos aeroportos. O avião, de um dos meios de transporte mais seguros do mundo, passou a ser questionado pela ameaça que representava para a segurança do País. Ao inaugurar a “bomba ambulante” e pilotada, o terrorismo transformou o aeroporto em um potencial risco à segurança das nações. Para que o “sonho” da viagem de avião não fosse sinônimo de “pesadelo” foi preciso um cuidadoso trabalho de comunicação, que utilizou ferramentas básicas de gestão em tempo de crise. O resultado dessa estratégia acabou rendendo um subproduto: enfrentar uma crise com ações proativas e corretas pode ser uma boa oportunidade para maximizar a imagem da empresa, mesmo depois da crise.

Palavras-chave: assessoria de imprensa – crise – imprensa – mídia – segurança

O ataque aos Estados Unidos atingiu todos os aeroportos

No dia 11 de setembro de 2001, às 11h, em telefonema à Superintendência de Comunicação da Infraero, uma jornalista, especializada em assessoria de imprensa, assim se manifestou: “Acabo de ver o que aconteceu nos Estados Unidos, estou com dó de vocês!”. O recado era para a equipe de comunicação da Infraero e aquele sentimento foi a percepção, baseada em longa experiência, de que as cenas ao vivo que a CNN trazia de Nova York exigiriam muito mais que trabalho braçal, paciência ou técnica para atender passageiros e, principalmente a imprensa. .

A jornalista se referia ao seqüestro de quatro aviões por terroristas nos Estados Unidos. A partir de 09:30h, eles se alternaram em quatro acidentes de proporções gigantescas, que culminaram com a explosão e desabamento das duas torres do World Trade Center, em Nova York. Naquele dia, nem os Estados Unidos, nem o mundo poderiam avaliar as conseqüências posteriores daquele ato para a política e a segurança internacionais.

Com o ataque às Torres gêmeas, para muitos historiadores teve início, na prática, o século XXI. A partir daí, as viagens aéreas, os aeroportos e a imigração nunca mais seriam os mesmos. Começava ali um problema de segurança e de paranóia terroristas de proporções imensuráveis, que levariam os Estados Unidos a adotar medidas coercitivas na imigração e a entrar em guerra, imediatamente, com o Afeganistão, e dois anos depois com o Iraque. Se a segurança dos aeroportos americanos estava em cheque, o que poderia se dizer dos aeroportos de outros países, como os do Brasil? No imaginário popular persiste a idéia de que os Estados Unidos são parâmetro de qualidade para muitos serviços. Na questão da segurança aeroportuária, a prática veio provar que não era bem assim. A partir do precedente ocorrido no território americano que, se pensava, era o mais bem guardado do mundo, como ficaria o Brasil nesse contexto?

Turbulência à vista!

Mandam os manuais de crise que o primeiro mandamento para enfrentar situações difíceis é estar vigilante e preparado, prever situações difíceis que possam acontecer e estabelecer uma boa estratégia de comunicação. Pergunta: quem poderia prever o atentado de 11 de setembro, a não ser algum maníaco de Hollywood, fanático por filmes-catástrofes ? Quem, às 9 horas daquele dia, no World Trade Center ou fora dele tinha um plano de comunicação rascunhado para essa eventualidade? O problema de comunicação que passamos a relatar, com diferentes providências, chegou sem qualquer tipo de aviso prévio, ameaça ou sequer especulação.

Por isso, não houve tempo de elaborar uma estratégia, “preparar o campo” de atuação, estabelecer contatos e fazer um mínimo de planejamento, que é o mandamento básico de quem corre o risco de enfrentar situações de risco ou crise. Os fatos estavam acontecendo, ao vivo. Pela TV ou pela Internet o mundo todo assistia a um filme de horror, em que a ficção se transformava em realidade. A “bomba”, simbolizada pelos dois aviões que se chocaram contra os edifícios símbolos do império americana, provocou estilhaços em todas as partes do mundo. E não foi diferente no Brasil. Principalmente na empresa que administrava os principais aeroportos do País, a Infraero – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária.

Parênteses

A Infraero, fundada em 1973, sempre foi uma empresa administrada por militares, até porque nasceu no seio da Aeronáutica, a área que regulamenta e legisla toda a aviação brasileira, mesmo a aviação civil. Aos poucos a empresa tomou corpo, começou a administrar os principais aeroportos brasileiros, entre eles todos os de maior movimento, e adquiriu personalidade, embora cultivasse por todo esse período uma cultura basicamente militar. O primeiro civil a exercer a presidência da Infraero tomou posse em abril de 2000, pouco antes da empresa completar 28 anos de existência! Todos os anteriores eram da Aeronáutica.

Quando se fala em cultura, inclui-se aqui seu quadro de pessoal, extremamente fechado para contatos com a imprensa e não afeito a relacionamento que não fosse o estritamente profissional. A empresa consolidou, nos quase 30 anos de existência, um alto nível profissional na administração de aeroportos, o que inclui construção, equipamentos sofisticados, controle, segurança, armazenagem de cargas e promoção de vendas, entre outras atividades. É dentro desse contexto, que a empresa foi surpreendida em setembro de 2001 com o acontecimento que iria alterar bastante sua rotina por um longo período.

Como agir rápido diante de um fato negativo

A observação da jornalista, na manhã de 11 de setembro era muito pertinente. Num primeiro momento, houve perplexidade. O que estaria acontecendo. Mesmo o Governo americano ficou meio atônito, não sabendo onde esconder o seu Presidente e o que declarar, diante de um suposto ataque terrorista ao seu território. Fora dos Estados Unidos, ainda era muito cedo para avaliar a repercussão. No caso do Brasil, imediatamente as atenções de todo o País, entenda-se aqui a mídia, passaram a ser focadas nos aeroportos, no transporte aéreo e seus desdobramentos. As transmissões diretas pela CNN não haviam acabado e os telefones começaram a sinalizar que a partir daí uma empresa que administra aeroportos não teria descanso.

Era preciso apagar o incêndio, responder aos questionamentos de cerca de 270 jornalistas que ligaram nos primeiros dias (média de 50 por dia), só na Sede da Infraero, querendo atualizar informações, descobrir alguma falha na segurança dos aeroportos ou apenas tranquilizar os leitores, tomados pelo medo e pela sensação de insegurança advinda da falta de informação a

respeito das reais proporções do atentado que acabara de acontecer. Outro público a ser surpreendido foram passageiros de vôos internacionais, pois uma das primeiras providências do governo americano foi fechar seu espaço aéreo. A mídia, nesses momentos conturbados, tem que apaciar a sede de notícias, até porque na falta ou no excesso de interlocutores, a população acaba se reportando aos jornalistas para saber informações.

No primeiro instante, as notícias eram muito dispersas e conflitantes. Ninguém sabia até onde os terroristas chegariam, nem mesmo havia a certeza de que se tratava de um atentado, e se fosse, quem mais seria envolvido? O Brasil corria riscos? Quais seriam as proporções desse problema? O que se estabeleceu em seguida foi uma paranóia que tomou conta da imprensa num cenário de incertezas. Ficou claro que a função de uma empresa como a Infraero, ou de qualquer órgão ligado à aviação, estava muito além do atendimento à imprensa. A sociedade precisava de informações, o passageiro queria saber se era seguro embarcar em determinada aeronave, se o seu vôo estava confirmado ou não. Mais do que responder à demanda de informações da imprensa, havia uma obrigação das autoridades federais (de que a Infraero era representante) de esclarecer e tranqüilizar a opinião pública. Embora se saiba que a parcela da população que voa representa cerca de 6% da população do Brasil, trata-se de uma faixa de público formadora de opinião e que nessas horas tem o poder de monopolizar os meios de comunicação.

A respeito de aeroportos, as dúvidas se repetiam. Mas os questionamentos surgiam um após o outro. Era preciso responder com agilidade, convicção, certeza e, principalmente, manter a unidade do discurso. O desafio foi manter o controle das informações em 65 aeroportos da Infraero, instalados nos 27 estados brasileiros, cujas características sócio-econômicas e culturais são completamente distintas. Para ter uma dimensão, havia aeroportos internacionais de grande porte, como Guarulhos, Galeão, Congonhas, Brasília, Santos Dumont. Mas também aeroportos menores, situados em capitais mais distantes e que embarcam passageiros para conexões nas grandes capitais.

A pergunta principal era, que medidas adicionais de segurança o Governo havia determinado aos aeroportos brasileiros? O “Jornal Hoje”, da Rede Globo, entrou no ar às 13:00 hs. do dia 11 de setembro, com ampla cobertura do atentado, atribuindo à Infraero a informação de que os aeroportos brasileiros estavam “em alerta máximo”. Era uma força de expressão que a imprensa gosta muito de utilizar. No jargão aeronáutico, era uma expressão que representava um rigor maior na identificação dos passageiros e no monitoramento dos vôos, embora as pessoas mais informados soubessem que o Brasil não era o alvo dos terroristas. O problema é que a aviação exerce um certo fascínio sobre as pessoas. E o avião, por violar, de certo modo, a forma natural do homem se locomover, acaba criando no imaginário popular a idéia de que é um meio de transporte sempre perigoso e arriscado. Passado o primeiro impacto, veio a pergunta inevitável “Os aeroportos brasileiros são seguros?” Mas vinha precedida de muitas dúvidas, que não seriam esclarecidas nos primeiros dias e, certamente, resultariam em novos questionamentos.

O problema não envolvia apenas a Infraero, responsável pela administração de aeroportos e pela segurança em solo. Essa empresa não tem poderes de polícia e portanto seu âmbito nessa área é restrito. Era preciso que cada instituição envolvida¹ respondesse apenas sobre o que estava na esfera de sua administração. Qualquer erro ou precipitação poderia causar transtornos e insegurança nos aeroportos, problema político e até uma crise institucional. A Assessoria de Imprensa da Infraero optou, em princípio, por responder apenas temas afetos à sua competência, embora a Infraero se transformasse no vetor natural dos jornalistas, porque nos primeiros momentos não havia ninguém atendendo à imprensa. Nem as empresas aéreas estavam dando informações

¹ Além da Infraero, os Ministérios da Defesa, da Justiça, da Fazenda, o Comando da Aeronáutica, o Departamento da Aviação Civil (DAC), Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) e outros.

conclusivas. Não podemos esquecer que nos primeiros momentos todos, o que inclui as autoridades americanas, estavam atônitos, sem saber exatamente o que estava acontecendo. Como dar uma versão apenas sobre especulações ?

Os aeroportos brasileiros são seguros ?

Primeiro, era preciso atender aos inúmeros jornalistas que ligavam ao mesmo tempo em diversos aeroportos. Eles tinham uma pauta e precisavam arrancar informações a qualquer custo e de qualquer lugar. Numa situação de crise é preciso agir rápido, **mas com muita convicção e transparência.**² A Empresa se viu em meio a um “bombardeio” de questionamentos e poderia ser atingida injustamente, a qualquer momento. O problema se apresentava em várias frentes e cada uma demandava tratamento específico.

No Brasil, as principais dúvidas se concentravam nos vôos que chegavam e partiam para os Estados Unidos. Todos os vôos (saídas e chegadas) haviam sido suspensos, determinando-se a volta de aviões que decolaram na manhã de 11 de setembro, mesmo que estivessem no ar. As companhias aéreas se calaram. Poucas atendiam aos jornalistas e o problema sobrou para a Infraero. A princípio, procurou-se manter o controle das informações em Brasília. Os dados principais foram padronizados. Mas, pelo volume e complexidade, era impossível centralizar todos os contatos com os jornalistas. Os telefones estavam congestionados e a pressão nas áreas de comunicação dos aeroportos era muito forte. Nesse momento, um dos principais problemas que afetam as empresas é a multiplicação de porta-vozes, que compromete o discurso e vulnerabiliza as ações tomadas naquele momento. É muito difícil manter a unidade do discurso, quando várias pessoas falam em nome da empresa.³

Cada aeroporto passou a informar sobre a sua situação operacional, por meio de assessores de imprensa locais e a Sede da empresa, em Brasília, recebia as atualizações desses dados a todo momento, uma vez que a suspensão dos vôos internacionais era feita parcialmente. Regularmente, os dados sobre cancelamento de vôos para os EUA eram atualizados em contatos diretos com os representantes das empresas aéreas nos aeroportos. Mesmo assim, a tarefa não era fácil. Algumas companhias cancelavam os vôos e não comunicavam de imediato às autoridades aeronáuticas e aos aeroportos. Além disso, muitas pessoas envolvidas no atendimento ao público precisaram ser desviadas para apoiar no atendimento a passageiros de vôos cancelados. Os balcões de informações e os telefones dos aeroportos se transformaram no refúgio de muitos passageiros (e jornalistas), totalmente “perdidos” quanto ao futuro de suas viagens.

Outro problema foi que a demanda provinda de mídias diversificadas: jornais, revistas, televisão, rádio (da capital e interior), sites de internet, agências de notícias *on line*, brasileiras e estrangeiras.

A partir dessa primeira demanda de utilidade pública, outra pergunta freqüente e inevitável era sobre a segurança dos aeroportos. Como a demanda cresceu, foi preciso eleger uma fonte de alta credibilidade, evitando a dispersão de informações ou especulações sobre um tema controverso, como segurança, com funcionários menos experientes. Foi escolhido como fonte o

² A maioria dos manuais de crise estabelece como parâmetro que os mandamentos básicos para a comunicação agir em situações estressantes e indicativas de crise são: contar tudo e depressa; escolher o porta-voz adequado; administrar a crise e a sua versão; tome a iniciativa da comunicação e seja transparente com a imprensa. (Duarte, Jorge (org.). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. Teoria e Técnica*. São Paulo: Atlas, 2002, pp. 363 a 388).

³ Duarte, Jorge (org.), idem, idem, pp. 375.

diretor de operações da Infraero, e três fontes alternativas, especializadas em operações e segurança aeroportuárias, com discurso ajustado.⁴ As informações gerais sobre diretrizes e rotinas de segurança foram centralizadas nessa diretoria e os aeroportos foram liberados apenas para falar de problemas locais, sempre por meio de seu superintendente e sob orientação rigorosa da Assessoria de Imprensa da Sede. Nesses casos, é comum o surgimento de indagações muito específicas e localizadas, que devem ser esclarecidas pelos aeroportos. O curioso nesse episódio é que a principal fonte da Infraero, o Presidente da Empresa, estava retido no Canadá, após os atentados, com a suspensão de todos os vôos daquele País, onde ele se encontrava na reunião da ACI – Airports Council International. Esse fato, num momento tão conturbado, poderia deixar a empresa ainda mais vulnerável.

A pauta dos jornalistas era diversificada. Como certamente o tema segurança seria o preferido da imprensa, foi encomendado um levantamento sobre investimentos e quantidade dos equipamentos de raios X, detectores de metais e mecanismos de segurança instalados nos aeroportos e na legislação sobre a obrigatoriedade de vistoria em vôos internacionais. Esses dados, uma vez apurados e certificados, eram imediatamente repassados à área de imprensa dos aeroportos para esclarecimentos pontuais. Os responsáveis pelo contato com os jornalistas tiveram que fazer uma reciclagem na legislação sobre segurança, para não chocar as informações com outros órgãos de governo, até porque nesse momento inúmeras fontes oficiais estavam opinando sobre segurança, como Ministério da Justiça, Ministério da Defesa, Polícia Federal, Casa Civil, Secretaria de Assuntos Estratégicos do Governo e várias outras fontes não oficiais.⁵

Num primeiro momento, a Infraero optou por não emitir nota à imprensa. Primeiro, porque naquele momento de crise e de consternação, em que as atribuições oficiais ainda não estavam bem claras pelo próprio governo brasileiro, não seria conveniente chamar ainda mais a atenção para os aeroportos. Segundo, porque as dúvidas eram diversas e não havia um fato novo, de abrangência nacional, a ser comunicado. Além disso, os órgãos reguladores da aviação também não haviam se pronunciado oficialmente.

A forma encontrada no primeiro dia foi suficiente para acalmar os jornalistas, com atendimentos que entraram pela noite. Telefonemas de todo o Brasil, entrevistas em rádios e nas TVs foram dadas apenas sobre os fatos pontuais. É bom lembrar que havia perguntas que ainda não tinham respostas e não convinha ficar especulando sobre um tema tão controverso e delicado.

Passados o impacto inicial e os primeiros dias de intenso noticiário, a imprensa tornou-se repetitiva e apresentava dúvidas primárias. Isso decorria da falta de domínio técnico sobre o assunto (o que é muito comum nessa área) ou da ânsia de sustentar uma pauta que já não trazia mais novidades. Muitas autoridades e “especialistas” davam entrevistas, alimentando o assunto que se

⁴ É por isso que os manuais de crise recomendam que as fontes devem estar treinadas para contatos com a imprensa. Nos momentos de crise, quando menos se espera, funcionários de áreas que aparentemente não dão entrevistas, como segurança, por contingências adversas são colocados em contato com a imprensa. Se essa fonte não estiver preparada, dificilmente ela irá se sair bem num momento extremamente vulnerável, como uma crise.

⁵ Um dos principais problemas nas crises é exatamente a multiplicidade de informações que emanam dos atores envolvidos, principalmente quando os governos têm diversos órgãos oficiais envolvidos. Na primeira explosão do veículo espacial Challenger (governo Reagan), uma das primeiras providências do porta-voz Larry Speaks, foi unificar a comunicação do acidente. (Rosa, 2001, p. 139-140). Ele resume as regras básicas nesse momento em que qualquer escorregão é fatal: (a) diga tudo o que puder, o mais rápido que puder; (b) fale com uma única voz; (c) nada substitui a honestidade. Um dos casos clássicos de erros na perspectiva de uma crise, a partir da controvérsia sobre o porta-voz, aconteceu na crise da Usina Three Mile Island, nos Estados Unidos, em março de 1979. (Susskind e Field, 1997, p. 77)

tornou pauta internacional. Pelas mesmas razões, também não foi realizada entrevista coletiva. A administração da demanda por informações era toda conduzida pela Superintendência de Comunicação da sede da empresa, que acionava os porta-vozes na hora oportuna, atendendo aos jornalistas, conforme a demanda, o veículo e a urgência do tema. Quando era caso de entrevista, esta era autorizada, desde que a pessoa estivesse credenciada e preparada para responder.

Os jornalistas testam a segurança

A edição do Ofício 424/DGAC/1172, de 11/09/01 do DAC, com 26 medidas adicionais de segurança nos aeroportos, trouxe novo ingrediente ao noticiário e aumentou ainda mais a carga de trabalho na Infraero e a instabilidade dos jornalistas, que insistiam em comparar as exigências das autoridades aéreas americanas com as brasileiras, embora aquele documento fosse “reservado”. De um lado, o DAC informava o que deveria ser feito. De outro, a Infraero comunicava o que estava sendo feito, em consonância com aquele documento. Enquanto os jornalistas especulavam, foi esclarecido de que forma essas medidas seriam implementadas. Além do cuidado com a segurança dos passageiros, principal função da área de operações da empresa, esses funcionários foram alertados também para possíveis tentativas de embarque de jornalistas (principalmente os de televisão) portando objetos cortantes, armas ou falsas bombas com o objetivo de mostrar uma provável vulnerabilidade na vistoria de bagagens. Essa é uma prática muito comum feita pela imprensa, principalmente pelos jornalistas das televisões.

Essa tentativa não era novidade e já havia acontecido em Vitória e no Aeroporto Santos-Dumont, no Rio de Janeiro, antes dos atentados. Em Belo Horizonte, após 11 de setembro, houve tentativa de uma repórter ingressar com faca no avião, sendo detida pouco antes do embarque. Além disso, pipocavam nos aeroportos telefonemas anônimos, com falsas denúncias sobre bombas e atentados, que continuaram até começar a segunda fase do “terrorismo”: o episódio do “pó branco”. Os empregados foram orientados para tratar esses assuntos sem muito alarde. As tentativas de embarque com objetos ilícitos foram frustradas e, em alguns casos, os jornalistas receberam explicações imediatas sobre o funcionamento do sistema de segurança aeroportuário. Existe um princípio de segurança que diz: quanto mais aumenta a segurança, mais aumenta o desconforto. Foi isso que aconteceu logo a seguir. A exigência de apresentar a identidade, tanto no *check in*, como na entrada da sala de embarque, decorrente daquelas medidas adotadas pelo DAC, gerou filas nos aeroportos. Enquanto se intensificavam as reclamações sobre as filas, foram liberadas as filmagens de todas as imagens de equipamentos de segurança e vistoria de bagagens para a TV, exatamente para desmistificar esse assunto.

Os aeroportos de Goiânia, Vitória e Pampulha (MG) foram visados pela imprensa. Por se tratar de aeroportos domésticos, não eram obrigados pelos acordos internacionais, a manter sistema de vistorias com raios X. Os pórticos detectores de metais, que na época já haviam sido adquiridos pela Infraero, também não estavam funcionando, por falta de pessoal para operação. A solução do problema dependia mais da Polícia Federal, que precisaria ter efetivo nesses aeroportos.⁶ Sob a justificativa do movimento, começou uma pressão de vários setores, liderados pela imprensa, para que a Infraero instalasse esses equipamentos nesses três aeroportos. A diretoria de operações, a superintendência de comunicação e eventuais porta-vozes sempre tentaram desmistificar a idéia de que a simples colocação desses equipamentos fosse a solução definitiva para a segurança dos aeroportos. Mesmo assim, essa se tornou uma pauta recorrente, principalmente na televisão de Minas Gerais.

⁶ De acordo com a legislação, a segurança nos aeroportos é atribuição da Polícia Federal.

A iniciativa de repassar simultaneamente aos empregados, via Intranet, todas as informações repassadas aos jornalistas, colaborou para que o pessoal da linha de frente (os que atendem ao público nos aeroportos) tivesse consciência da importância de suas atividades naquele momento e soubesse transmitir aos passageiros a sensação de segurança que todos buscavam nos jornais, nos balcões de informação, nas assessorias de imprensa, na vistoria do raios X. Além disso, todos acompanhavam *on line* o clipping diário com as matérias que saíam sobre o assunto, sentindo o clima do momento. Nesse momento, a empresa tem que manter canais de comunicação abertos 24 horas por dia.

A ânsia de repercutir as medidas era tão grande, que a Infraero resumiu as 26 medidas do DAC em 11 pontos, em documento interno. Isso, porque algumas das medidas reforçadas no documento do DAC já eram executadas, na prática, pela Infraero. Eram medidas de rotina. A TV Globo, durante uma entrevista com o diretor de operações, pediu para filmar o documento de longe, uma vez que, por se tratar de um documento interno, a Infraero não quis entregar uma cópia. Certamente, o operador de vídeo conseguiu, apesar da distância, com câmara potente, decifrar (ler) o documento. Na mesma noite do dia 12, o *Jornal da Globo* e o site *Globo on line* repercutiram as 11 (sic) medidas do DAC, certamente com base no documento interno da Infraero, em alguns pontos diferente do original, porque adaptado às necessidades internas. Na divulgação, naturalmente que era informado “As 11 medidas do DAC”, que, como se viu, não eram 11, mas 18. O mesmo aconteceu no *Bom Dia Brasil* e nos jornais do dia seguinte. Entre as medidas, duas causaram polêmica: a proibição de portar pilhas e baterias e a de apresentar a carteira de identidade no *check in* e na entrada da sala de embarque, isto por causa das filas que estavam ocasionando.⁷

Aparecem os “especialistas”

Como nem tudo são flores, os aeroportos da Infraero, apesar de todo esse trabalho proativo, continuavam sob fogo cruzado. Esse era o tema do momento. Os ataques vieram de pessoas que se intitulavam “especialistas no assunto” e insistiam em dar opiniões equivocadas na imprensa. Uma das primeiras confusões estabelecidas era entre segurança aeroportuária (que se refere à segurança de voo, pouso, decolagem) e segurança no aeroporto (embarque, desembarque, bagagens, etc.)⁸ Em defesa dos aeroportos, num primeiro momento a área de imprensa optou por não responder, mantendo a postura de não polemizar em demasia, só explicar o que fosse absolutamente necessário e, principalmente, manter os passageiros informados.

Diante da bateria de comentários, artigos e palpites de plantão, percebeu-se que o discurso da “insegurança” dos aeroportos estava tomando corpo. Após a euforia dos primeiros dias, em que cada veículo, meio perdido, fazia os comentários mais confusos, começou no País uma reflexão mais profunda sobre segurança. E, nesse exato momento, a Infraero poderia estar perdendo

⁷ Esse episódio é muito importante para a prática diária de assessoria, por dois fatos: o primeiro, a de que não se deve nem levar para uma entrevista algum documento que seja reservado. Isso, porque desperta a curiosidade do jornalista, o qual, se não obtém o documento na hora, não vai descansar enquanto não obtiver o “vazamento” para dar o “furo”. Se é reservado, não se leva para uma coletiva. O operador de vídeo, acostumado com a prática, não fez mais do que está acostumado a fazer. Segundo, a transformação de um documento alterado em documento original. Certamente, nem o DAC entendeu a notícia no dia seguinte, com “11 medidas”, porque na verdade seu documento original continha 18 medidas. A imprensa, na ânsia de dar o furo, não checkou com o DAC se aquele documento era verdadeiro. O que teria gerado um desmentido e evitado que a informação saísse distorcida. Isso só aconteceu, naturalmente, porque foi fruto de uma “esperteza” do câmara e do repórter.

⁸ É a diferença que os americanos fazem entre “security” e “safety”.

a batalha da comunicação, deixando a idéia de insegurança de seus aeroportos tomar uma dimensão totalmente equivocada.⁹

Para neutralizar esses ataques e dar um “basta” nos palpitesiros, a Infraero optou por preparar o artigo intitulado “*Os aeroportos brasileiros são seguros*”, assinado pelo Presidente da Empresa.¹⁰ Esse artigo foi publicado em primeira mão no jornal *O Globo*, em 21 de setembro de 2001 e depois reproduzido em mais de 10 outros jornais do país, revistas de aviação, de turismo e de segurança, além de ampla divulgação ao público interno e a autoridades do Governo, inclusive parlamentares, com o objetivo claro de responder a questionamentos que ressurgiam na imprensa sobre a segurança dos nossos aeroportos. Já havia especulações no Congresso, para se chamar autoridades do governo para explicarem se realmente os aeroportos eram seguros.

Esse primeiro artigo bateu pesado naqueles que aproveitavam o momento para criticar a Infraero e os aeroportos, estabelecendo bem a diferença entre segurança e ameaça, enfatizando que o Brasil não corria os mesmos riscos dos Estados Unidos de sofrer um atentado. E que a segurança deve ser proporcional à ameaça. O Brasil, pela sua tradição amistosa, não era um país visado pelos terroristas e que as providências adotadas eram proporcionais ao nosso grau de risco.

Enquanto o primeiro artigo era publicado, a demanda continuou. Intitulado “*Segurança não se resume à máquina de raios X*”, um segundo artigo, também assinado pelo Presidente da Infraero, foi publicado na *Folha de São Paulo*, em 8 de outubro de 2001, e posteriormente distribuído aos jornais menores em diversas capitais brasileiras. No artigo, a Infraero não omite que seja possível a ocorrência de um seqüestro ou atentado em aeroportos brasileiros, baseado no fato de que se há um terrorista disposto a morrer pela sua causa, tomar-lhe tesouras e facas em vistorias de raios X ou exigir “identidade” não o impedirá de cumprir sua missão, como aconteceu nos atentados de 11 de setembro. Em resumo, não se pode dar à questão da segurança aeroportuária brasileira as mesmas dimensões de risco adotadas nos EUA.

A publicação dos artigos foi uma ducha de água fria nos “especialistas”. Os comentários passaram a adotar o discurso da Infraero de que nossos aeroportos eram seguros e, portanto, não havia o que temer. Foi um discurso que começou na mídia e migrou para o Congresso Nacional e para autoridades do Governo. Diversas autoridades do Executivo e do Legislativo adotaram os dois artigos como base para seus argumentos favoráveis à segurança dos nossos aeroportos.

Quando tudo parecia serenado, no final de setembro, em função das exigências americanas sobre segurança, as empresas aéreas, autorizadas pelo Governo, criaram uma “adicional de seguro/segurança”. Quando o cliente reclamava, essas empresas atribuíam a cobrança à Infraero. Como a informação era falsa, a Infraero teve que se posicionar oficialmente na imprensa,

⁹ Nos momentos de crise, especialmente quando as organizações estão vulneráveis, aparecem na mídia esses especialistas. Assim acontece nos grandes incêndios e catástrofes, quando a mídia abre espaço para longas discussões sobre segurança nos prédios. Passado o período de comoção, eles somem e a contribuição que deveria ser permanente acaba esquecida.

¹⁰ Essa é uma das iniciativas que pode-se tomar quando um tema controverso começa a ser adotado pela imprensa como verdade, sem que tenha sido feito um debate sério sobre o assunto. Um alternativa seria uma entrevista coletiva sobre o tema, quando todos os pontos poderiam ser explorados. Mas a coletiva tem alguns riscos. Naquele momento, diante das inúmeras controvérsias sobre o atentado de 11 de setembro, em que nem os Estados Unidos estavam sabendo direito o que havia acontecido, nem os autores descobertos, seria imprudente colocar uma autoridade de um dos órgãos interlocutores diante dos jornalistas para assegurar que “os aeroportos brasileiros eram seguros”. Até mesmo, porque essa afirmação poderia ser questionada, diante da evidência do que aconteceu nos Estados Unidos. A opção que pareceu mais se adequar ao momento, portanto, foi a elaboração de um artigo.

divulgando Nota Oficial, no dia 1º de outubro de 2001. Foi a primeira Nota Oficial sobre o tema ligado a 11 de setembro, 20 dias depois. Essa providência teve que ser tomada porque houve uma distorção total da notícia nos jornais, ao atribuir à Infraero a criação de uma “taxa” que extrapola à sua ingerência sobre os aeroportos. Só quem pode criar taxa é o governo federal, por meio do Ministério da Fazenda ou o DAC. Com os esclarecimentos, os jornalistas deixaram de atribuir à Infraero a cobrança da nova tarifa, que logo em seguida, pela sua inoportunidade, foi cancelada pelo DAC.¹¹

Segurança gera pauta recorde

O assunto segurança esteve em pauta por mais de três meses. Depois de tudo o que se questionou sobre raios X, vistorias de bagagens, e quando a tempestade parecia ter amainado, veio o onda do “pó branco”, que gerou telefonemas anônimos, ameaças e provocou a evacuação de diversas aeronaves, terminais de carga, enfim uma longa estória de notícias, comprovada em números por meio da Auditoria de Imagem da Infraero.

Em setembro, o número de citações da Infraero e seus aeroportos, nos principais jornais impressos nas capitais brasileiras, subiu 308,3% em relação a outubro/2000, quando começou a aferição de notícias mensais da Infraero. Em comparação ao mês anterior, o crescimento também foi expressivo: 23%. O índice de matérias negativas em setembro/2001 foi de 6,1%, relativamente baixo se levarmos em consideração o momento de crise e quando o assunto segurança permaneceu na pauta diária dos jornais todos os dias.

Como o assunto continuou na pauta, em outubro o número de matérias que citaram aeroportos foi ainda maior. Apresentou crescimento de 424,7% em relação ao mesmo período do ano anterior. Comparado com setembro anterior, o aumento foi de 28,5% e o índice de citações negativas foi de 6,8%. Vale ressaltar que o pequeno crescimento no índice negativo foi atribuído a problemas alheios ao evento de 11 de setembro. No caso específico da segurança aeroportuária, o resultado do mês de outubro foi favorável à Infraero com questionamentos apenas em alguns aeroportos. Todos os grandes jornais e revistas semanais repercutiram matérias da Infraero. Somente os textos publicados nos jornais *Gazeta Mercantil*, *Jornal do Brasil*, *O Globo*, *O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo*, *Correio Braziliense* e *Valor Econômico*, somaram 270 citações à Empresa. O total de matérias no mês foi de 635, um recorde desde que se começou a aferição mensal.

Em novembro, a situação começou a voltar à normalidade. Houve sensível redução no número de matérias sobre segurança aeroportuária e uma queda de 41% no cômputo geral, em relação ao mês anterior. O número de inserções na imprensa (374) voltou à média dos meses anteriores a 11 de setembro: julho (243), agosto (392) e setembro (464).

Em dezembro, o assunto praticamente saiu de pauta e deu lugar a pequenos problemas nos aeroportos, ficando a questão do 11 de setembro restrita às falsas ameaças de pó branco em aeronaves e terminais de carga, ocasiões em que a Infraero preferiu se resguardar, pois não envolviam diretamente a segurança dos aeroportos.

¹¹ Esse é o típico caso de quando uma notícia inverídica começa também a tomar corpo na mídia, às vezes por um erro de interpretação de um jornalista. Os demais não apuram a procedência e no dia seguinte todos os jornais estão repetindo o mesmo equívoco. Se a empresa interessada não tomar uma atitude, aquele erro começa a tomar uma dimensão insustentável. As organizações sempre ficam na dúvida, quando precisam desmentir algum fato, como fariam esse desmentido. Cada caso tem sua peculiaridade. Neste caso, optou-se pela nota à imprensa, porque a notícia era totalmente errada, embora não comportasse nota paga ou entrevista.

Como tirar proveito da crise

Embora todo esse episódio não tenha sido planejado, a disposição da Infraero em atender a todas as demandas da imprensa, em qualquer horário, e a colaborar num momento em que a imprensa toda se viu atônita e perdida, diante da desinformação, ajudou a tornar a Empresa mais conhecida na mídia. Serviu para estreitar relacionamentos com jornalistas, ajudou a formar fontes dentro da própria instituição e, principalmente, a construir uma imagem de Empresa transparente, proativa, aberta a questionamentos, que não foge às demandas da imprensa, ainda que o tema seja polêmico.

O que se constatou nas análises de mídia de setembro a dezembro de 2001 foi um aumento positivo de exposição dos diretores da Empresa; o crescimento de menções à Infraero em colunas especializadas e, principalmente, a melhoria da imagem da Empresa, que durante muitos anos foi caracterizada pelas administrações militares com um perfil *low profile* e comportamento estritamente reativo na prestação de informações. Seu comportamento pós-atentado foi o batismo de fogo para consolidar a política da Empresa, adotada em 2001, de ser proativa e se tornar fonte permanente da imprensa.

Foi um trabalho árduo, por mais de dois meses, que exigiu estratégia, boa vontade, paciência e muito serviço braçal na apuração de dados. Nenhum jornalista que tenha procurado a Infraero ou seus aeroportos deixou de ser atendido nesse período. Se o assunto não competia à Empresa, era encaminhado a quem de direito. Durante os primeiros dias, a maioria dos *sites* eletrônicos se alimentaram de notícias da Infraero. Diretores, assessores e gerentes estiveram à disposição da imprensa, sempre por meio de sua assessoria, todos os dias, inclusive nos fins de semana.

O movimento no transporte aéreo brasileiro continuou a crescer, apenas com queda nos vôos internacionais, o que ocorreu em todo o mundo, a partir do atentado de 11 de setembro. A Infraero fechou o ano com lucro, quatro novos terminais de passageiros inaugurados e um alto índice de satisfação de passageiros e usuários nos aeroportos, conforme pesquisa feita em 2001. A preocupação da Infraero nesses dias de crise estava certa: era preciso, antes de tudo, tranquilizar a sociedade e demonstrar, por meio de fontes fidedignas e acessíveis que o discurso da insegurança não passava apenas de pautas mal conduzidas ou da síndrome do 11 de setembro, que por muito tempo será sempre o parâmetro para analisar segurança nos aeroportos.

Documento separado

QUEM FAZ O QUE NO SETOR AÉREO

Responsável pela administração de 65 aeroportos no Brasil, a Infraero presta serviços de infra-estrutura aeroportuária no atendimento e na segurança de passageiros e aeronaves, nas atividades de navegação aérea, logística de carga e meteorologia aeronáutica.

A Infraero está vinculada ao Ministério da Defesa e seu maior acionista é a União. Sua estrutura administrativa é composta por um presidente e cinco diretores, dentre eles, o de operações, cujas responsabilidades englobam a segurança dos aeroportos e o controle do movimento de tráfego aéreo.

A Superintendência de Comunicação Social está diretamente ligada ao presidente e dividida em três áreas: imprensa e comunicação interna, publicidade e produção. As áreas de coordenação estão na Sede da Empresa, mas há encarregados de atividades responsáveis pelo atendimento às demandas locais em 18 aeroportos. Em alguns casos, são funcionários com formação na área de jornalismo ou comunicação. Em outros, pessoas treinadas para o exercício da atividade, mas apenas com experiência na rotina de aeroportos, muito voltada para relações públicas. Na Sede, além do Superintendente de Comunicação, um Coordenador e dois estagiários respondem pelo atendimento à imprensa. Eles também cuidam de comunicação interna e publicações.

Quando se fala em questões ligadas ao transporte aéreo, é muito comum uma confusão de atribuições e termos técnicos na imprensa. Na maioria das vezes o jornalista não sabe a quem se reportar para resolver pautas do setor. Em geral, as competências administrativas nessa área são divididas da seguinte maneira:

- 1- O **DAC** é o responsável pela normatização do transporte aéreo, inclusive no que diz respeito à segurança. É ele quem diz o que deve passar por vistoria, documentos que o passageiro deve apresentar e emite autorizações para pousos e decolagens. Também é o responsável pela concessão de rotas aéreas, autorização para operação de companhias e garantia do respeito aos direitos do passageiro.
- 2- A **Polícia Federal** tem a atribuição legal de supervisionar as vistorias em bagagens de mão, de “porão” (aquela que é despachada) e de passageiros em aparelhos de raios X. Esses aparelhos são fornecidos pela Infraero e os funcionários que acompanham a vistoria também são contratados pela Empresa, embora não seja de sua competência (é uma atividade que exerce por delegação da Polícia Federal). A segurança no interior dos terminais, em áreas restritas, em setores de embarque e desembarque de vôos internacionais são também atribuições exclusivas da PF.
- 3- As **companhias aéreas** são detentoras das informações sobre chegada e partida de vôos. São elas que avisam ao DAC e à Infraero a decisão de cancelar ou autorizar determinado vôo. São elas também que podem informar quantos passageiros chegam ou partem para determinado país. O interior das aeronaves é considerado território particular de cada companhia aérea, que também é responsável pela sua segurança.
- 4- Finalmente, a **Infraero** responde pelo cumprimento das normas estabelecidas pelo DAC no que diz respeito a embarque e desembarque. A Empresa cuida também da segurança de pátios, pistas, terminais de passageiros, cargas, enfim, de tudo que envolve o sítio aeroportuário e, em alguns aeroportos, também das torres de controle.

Essa divisão de funções nem sempre é bem compreendida pelos jornalistas, até porque existem “zonas de sombra” que, no momento, estão sendo objeto de discussão no Governo e no Congresso Nacional, no projeto de criação da Agência Nacional da Aviação Civil. Mesmo assim, quando dos episódios de 11 de setembro, foi explicada exaustivamente aos jornalistas a competência dos diversos órgãos envolvidos na segurança do transporte aéreo. A compreensão do detalhamento dessas atividades é importante para o entendimento do case apresentado.