

10/10/10

10/10/10

10/10/10

Subquesto 1 – Raciocínio Básico

a) análise das características e especificidades da ANAC e de seu contexto

Os números do setor aeroportuário brasileiro fazem jus ao tamanho continental do país. Em 2024, foram 118,3 milhões de passageiros nos aeroportos nacionais, número próximo ao total de habitantes do Japão ou do México. Uma população que, pelos últimos indicadores, tende a ser superada em 2025, já que o terceiro trimestre foi de recorde histórico. Entre julho e setembro, 33,6 milhões de pessoas viajaram em voos domésticos e internacionais, 2,6 milhões a mais no comparativo do mesmo período do ano passado, o que representa uma alta de 8,5%. O desempenho confirma a trajetória de expansão do setor, que já acumula 54 meses consecutivos de crescimento.

A infraestrutura para o transporte de cargas também apresenta dados relevantes. Em setembro de 2025, foram quase 110 mil toneladas de produtos movimentados nos terminais aéreos. Ainda que o montante represente uma redução de pouco mais de 5% em relação a setembro de 2024, o valor é expressivo e condizente ao bom momento da economia do país. As exportações brasileiras somaram US\$227,6 bilhões de janeiro a agosto deste ano, crescendo 0,5% em relação ao mesmo período de 2024 e batendo o recorde da série histórica para os primeiros oito meses do ano. Um quarto desse comércio foi realizado pelo modal aeroportuário.

Produtos e pessoas trafegam por mais de cinco mil aeroportos, entre públicos e privados, de diferentes tamanhos, espalhados nas cinco regiões do país. O Brasil é o segundo do mundo em número de estruturas do tipo, atrás apenas dos Estados Unidos, e com mais do que o dobro do terceiro colocado, a Austrália. O Brasil também é o segundo país com mais aeroportos entre os cem melhores do mundo. No ranking da *AirHelp*, empresa alemã que realiza estudos do setor, o país possui 12 terminais entre os mais bem avaliados em quesitos como pontualidade de voos e qualidade dos serviços.

Os dados relativos às exportações são da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (Secex/MDIC). Já os relatórios sobre a movimentação de cargas e passageiros são da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), autarquia vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos (Mpor), a principal autoridade do país neste segmento.

Criada em 2005 para substituir o Departamento de Aviação Civil (DAC), mas instituída, de fato, no ano seguinte, a agência cumpre uma série de funções, sendo a principal a regulação do transporte aéreo em todo território nacional. O órgão fiscaliza todos os serviços aéreos e todas as aeronaves civis. Também busca promover um mercado competitivo, que permita concorrência plena entre as empresas, ofereça tarifas equilibradas, excelência no serviço e, principalmente, segurança para os passageiros e trabalhadores.

A lista de funções ainda inclui, entre outros: representar o Brasil junto a organismos internacionais de aviação; negociar acordos e tratados sobre o transporte aéreo internacional; conceder, permitir ou autorizar a exploração de serviços aéreos e de infraestrutura aeroportuária; estabelecer o regime tarifário da exploração desta

infraestrutura; homologar, registrar e cadastrar os aeródromos; administrar os chamados Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB), que cadastram a propriedade e os dados técnicos das aeronaves civis brasileiras; emitir certificados de aeronavegabilidade atestando aeronaves, produtos e processos aeronáuticos e oficinas de manutenção; certificar licenças e habilitações dos profissionais de aviação civil; autorizar, regular e fiscalizar atividades de aeroclubes e escolas e cursos do segmento.

A entidade traz a missão de "garantir a segurança e a eficiência da aviação civil" e a visão de "ser a referência na promoção da segurança e do desenvolvimento da aviação civil". Carrega valores como segurança, interesse público e inovação. "A Agência Nacional de Aviação Civil, mais uma vez ratifica seu compromisso de prover à sociedade brasileira um sistema de aviação seguro, moderno e eficiente e um arcabouço regulatório simplificado e equilibrado, reduzindo encargos desnecessários e fomentando a inovação e a introdução de novas tecnologias", diz a carta de abertura do seu Plano Estratégico para o período de 2020 a 2026.

A ANAC cumpre essas funções a partir de uma estrutura ampla. A agência é conduzida por cinco diretorias, incluindo a da presidência, hoje conduzida pelo engenheiro Tiago Faienstein, e onze superintendências, que se concentram em assuntos como infraestrutura aeroportuária, finanças, meio-ambiente, tecnologia e transformação digital. Além da sede e de seu Centro de Treinamento, localizados em Brasília, a ANAC possui Representações Regionais nas cidades do Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP) e São José dos Campos (SP). Também mantém Núcleos Regionais de Aviação Civil (NURACs) nas cidades de Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), Campinas (SP), Belo Horizonte (MG), Vitória (ES), Salvador (BA), Recife (PE), Fortaleza (CE) e Manaus (AM).

A agência precisa transpor desafios tão grandes quanto o país. Ao estipular tarifas, a ANAC deve pesar, de um lado, a rentabilidade, custos operacionais e de investimentos das empresas aéreas, grandes e pequenas, e das concessionárias dos aeroportos. E, de outro, a possibilidade de cada vez mais empresas e passageiros, inclusive os de baixa renda, usufruírem dos serviços e da estrutura de aviação civil do país. A demanda por transporte aéreo e, conseqüentemente, a rentabilidade das companhias aéreas, tende a ser volátil devido às crises econômicas e variações cambiais, que afetam o poder de compra dos consumidores. A agência, ao regular o setor, precisa mapear e antever ciclos, para que o setor siga próspero o bastante para que haja investimentos em aeronaves, novas rotas e novas empresas.

Para ampliar a participação de todas as camadas da população no setor da aviação civil, a ANAC criou, em 2024, o programa Asas para Todos. Com a iniciativa, a agência pretende combater práticas discriminatórias no mercado de trabalho do segmento, criando oportunidades de trabalho para mulheres e população de baixa renda. Entre as ações do programa, estão manuais gratuitos de aeronáutica e abertura de espaços da agência para capacitação de novos profissionais.

Com relação aos investimentos, a ANAC tem realizado movimentos importantes. Ela promove um programa de concessões aeroportuárias, que ampliou e modernizou boa parte dos aeroportos brasileiros, com foco na eficiência operacional e na experiência dos passageiros. O Aeroporto Internacional de Belo Horizonte/Confins-Tancredo

Neves, por exemplo, sob concessão da BH Airport desde 2013, pretende captar R\$1,8 bilhão de investimentos nos próximos anos para a construção de novos galpões logísticos, lojas, terminais e até um hotel. O Aeroporto Internacional Tom Jobim, o Galeão, no Rio de Janeiro, por onde passaram 9,7 milhões de pessoas no primeiro semestre de 2025, seguirá um caminho parecido. Em 2026, será organizado um novo leilão para que empresas realizem a gestão da estrutura, com lance mínimo de R\$932 milhões.

Mais importante do que a expansão, a agência privilegia a segurança. Ela promove em todo território uma série de medidas de controle e inspeção, todas integradas às normas da Organização Internacional da Aviação Civil (OACI). Mesmo com todo o aparato e presença institucional, o segmento não está imune a episódios tristes. Um dos mais recentes ocorreu em agosto de 2024, quando uma aeronave da Voepass caiu e vitimou 62 pessoas em Vinhedo, no interior de São Paulo. O relatório preliminar do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa) apontou como causa uma possível falha no sistema anti-gelada do avião. Após identificar falhas graves e persistentes no Sistema de Análise e Supervisão Continuada (SASC) da Passaredo, companhia responsável pela aeronave, a ANAC decidiu pela cassação do seu Certificado de Operador Aéreo (COA), impedindo que a empresa realize atividades. Posteriormente,

Para superar as crises do setor e seguir com as iniciativas para desenvolvê-los, a agência precisa transpor problemas de ordem financeira. Quem alertou foi justamente Tiago Faienstein, em artigo publicado pelo O Globo, entre outros jornais, em outubro de 2025. "O ano de 2025 ficará marcado como o período em que a ANAC funcionou com o menor orçamento de sua história. Para ter ideia, o orçamento para este exercício somou pouco mais de R\$120 milhões. De acordo com levantamento interno, seriam necessários R\$180 milhões para funcionamento minimamente adequado. Hoje, trabalhamos com 63% do montante que consideramos essencial", disse o diretor-presidente.

No mesmo artigo, Faienstein alerta que a falta de recursos pode acarretar problemas. O Tribunal de Contas da União (TCU) publicou relatório preliminar avaliando a atuação da Anac entre agosto e setembro de 2024, período em que ocorreu o acidente da Voepass com mais de 60 vítimas. O relatório não aponta falhas da ANAC. E conclui que o Brasil segue de forma 'notável' as regras internacionais de aviação civil, com destaque para a atuação fiscalizadora e reguladora. No entanto, o documento alerta sobre as 'constantes e severas limitações orçamentárias da ANAC, que representam um risco significativo à continuidade dos resultados alcançados pela agência'.

Segundo Faienstein, o cenário para 2026, ano em que a entidade completará 20 anos, é mais desafiador. O orçamento previsto é de R\$113,9 milhões, 6% menor em relação a 2025.

b) diagnóstico relativo às necessidades de comunicação identificadas

Pela importância e dimensão do trabalho que realiza, a ANAC é pauta recorrente nos jornais do país. Entre julho e outubro de 2025, foram identificadas 28,2 mil menções à agência, em matérias de veículos impressos, portais, rádios e TV. O nome da ANAC esteve vinculado em mais da metade das notas e reportagens que abordaram o setor

de transporte aéreo, o que reforça a reputação de autoridade do órgão, colocado como fonte primeira para dados e análises do setor.

No período, ganharam repercussão matérias sobre revisão de norma sobre atraso e cancelamento de voos, consulta pública para a nova concessão do aeroporto do Galeão, o lançamento do manual de prevenção e combate ao tráfico de pessoas, atualização de regras para voos de balões, restrição ao uso do aeroporto de Fernando de Noronha, o projeto que prevê a gratuidade de bagagem de mão, e a sequência de recordes históricos de movimentação nos aeroportos brasileiros.

Nem todas as menções foram favoráveis. Em artigo publicado pela Folha de S.Paulo, no dia 13 de outubro, o advogado Mauricio Portugal Ribeiro, diz que a agência é responsável por "equívocos regulatórios" que, em alguma medida, reduzem a atratividade dos aeroportos brasileiros. "Não surpreende que players relevantes tenham colocado seus portfólios à venda e não pretendam retornar ao setor".

Alguns portais, como o Poder 360, registraram em agosto o posicionamento do deputado federal Nelsinho Padovani (União-PR), que apontou em relatório do caso Voepass uma atuação "no mínimo hesitante" da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) ao fiscalizar a companhia aérea. A comissão externa da Câmara aprovou este relatório.

A maioria das notícias, porém, com índice superior a 80%, podem ser classificadas como positivas ou neutras, o que atesta o bom trabalho da assessoria de imprensa da entidade na construção de sua reputação. Muito deste trabalho é realizado via divulgação de sugestões de pauta e releases. No terceiro trimestre de 2025, o órgão encaminhou a veículos e jornalistas 85 textos, o que representa uma média alta de seis divulgações por semana, quase uma por dia. Alguns destes materiais fizeram referência a estudos periódicos da agência, como o levantamento de passageiros nos aeroportos, realizado a cada mês, junto com o comparativo do período anterior.

Os textos podem ser vistos no portal próprio da ANAC, junto com as fotos relacionadas, inclusive dos porta-vozes. Os visitantes podem também baixar as edições mensais de uma *newsletter*, com o compilado das divulgações do mês.

O site da agência oferece outros conteúdos. Em uma aba direcionada a "passageiros", há informações sobre viagens, como documentos de embarque, regras para *check in*, atrasos, bagagem, transporte de animais, entre outros. Na mesma aba, existe um link para reclamações, que leva ao portal consumidor.gov.br. O site também dispõe de abas dedicadas aos "regulados", que abrange as concessionárias e as empresas aéreas, à "segurança operacional", com relatórios de ocorrências, e à "legislação", com as resoluções publicadas pela ANAC.

Em outro espaço, os visitantes têm acesso aos conteúdos das reuniões realizadas pela diretoria colegiadas, o que é uma medida efetiva de transparência. As mesmas reuniões estão dispostas no Youtube da ANAC, canal onde possui quase 21 mil inscritos e publicou, desde 2016, pouco mais de mil vídeos. A produção nesta rede, no entanto, é pouco frequente e, aparentemente, não segue uma linha editorial. Em 2025, foram apenas cinco publicações: dois vídeos institucionais de, mais ou menos, três minutos, sendo um deles sobre o programa Asa para Todos; uma animação,

também curta, voltada ao Dia das Crianças; e outras duas animações sobre inspeção de segurança nos aeroportos. O canal tem sido mais utilizado para as transmissões ao vivo de eventos. Além das reuniões da diretoria, estão lá seminários, audiências públicas e até algumas capacitações para o público interno.

O canal do Youtube da ANAC poderia ser melhor utilizado e fazer jus ao montante de conteúdo relevante que a comunicação do órgão tem produzido. Muitas dessas transmissões poderiam resultar em cortes com depoimentos, para repercussão não apenas no Youtube, mas também em outras redes sociais. Programas como o Asa para Todos, as resoluções de segurança e outras decisões poderiam se tornar roteiros para webséries.

Já no Instagram, rede em que a agência possui pouco mais de 62,3 mil seguidores, as postagens possuem frequência de, em média, cinco postagens por semana. Há dias, portanto, que a página não é movimentada, o que reflete no engajamento. Os comentários, com uma média de dois por publicação, são poucos, se considerarmos o tamanho do mercado em que atua. Ainda assim, alguns assuntos conseguem grande alcance. Foi por exemplo, no informe sobre a retomada das provas para comissários, publicado na segunda semana de outubro. A arte recebeu quase quatro mil curtidas.

A página oferece aos visitantes diferentes tipos de conteúdos, como vídeos-depoimentos e animações, muitos deles nos *stories*. Ela costuma aderir campanhas de grande aceitação, como o Outubro Rosa, Setembro Amarelo, combate ao racismo e valorização de práticas sustentáveis. Também aborda questões específicas do setor. Entre elas, os avanços tecnológicos dos aeroportos, o Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB) e demais documentações, números de voos e movimentações de cargas.

Falta ao canal, porém, mecanismos para engajamento. São poucas as postagens que estimulam a ação do visitante, como enquetes, atalhos para outras páginas ou ofertas de materiais especiais, como e-books. Também não foram identificadas publicações em série, em episódios ou capítulos, com frequência conhecida, o que chamaria o retorno dos usuários. O Instagram do Ministério de Portos e Aeroportos, por exemplo, do qual a ANAC faz parte, traz algumas dessas séries que tem ampliando o alcance da rede. O "Destaque da Semana MPor", com um compilado do clipping do período, é uma delas. Outra série, o "MPor Descomplica", explica conceitos relacionados à infraestrutura do país. A agência poderia oferecer publicações do tipo e impulsionar o seu canal.

Parte do conteúdo do Instagram é replicado no Facebook da ANAC, rede em que a agência possui 77 mil. Por lá, a frequência é similar à da outra rede. Também não oferece iniciativas para engajamento, o que resulta no baixo número médio de curtidas e compartilhamentos. A quarta e última rede social mantida pela agência é o LinkedIn, com 159 mil seguidores. Nela, as publicações destacam eventos institucionais, datas comemorativas e posicionamentos dos porta-vozes.

c) compreensão da relação da ANAC com seus diferentes públicos

Na sua trajetória, a agência precisa informar e buscar diálogo com um público amplo e diversificado, que pode ser dividido nos seguintes grupos:

Sociedade: como integrante do Governo Federal, parte do Ministério de Portos e Aeroportos e, principalmente, responsável direto pelo andamento de um setor importante, a ANAC precisa prestar contas à toda população brasileira. Para isso, um dos passos iniciais é entender como um grupo tão socialmente diversificado, espalhado em um território continental, têm se informado. Segundo levantamento publicado em abril de 2025 pela YouGov, empresa britânica de pesquisa de mercado, 68% dos brasileiros dizem consumir informações pela TV, que é o meio mais acessado, 59% por redes sociais e 54% por portais de notícias. A agência falará com esse público via imprensa e por meio de canais próprios, em linguagem acessível, que esclareça as iniciativas realizadas para o setor, a que custo, além das perspectivas.

Passageiros e usuários de transporte aéreo: uma fatia da sociedade brasileira usufrui dos serviços oferecidos nos aeródromos. De acordo com levantamento da própria ANAC, é um público bem diversificado em relação à renda (entre R\$3 mil e mais de R\$20 mil) e escolaridade (acima do ensino médio completo). Eles demandam da agência informações diretas, voltadas a situações práticas, como direitos como consumidores, regras de bagagem, segurança, acessibilidade, entre outros. Como parte da sociedade, buscam também a transparência exigida na atuação de todo órgão público. Boa parte usa aplicativos de operadoras e do Governo para buscar informações e resolver questões relacionadas aos voos.

Imprensa: em nível local, regional e nacional, os repórteres, editores e demais profissionais de redação levam informações para toda a sociedade brasileira. Em nível internacional, ajudam a construir a imagem do Brasil em outros países e, no caso da ANAC e o contexto da aviação civil, compartilham informações junto a investidores internacionais, que guardam potencial interesse em participar das concessões de aeroportos, por exemplo. É importante para a comunicação da agência estabelecer com esse público uma relação próxima e transparente. Os jornalistas demandam dados e informações seguras sobre todas as políticas públicas relacionadas à infraestrutura aeroportuária. Quando estes dados estão contextualizados em histórias humanizadas, o interesse pelas pautas tende a ser maior.

Influenciadores e formadores de opinião: alguns especialistas em economia e poder público mantêm canais próprios, com milhares de seguidores, onde costumam abordar a infraestrutura aeroportuária e todo segmento de aviação civil. Alguns formadores de opinião também trabalham como articulistas em veículos de imprensa. Assim como no trato com os jornalistas, esse público também precisa ser abastecido com informações, estatísticas e pesquisas relacionadas às iniciativas da ANAC.

Concessionárias e investidores: são as empresas privadas que administram, pretendem ou estão aptas a administrar unidades da estrutura aeroportuária brasileira, a partir de concessões. Na lista das que hoje já atuam estão a Aena Brasil, que opera o chamado Bloco Nordeste, que inclui os aeroportos de Recife (PE), Maceió (AL), João Pessoa (PB), Aracaju (SE), Campina Grande (PB) e Juazeiro do Norte (CE); o Grupo Motiva, antigo CCR, que está nos aeroportos de Curitiba (PR), Foz do Iguaçu (PR), Navegantes (SC) e Confins (MG); Zurich, que administra o aeroporto de Vitória (ES) e também Confins, junto com a Motiva; o consórcio GRU Airport, em Guarulhos (SP); e a Vinci, nos aeroportos de Salvador (BA) e do Galeão (RJ). Os gestores destes grupos buscam informações atualizadas das ações da ANAC e também do setor onde atuam, de forma a enxergarem, com segurança, o ambiente de negócios onde estão

inseridos. Entre os assuntos de interesse, estão medidas voltadas à sustentabilidade ambiental e avanços tecnológicos na aviação civil.

Outras empresas: estão nesse grupo os gestores e demais trabalhadores dos estabelecimentos que atuam junto ao público nos aeroportos, o que abrange os prestadores de serviços como restaurantes e comércios em geral. Ainda que o relacionamento prioritário deste público seja com os administradores dos aeroportos, a ANAC também deve mantê-los informados sobre o setor, em especial sobre o andamento de concessões dos aeroportos onde trabalham ou mantêm investimentos.

Operadoras: são as companhias que oferecem voos no Brasil, desde as com grandes fatias de mercado, como Latam, Azul e Gol, passando pelas estrangeiras, numa lista que inclui TAP e American Airlines, até as de voos regionais, como Abaeté e Asta. Figuram também as empresas de táxi aéreo, de transporte de cargas e até operadoras de drones. Também este público demanda dados sobre o segmento e precisa estar a par sobre as mudanças na regulação. A linha com a ANAC precisa ser direta.

Profissionais do setor de aviação civil: são as dezenas de milhares de profissionais que exercem funções voltadas aos voos, como pilotos, comissários, mecânicos, instrutores, despachantes operacionais, entre outros. Só de pilotos, o levantamento da ANAC aponta 10,5 mil em atividade. Em pesquisa realizada pela agência entre maio e junho de 2025, 68% dos profissionais eram do sexo masculino, 31% possuíam ensino superior e 28% pós-graduação. Eles querem da ANAC informações técnicas atualizadas, além de orientações gerais sobre o setor.

Poder público: casas executivas e legislativas, nas esferas federal, estadual e municipal, tribunais e autarquias. A relação da ANAC com este público deve ser pautada na informação direta e prestação de contas, até porque muitos deles tomam decisões que afetam diretamente o andamento do setor. No caso dos órgãos federais, as divulgações, em alguns casos, deverão ser feitas de forma conjunta com a comunicação do MPor e da Presidência da República, respeitando os posicionamentos e mensagens-chave de cada uma dessas instituições.

Sociedade civil organizada e órgãos de defesa do consumidor: neste grupo estão as entidades representativas de classe, tanto ligadas aos trabalhadores quanto às empresas, e as que atuam pelo direito do consumidor, como o PROCON e as Defensorias públicas. Atuam como porta-vozes de seus respectivos grupos e estão atentas às movimentações e às regulações do setor. Cobram transparência da ANAC, que deve sempre atendê-las, com ética e respeito.

Público interno: trabalham na ANAC mais de 1,5 mil profissionais, de diferentes categorias, que atuam na sede em Brasília e nos núcleos regionais. Eles demandam informações sobre as iniciativas da agência e, mais importante, precisam de incentivo e orientação para que façam a escolha de se engajarem e se tornarem multiplicadores das mensagens-chave. Neste grupo, estão também os diretores e alto-gestores, que conduzem as diretrizes do órgão e também o representam. Devem estar alinhados em um único discurso e capacitados para levar esse mesmo discurso à frente.

d) compreensão do desafio e dos objetivos de comunicação

A aviação civil é um dos vetores para o desenvolvimento do Brasil. A estrutura dos aeroportos e o mercado de transporte aéreo conecta pessoas, encurta distâncias e estimula negócios em todo o território nacional. Desde 2006, quando foi instituída, a ANAC trabalha para regular e fiscalizar o setor, para que mais pessoas possam usufruí-lo, haja segurança para empresas nele investirem, equilíbrio de tarifas e competitividade.

A comunicação da agência deve atuar em consonância com essas funções e com respeito à missão de “garantir a segurança e a eficiência da aviação civil”. Deve dar a transparência devida ao trabalho do órgão, divulgar não só as ações, mas também os levantamentos sobre o setor, fundamentais para as tomadas de decisão, seja de operadoras, concessionárias e até passageiros.

A partir deste compromisso macro, a proposta que segue cumprirá o desafio de gerenciar no âmbito da comunicação pública um cenário de crise, expresso no edital desta concorrência. Pelo contexto fictício, uma grande companhia aérea, que responde por 30% do mercado, enfrenta sérios problemas financeiros, o que estaria inviabilizando a sua operação, principalmente junto aos passageiros. O cenário descrito indica, entre outros, queda no sistema de *check in*, atrasos e cancelamentos.

Em curto prazo, o plano buscará contornar a situação, mapear os riscos à reputação da ANAC, acolher e, na medida do possível, informar saídas práticas para problemas de passageiros e outros públicos impactados. A gestão de crise se pautará por ações rápidas, posicionamentos seguros e muita transparência. Divulgará informações de utilidade pública. Valorizará a segurança de todo o sistema. Reafirmará as obrigações da companhia aérea com o atendimento dos passageiros prejudicados.

Em médio e longo prazo, com a contenção resolvida ou em observação, o plano cumprirá o desafio de consolidar a ANAC como fonte prioritária de informações do Governo Brasileiro no campo da aviação civil, reforçar o seu compromisso com a segurança operacional, a competitividade e a inovação no setor aéreo brasileiro. A meta é ampliar o entendimento da opinião pública sobre o trabalho da pasta, aumentar as menções positivas na imprensa e nas redes e estreitar o relacionamento com os públicos de interesse. Todos os passos serão monitorados e analisados. Caso algum ruído seja identificado, a rota será corrigida.

Subquestito 2 – Estratégia de Comunicação Institucional

a) explicitação e defesa das recomendações aos porta-vozes

Em um contexto de crise de imagem, qualquer iniciativa a ser tomada se valerá, antes de tudo, do arcabouço de reputação construído previamente. E reputação, um tipo de vínculo entre a agência e seus públicos, não é algo tangível, tão pouco uma realidade objetiva. Trata-se de uma construção lenta. “Diferentemente de marca, reputação não é como uma empresa se apresenta, mas sim como ela é percebida. Reputação é construída por meio de diálogo e, quando bem-sucedida, se assenta em um relacionamento cuja base é a confiança”, diz o especialista de comunicação empresarial Michel Blanco, em artigo publicado em 2024, na edição 111 da revista CE, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

Ainda que a ANAC não tenha a reputação diretamente envolvida no problema, já que a crise tem origem e sequência em uma grande operadora, a forma como a agência conduzirá a situação e contornará os impactos negativos, principalmente junto aos passageiros, mudará a percepção do público frente ao seu trabalho, para o bem ou para o mal. Neste campo da condução, a postura dos porta-vozes e o teor das mensagens fazem diferença.

No atendimento à imprensa, em painéis e coletivas, os porta-vozes irão traduzir à sociedade, usuários, gestores e demais públicos, as ações da ANAC neste contexto de crise. A comunicação precisa ser tratada com ética, seriedade e transparência, não apenas por envolver um importante setor econômico, que movimenta um grande montante de recursos, mas principalmente por atingir milhares de pessoas, entre usuários e trabalhadores, que demandam dos serviços de transporte aéreo no país.

A seriedade que se espera dos porta-vozes não significa tecnicismo. Pelo contrário, a linguagem a ser adotada deve ser simples, direta e didática, ainda que respeite dados e conceitos comuns aos jargões da aviação civil. Em todos os casos, com todos os interlocutores, os porta-vozes devem exercer a escuta ativa. Priorizar o interlocutor, identificar o seu repertório, entender a sua dúvida e saná-la. A conversa com uma liderança de um órgão civil ou um radialista de uma pequena cidade deve ser encarada com o mesmo respeito e empenho de uma coletiva com veículos especializados ou com gestores de concessionárias.

Nas entrevistas será necessário ser firme ao transmitir uma informação, sobretudo enfrentando perguntas hostis. Porém, é preciso sempre ser cordial. Rispidez e displicência não cabem em nenhuma situação, mesmo nas desfavoráveis.

A comunicação da ANAC, ao guiar os passos dos porta-vozes, principalmente em contexto de crise de imagem, deve estar atenta ao cenário prévio em que o órgão está inserido. É preciso conhecer e compreender os pontos fortes do trabalho realizado pela agência, os que requerem mais atenção, as oportunidades e os obstáculos para as divulgações. O quadro abaixo ajuda a descrever, de forma resumida, este contexto.

Fortalezas
• Histórico de 20 anos de crescimento da aviação civil no Brasil, com expansão de voos e ampliação de estruturas; • Corpo técnico qualificado, cuja autoridade é reconhecida pelos veículos de imprensa, como provam as menções à agência; • Boa estrutura de comunicação digital, a ponto de a agência liderar o ranking de "Avaliação de Satisfação de Usuários do Governo Federal" para serviços digitais em setembro de 2025.
Fraquezas
• Complexidade regulatória e comunicação ainda técnica, que pode gerar baixo entendimento de público leigo; • Visibilidade de falhas setoriais afeta a reputação. Acidentes ou incidentes no setor aéreo podem ressaltar críticas sobre a supervisão ou regulação da agência; • Baixo engajamento nas redes sociais. Ainda que a ANAC tenha canais efetivos, alguns têm frequência irregular ou pouco utilizam as ferramentas de interação.
Ameaças
• Contexto político polarizado. Parte da população entende qualquer ação do Governo, mesmo nas autarquias, como negativa, ainda que gere benefícios diretos à sociedade; • Concentração de mercado. Ainda que a ANAC atue para promover a competição, hoje existem poucas operadoras para a oferta de voos. Caso alguma delas enfrente uma crise, como a da situação-problema, a imagem da agência poderá ser impactada.

Oportunidades

- Campanhas de comunicação voltadas ao cidadão, explicando direitos, processos regulatórios e como a ANAC protege os usuários;
- Projetos de inovação ou previsões positivas para aviação no Brasil (drones, mobilidade aérea urbana, transformação digital) onde a ANAC esteja envolvida;
- Investimentos em aeroportos. O avanço das melhorias nas estruturas de aviação, via concessões, reflete o foco da agência no desenvolvimento do setor.

O cenário ajuda a delimitar o discurso a ser proferido pelos porta-vozes e disseminado via imprensa e canais próprios. Esse discurso deve ser unificado, ainda que adaptado aos meios por onde trafegam e ao repertório dos que o recebem. No caso da situação-problema, a direção dos posicionamentos deve ser empática aos passageiros, que estão sofrendo por erros que não cometeram, e focar no ordenamento do setor, para que o impacto negativo, frutos de serviços mal prestados por determinada empresa, não atinja outras operadoras e demais agentes.

Construir os posicionamentos dos porta-vozes neste cenário demandará informações completas sobre o que ocorreu, quem foi afetado, os responsáveis e as primeiras consequências. Para este exercício, porém, a partir do que o *briefing* desta concorrência disponibilizou, é possível propor algumas mensagens-chave. Abaixo, segue uma lista prévia de sugestões, com direcionamento para cada um dos principais públicos, o tom de voz e o tipo de abordagem condizentes.

Público	Tom e abordagem	Mensagens
Sociedade, passageiros e usuários	Direto, porém acolhedor. O objetivo é fazer com que as pessoas entendam o papel do ANAC para regular o setor e contornar os problemas da melhor forma possível.	"A ANAC compreende a situação e adota medidas, com rigor e celeridade, para que nenhum passageiro seja prejudicado". "A ANAC está atuando para assegurar que todos os passageiros afetados tenham seus direitos respeitados, incluindo reacomodação, reembolso e assistência material conforme a legislação vigente". "Prezamos pelo acolhimento dos passageiros e pela transparência. Acompanhe as medidas da ANAC em seus canais próprios, em tempo real, e saiba como proceder caso se sinta lesado".
Imprensa e formadores de opinião	Objetivo e transparente. Informar sobre as medidas efetivas e indicar a postura proativa da ANAC.	"A ANAC trabalha para contornar esta situação pontual, sem prejudicar consumidores e outras operadoras. Manterá o propósito de privilegiar a segurança operacional e a busca pela excelência na aviação civil". "A ANAC está disponibilizando informações atualizadas sobre a situação, ampliando canais de atendimento e orientando o público sobre como proceder em casos de atrasos, cancelamentos e compensações devidas". "A agência está acompanhando de perto as operações das companhias, aplicando medidas regulatórias e fiscalizatórias necessárias para garantir que responsabilidades sejam cumpridas e evitar novos prejuízos aos usuários".

Órgãos, entidades de classe e poder público	Colaborativo. As mensagens precisam indicar que a ANAC busca o desenvolvimento do setor e, logo, do país.	"Em articulação com outros órgãos, aeroportos e operadoras, a ANAC está trabalhando para manter a malha aérea funcionando, distribuindo rotas e slots de forma eficiente, mitigando impactos e preservando o equilíbrio do sistema". "A agência está intensificando ações de fiscalização e exigindo cumprimento integral das responsabilidades das empresas perante os passageiros e o sistema". "A ANAC reforça a importância de trabalho conjunto com Procons, entidades de classe e órgãos públicos, com troca contínua de dados, alinhamento de protocolos e respostas rápidas às demandas emergenciais".
Operadoras, concessionárias e empresas do setor	Informativo e proativo. A comunicação da ANAC deve esclarecer que a crise será contornada, sem deslegitimar o país como polo seguro e promissor.	"Regulação clara e estável: a ANAC trabalha para oferecer ambiente regulatório previsível, com normas que garantem segurança e eficiência". "Parceria para excelência operacional: a agência atua como reguladora, mas também como facilitadora para que o setor ganhe qualidade e competitividade". "Transparência e cumprimento regulatório: empresas devem conhecer e cumprir normas e estar prontas para processos de fiscalização e auditoria".
Interno	Empático, engajador. Em momento de crise, é preciso esclarecer de forma rápida, transmitir confiança, valorizá-los e motivá-los.	"O Brasil está olhando para a ANAC. Vamos demonstrar nossa capacidade técnica e nossa resiliência, aprendendo com os desafios e saindo dessa crise ainda mais fortes como instituição". "Segurança, responsabilidade e ética seguem inegociáveis. Mesmo sob pressão, mantemos os mais altos padrões que nos caracterizam como servidores comprometidos com o interesse público e com o equilíbrio do setor".

Os porta-vozes assimilarão as mensagens-chave em um treinamento específico de *media training*, que lhes ajudará tanto nas entrevistas aos repórteres quanto na condução de palestras e apresentações. Eles serão orientados, por exemplo, a transmiti-las em um encadeamento de ideias conhecido como "Casa de Mensagens". Nesta estrutura, a mensagem principal seria colocada à frente de cada resposta, como um telhado. Depois, seguem os argumentos, dados e histórias de personagens, os chamados "alicerces", que justificam e ilustram a mensagem principal.

b) proposição e defesa dos pontos centrais da proposta

Quando fazer – Como determinado pelo desafio do briefing, as ações desta estratégia serão realizadas ao longo noventa dias.

R. J. J. J. J.

Públicos – O objetivo será falar com a imprensa e, por meio dela e de outros canais próprios, informar e buscar diálogo com os outros grupos de interesse, em especial a população, em geral, e os usuários do transporte aéreo, afetados pela crise desta grande operadora. Falará também, com canais adequados, com o público interno, englobando os servidores e terceirizados da ANAC, entidades representativas, órgãos de defesa do consumidor, operadoras, concessionárias e poder público.

O que, como fazer e em quais canais – Durante os noventa dias, as ações estarão inseridas em quatro rotas: inteligência, posicionamento, performance e monitoramento. Elas seguirão uma sequência temporal, com o início na inteligência, passando pelo posicionamento e terminando na performance. A fase de monitoramento perpassará todo o período.

Inteligência

A gestão da reputação de uma empresa, pública ou privada, é um trabalho perene, ininterrupto. Uma entidade como a ANAC, com quase 20 anos, que representa um setor imenso, com alcance a milhares de famílias e negócios, tem uma imagem sólida e sob vigília. Partimos do pressuposto que esta vigília detectou um problema com uma grande operadora e estimou, em dez dias, que este problema será sentido negativamente pelos passageiros, que terão voos cancelados, com reflexos em toda a cadeia de atendimento, incluindo outras empresas do setor.

Será justamente nestes dez dias que a comunicação da ANAC iniciará a preparação dos porta-vozes, definirá as mensagens, os discursos, e construirá os canais e as primeiras entregas para o relacionamento com os públicos envolvidos. Nesta fase de planejamento, ainda que curta, será suficiente para a realização de um amplo media training e conduzir as bases de análise para aferir o quanto a crise desta operadora refletirá na imagem da agência.

Posicionamento

De forma antecipada, antes que as informações desencontradas sobre a crise cheguem ao grande público, a ANAC informará sobre o ocorrido e abrirá canais para atendimento e esclarecimento. Nesta fase, o objetivo será o controle da narrativa, de forma a evitar boatos, ou *fake news*, que exigirão maior esforço para serem contornados.

Nesta rota, a agência organizará uma ampla coletiva para anúncio das medidas de contenção e da campanha que indicará os passageiros como foco de apoio. Colocará no ar também um *hub* de conteúdo, que hospedará todos os informes, áudios, imagens e vídeos relacionados. Inicia-se também a produção de conteúdo em canais próprios, customizados para cada público, esclarecendo o que está ocorrendo, o papel da ANAC e as medidas para que o problema seja solucionado.

O primeiro desses materiais, que subirá junto com o hub e estará nas redes da agência, é o vídeo-depoimento de Tiago Faienstein. O diretor-presidente irá contextualizar a situação e listará quais os procedimentos a serem adotados pela ANAC.

O público interno também será atualizado. A partir de apresentações sobre o tema, lideranças internas compartilharão as mensagens junto às suas equipes.

Performance

Após o período de divulgação e reforço de divulgação do primeiro posicionamento, a comunicação da ANAC seguirá ativa na aproximação com os públicos-alvo. Nas redes sociais e via imprensa, serão encaminhados materiais que informam sobre o andamento da crise e o efeito das medidas adotadas. Em crises, costumam aparecer episódios inesperados e pontuais, como um embarque confuso em algum aeroporto ou uma fala impensada de um dos envolvidos. A ideia é manter o fluxo de construção de posicionamentos sempre ativos, como rege a gestão de crise de imagem, que passa pela identificação do problema, a apuração, a definição da mensagem, a escolha e preparo do porta-voz, e o encaminhamento pelo canal mais adequado.

Nas redes sociais da ANAC será montado um calendário de postagens com atualizações sobre o andamento da crise e como ela está sendo contida. Entre as entregas estará uma websérie semanal com as ações da ANAC e a produção de roteiros para o podcast da agência, que levará porta-vozes para apresentar, quinzenalmente, as soluções.

Para além dos materiais referentes à crise, a comunicação da ANAC trabalhará, paulatinamente, com uma agenda positiva. Construirá pautas para dar contexto ao trabalho da agência e o desempenho do setor. Quando o período crítico arrefecer, na contracorrente do noticiário negativo, será divulgado uma vídeo-reportagem que abordará os avanços do setor de aviação civil no país, que passa por obstáculos, mas segue em desenvolvimento.

Monitoramento

Os resultados do trabalho de divulgação serão acompanhados de perto. Haverá clippings e análises diárias das menções à ANAC e seus porta-vozes na imprensa e redes sociais. Ao sinal de ruídos, alertas serão dados e as estratégias, remanejadas.

Diretrizes editoriais e de conteúdo – Elas seguirão as linhas já expostas nas recomendações aos porta-vozes. A proposta será informar com clareza, elencando, sempre que possível, as mensagens-chaves previamente definidas. A linguagem será positiva, empática e acessível. Será também customizada a cada público: mais técnica e analítica no trato com representantes de entidades, poder público, operadoras e imprensa especializada; mais focada na rotina da população, didática, humanizada, quando o interlocutor for os usuários e veículos não especializados; mais engajadora, quando se dirigirem aos servidores e terceirizados, via canais internos.

Efeitos e resultados esperados – A expectativa é que, ao esclarecer a população e indicar caminhos, a reputação da ANAC se fortaleça nesta crise. Em números, espera-se que a campanha gere maior alcance das mensagens-chave na imprensa, com aumento proporcional das menções positivas. Espera-se ainda, embora não seja o foco desta concorrência, que o trabalho de divulgação reverbere de forma favorável nas redes sociais, com o aumento de engajamento nas páginas da agência.

Subquestito 3 – Solução de Comunicação Institucional

a) relação de todas as ações e/ou materiais de comunicação institucional

Gestão de crise: coordenação e execução de ações para preservar a reputação da ANAC em um cenário com potencial de risco à sua imagem, tanto internamente quanto externamente. Envolve, entre outros, monitoramento ininterrupto de mídia e redes; alertas ativos; estudo de contexto; apuração e produção de posicionamentos; construção de comitê de crise; com a presença de porta-vozes; organização e acompanhamento de entrevistas;

Assessoria de imprensa: trabalho diário, proativo, ininterrupto, de atendimento à imprensa e produção de conteúdo segmentado, realização de entrevistas e coletivas, com o objetivo de ampliar o alcance nos jornais das menções à ANAC. Será criada uma linha de transmissão exclusiva, com cadastros dos jornalistas que mostrarem interesse, para o compartilhamento dos materiais de divulgação.

Reuniões de alinhamento: semanais, as reuniões entre contratada e a equipe de comunicação da ANAC definirão as ações de divulgação do período. Em tempo de gestão de crise, os encontros serão diários, tempo que servirá para que sejam alinhadas as mensagens-chave e os processos internos para levantamento de informações.

Mapa de Jornalistas: listagem com o perfil de repórteres e editores que abordam temas sensíveis à ANAC em seus respectivos jornais.

Materiais de apoio (mailing, paper e Q&As): são ferramentas de suporte ao trabalho de assessoria de imprensa, seja para divulgação ou para o treinamento de porta-vozes. O *mailing* é a lista de contatos de jornalistas, influenciadores e líderes de opinião que recebem os materiais de divulgação. Os *papers* trazem um resumo dos programas e temas de interesse da ANAC, divididos em tópicos. Os Q&As, sigla para *questions and answers*, tem o mesmo conteúdo, mas em perguntas e respostas.

Media training: treinamento de porta-vozes sobre o trabalho de imprensa, que passará por preparativos para atuação efetiva do monitoramento à análise de cenários, passando pela construção de estratégias para a contenção de crises de imagem da agência. Entre os preparativos, está a edição de um manual de crise e *media training*, do fluxo para posicionamentos, o mapeamento de públicos envolvidos e a formatação do chamado Comitê de Crise.

Hub de conteúdo: todo o material de divulgação à imprensa, incluindo fotos e vídeos irão compor um amplo banco de pautas, disponibilizado em uma página com foco na campanha de contenção da crise, hospedada no site da ANAC. O *hub* terá perguntas e respostas sobre a crise e atalhos para passageiros registrarem reclamações e buscarem auxílio.

Releases, fotografias, pílulas de áudio e vídeo: materiais de texto, áudio e imagem produzidos para a divulgação junto à imprensa. Eles seguirão a estratégia de reaproveitamento em múltiplas frentes, conhecida como *Omnichannel*. O depoimento de um porta-voz, por exemplo, coletado para uma release, poderá ser formatado em uma pílula de vídeo e áudio, para melhor direcionamento às emissoras de TV e rádio. As pílulas também poderão ser adaptadas para o Instagram, Facebook ou Youtube, contribuindo para o trabalho de comunicação digital da agência. Alguns releases terão justamente o formato digital, documento em que o jornalista poderá baixar as pílulas, fotografias e infográficos condizentes à pauta.

Painel para posicionamento: coletiva a ser organizada dez dias depois de identificada a situação problema, em que o diretor-presidente, com apoio de outros porta-vozes,

esclarecerão aos jornalistas o problema, as razões e os caminhos para solucioná-lo. Ela será transmitida ao vivo no Youtube, além de gerar pílulas de vídeo e de áudio, que acompanharão as divulgações seguintes.

Vídeo-depoimento: na sequência da coletiva será produzido um vídeo-depoimento de Tiago Faienstein com fala direta e didática, que explicará a situação-problema e apontará o que está sendo feito para contorná-la.

Roteiros para websérie "ANAC no ar": além dos releases e posicionamentos, o público poderá se informar sobre o andamento das soluções pelos canais da ANAC. Serão roteiros de vídeos curtos, de até um minuto, com frequência próxima a dois por semana, que trarão informações sobre a crise e, posteriormente, descreverão iniciativas da agência para o desenvolvimento do setor.

Roteiros para o podcast "Café de embarque": no período em que a crise mostrar sinais de arrefecimento será sugerido a criação de um podcast para ANAC. Os episódios, semanais, abordarão os assuntos da semana trabalhados na imprensa. Será apresentado por um jornalista da comunicação da ANAC e um porta-voz, que comentários das notícias do período. As gravações dos episódios, ainda dentro da estratégia *Omnichannel*, poderá gerar uma webserie para veiculação no Youtube e Instagram.

Artigo com balanço da crise: próximo ao fim dos 90 dias de campanha, será oferecido a um jornal de grande circulação um artigo em que Faienstein faz um balanço da crise, enumera os efeitos das ações da ANAC e aponta, com otimismo, as perspectivas para a aviação civil no país.

Vídeo-reportagem: também no final do período de campanha será publicado nos canais oficiais uma reportagem sobre o papel da ANAC na condução da crise e como as soluções apontam para o desenvolvimento do setor.

Newsletter: compilados semanais dos textos, áudios, fotos e vídeos disseminados à imprensa durante o período. Haverá uma versão para distribuição dos jornalistas, que optarem em recebê-los, e outra para os gestores de comunicação de entidades de classe, investidores, operadoras, concessionárias e poder público.

Visita às redações: dentro do escopo de assessoria de imprensa, serão organizadas visitas de porta-vozes às principais redações de Brasília, para fortalecer o relacionamento com repórteres, chefes de redação e editores.

Apresentações internas: compartilhamento junto ao público interno sobre a situação-problema e as ações de contenção criadas pela ANAC. Serão produzidos os roteiros e os *layouts* das apresentações.

Calendário de publicações e gestão de redes: construção e gestão de conteúdo para as redes da ANAC, com equipe dedicada. De início, o foco será a atualização ao público sobre a crise.

Monitoramento: análises de clipping diários e alertas em tempo real sobre as menções à ANAC em jornais e redes.

b) exemplos das ações e/ou materiais de comunicação institucional:

1. Manual de crise; 2. Mapa de jornalistas; 3. Página de *hub* de conteúdo; 4. Banner para internet; 5. Convite media training; 6. Carrossel para Instagram; 7. Release digital; 8. Roteiro de podcast; 9. Análise de *clipping*; 10. Newsletter.

Subquesto 4 – Plano de Implementação

Prestes a completar 20 anos de atuação, a ANAC percorreu uma trajetória de entregas relevantes para o desenvolvimento da aviação civil no país. Nela, conquistou reputação forte. Assim provam as frequentes menções ao órgão na imprensa, principalmente nos levantamentos e estudos do setor, o que reforça a sua autoridade.

A reputação da ANAC faz parte de seu patrimônio intangível. Por ser uma autarquia, vinculada ao Governo Federal, essa riqueza também é pública, mais uma razão para ser preservada. A estratégia explicada linhas acima elenca, justamente, ações de defesa da reputação da agência em uma situação que infringe riscos à sua imagem.

O desafio de comunicação a ser contornado, explicado no briefing desta concorrência, é realizar a gestão de crise no setor aéreo brasileiro ocasionado pelo aparente colapso de uma grande operadora, cuja fração de mercado, ou *market share*, seria de 30%. Passageiros estariam enfrentando problemas com atrasos de voos, *check in* e cancelamentos com reflexos no atendimento nos aeroportos e, possivelmente, de outras operadoras. Por regular o setor e a prestação de serviços por parte das operadoras, a ANAC estaria na lista de responsáveis pelas turbulências.

As ações seriam implementadas ao longo de 90 dias, tempo que o gerenciamento de crise buscará, em um primeiro momento, esclarecer os públicos e informar o que será feito para solucionar o problema. Depois, de forma paulatina, à medida que os riscos à imagem forem minimizados, as ações se voltarão a uma agenda positiva. Reforçará o compromisso da ANAC pelo desenvolvimento do setor, pelo equilíbrio e concorrência do mercado e, mais importante, pela segurança e excelência dos serviços prestados a todos os usuários.

A campanha de gestão de crise cumprirá quatro rotas distintas. A primeira, de Inteligência, trará as iniciativas de preparação, que envolvem definições de mensagens-chave e capacitação de porta-vozes. A segunda, de Posicionamento, colocará luz sobre o problema e colocará a ANAC como ponte para a solução. A terceira, de Performance, seguirá dando transparência às medidas de contenção do problema, mas também buscará pautas mais favoráveis à agência, já no contrafluxo da crise. A quarta rota, a de Monitoramento, acompanhará e analisará, do primeiro ao último dia, as menções à pasta e aos seus porta-vozes, seja para ratificar as iniciativas ou corrigir o planejamento.

a) cronograma das ações

Rota 1 – Inteligência

Objetivos: construção dos materiais de divulgação; planejamento de crise; preparação dos porta-vozes; definição de canais

Público: interno

Período: do primeiro ao décimo dia

O plano de comunicação, como determina o *briefing*, se inicia dez dias antes da deflagração da situação-problema para os passageiros da operadora em foco. É o momento, portanto, de colocar em movimento a gestão de crise.

O primeiro passo é acionar o Comitê de Crise, que será composto pela comunicação da agência, a coordenação da equipe de atendimento da contratada e os principais porta-vozes. No primeiro encontro, se estabelece o fluxo de apuração, construção e aprovação de posicionamentos, que serão levados à imprensa e demais públicos pelo diretor-presidente. A partir daí, fica estabelecido que ninguém poderia responder pela agência a não ser Faierstein, ainda assim só após a devida preparação.

Nos primeiros dias, a equipe de atendimento levantará com a comunicação da operadora e dos aeroportos o máximo possível de informações, para melhor entender o cenário. Em outra mão, apurará internamente o relacionamento da ANAC com esta operadora, o que agência fez e ainda pode fazer para contornar os problemas que serão sentidos pelos passageiros. Inicia-se também um monitoramento intensivo nas redes sociais e jornais direcionado a esta crise.

As apurações internas e externas resultarão nos primeiros materiais de apoio, que chegarão às mãos do Comitê de Crise antes do quinto dia. Serão produzidos *papers* e Q&As sobre a operadora, o que a levou a esta situação, o efeito no mercado, o papel da ANAC, entre outros temas. E também ferramentas de assessoria de imprensa, como o *mailing* e o mapa de jornalistas. Com os materiais prontos, organiza-se o *media training* para os porta-vozes, quando será repassado o fluxo de posicionamento e consolidadas as mensagens-chave da agência.

Ainda nesta rota, serão preparados os canais de apoio e os primeiros conteúdos da campanha de contenção. Será montado o hub de conteúdo, o vídeo-depoimento, o primeiro release e os roteiros para as apresentações na coletiva.

Rota 2 – Posicionamento

Objetivos: esclarecer a situação; fortalecer a autoridade; aproximar e relacionar

Público: sociedade; imprensa; operadoras; concessionárias; poder público; interno

Período: entre o décimo e vigésimo dia

Quando as primeiras menções aos problemas com a operadora aparecerem nas redes sociais e jornais, e as demandas de imprensa chegarem à ANAC, será organizado o painel, ou coletiva, para o posicionamento da agência. Ele ocorrerá na sede em Brasília, com transmissão nas redes sociais. Importante que o evento ocorra antes de o tema viralizar. Dessa forma, a comunicação da ANAC conseguiria inserir o posicionamento e disseminar as mensagens-chave com antecedência, dando algum direcionamento ao debate que virá.

Após a coletiva, subirá no portal da ANAC o *hub* de conteúdo, que já trará o primeiro release sobre o assunto tratado no evento, com as respectivas pílulas de áudio e vídeo das falas dos porta-vozes. O *hub* terá como foco as soluções para passageiros e demais usuários que se sentirem lesados pela operadora.

A página terá, em destaque, o vídeo-depoimento de Faierstein, que também será postado nas redes da agência. A peça inaugura o calendário de postagens com esclarecimentos sobre a crise. Serão publicações contínuas, que destacarão as mensagens-chave, produzidas por um time de gestão e produção de conteúdo digital, com dedicação exclusiva. Entre as entregas deste time está a websérie "ANAC no ar", com frequência próxima a dois vídeos por semana. Os primeiros episódios trarão informações sobre a contenção da crise.

A rota de posicionamento passa, por fim, pelos esclarecimentos aos servidores e terceirizados da ANAC. Os profissionais de conteúdo da contratada produzirão roteiros de apresentações internas sobre o tema, para serem aplicadas junto às equipes da sede e dos núcleos regionais pelas respectivas lideranças.

Rota 3 – Performance

Objetivos: aproximar dos públicos; reforçar posicionamentos; construir agenda positiva

Público: sociedade; imprensa; investidores; instituições públicas; instituições financeiras; interno

Período: a partir do vigésimo dia, caso as menções da crise forem arrefecendo

Nesta rota, será dada sequência às medidas para esclarecimento e aproximação dos públicos. Os posicionamentos da ANAC serão atualizados à medida que a situação for sendo conduzida. Em paralelo, quando a crise der sinais de enfraquecimento, a partir das mensurações na imprensa e redes sociais, começarão a ser trabalhadas sugestões de pauta que destaquem os avanços da aviação civil no país, possibilitados por iniciativas conduzidas pela agência. As matérias serão compiladas na *newsletter* da agência, que passará a ser semanal. O comitê de crise permanecerá em alerta.

A construção dessa agenda positiva passará pela visita às redações de Brasília de alguns porta-vozes, que estarão à disposição para entrevistas sobre o trabalho da ANAC e sobre o balanço da crise. Os porta-vozes também se revezarão como participantes do podcast "Café de Embarque", com episódios semanais, que abordarão o setor e recapitularão as divulgações da agência no período.

A produção do roteiro dos episódios, assim como os releases, posicionamentos e sugestões de pauta será semanal, decidida após as reuniões de alinhamento entre a equipe da contratada, responsável pela construção dos materiais, e a comunicação da ANAC.

Mais próximo ao fim do período de noventa dias estimado pelo *briefing*, quando a situação-problema tenderia ao fim, pelo menos em relação ao risco à imagem da ANAC, serão produzidos dois novos materiais. Ambos no contexto da construção da agenda positiva. O primeiro é um vídeo-reportagem sobre o desempenho da agência na condução da crise, com entrevista dos porta-vozes que atuaram no comitê. O segundo é um artigo sobre o mesmo balanço de ações, assinado por Faierstein, que seguirá para um jornal de grande circulação.

Rota 4 – Monitoramento

Objetivos: acompanhar desempenho; mensurar resultados; corrigir rotas

Público: interno

Período: todo o período

Ao longo de toda a campanha, dos preparativos, passando pela condução da crise e chegando na construção da agenda positiva, as menções à ANAC na imprensa e rede serão captadas, tabeladas e analisadas. Serão entregues análises de clipping diários. Sempre que necessário, as lideranças da comunicação do Ministério receberão alertas sobre essas menções.

Caso alguma estratégia não tenha atingido o desempenho esperado, medidas de correção no planejamento ou na execução serão tomadas.

Ação	Rota	Período	Semanas											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reuniões de alinhamento	Inteligência, Posicionamento, Performance	Durante toda a campanha												
Acionar Comitê de Crise	Inteligência	10 dias antes da deflagração do problema												
Papers e Q&As	Inteligência	Primeira semana												
Meeting	Inteligência	Primeira semana												
Mapa de jornalistas	Inteligência	Primeira semana												
Media training	Inteligência	Início da segunda semana												
Montagem e atualização de do hub de conteúdo	Inteligência, Posicionamento, Performance	Entrrega no décimo dia. Atualização em todo o período												
Panel para esclarecimentos	Posicionamento	Décimo dia												
Primeiro release	Posicionamento	Décimo dia												
Video e áudio com depoimentos de porta-vozes	Posicionamento	Décimo dia												
Apresentações internas	Posicionamento	A partir do décimo dia												
Releaseas e sugestões de pauta, com esclarecimentos e agenda postit	Performance	A partir da quarta semana												
Newsletter	Performance	Semanal, a partir da quinta semana.												
Podcast "Café de Embarque	Performance	Semanal, a partir da quinta semana.												
Video-reportagem com balanço das ações que contornaram o problem	Performance	Última semana, se a crise estiver arrefecida												
Artigo sobre o balanço de ações	Performance	Última semana, se a crise estiver arrefecida												
Análises de clipping diárias	Monitoramento	Durante toda a campanha												

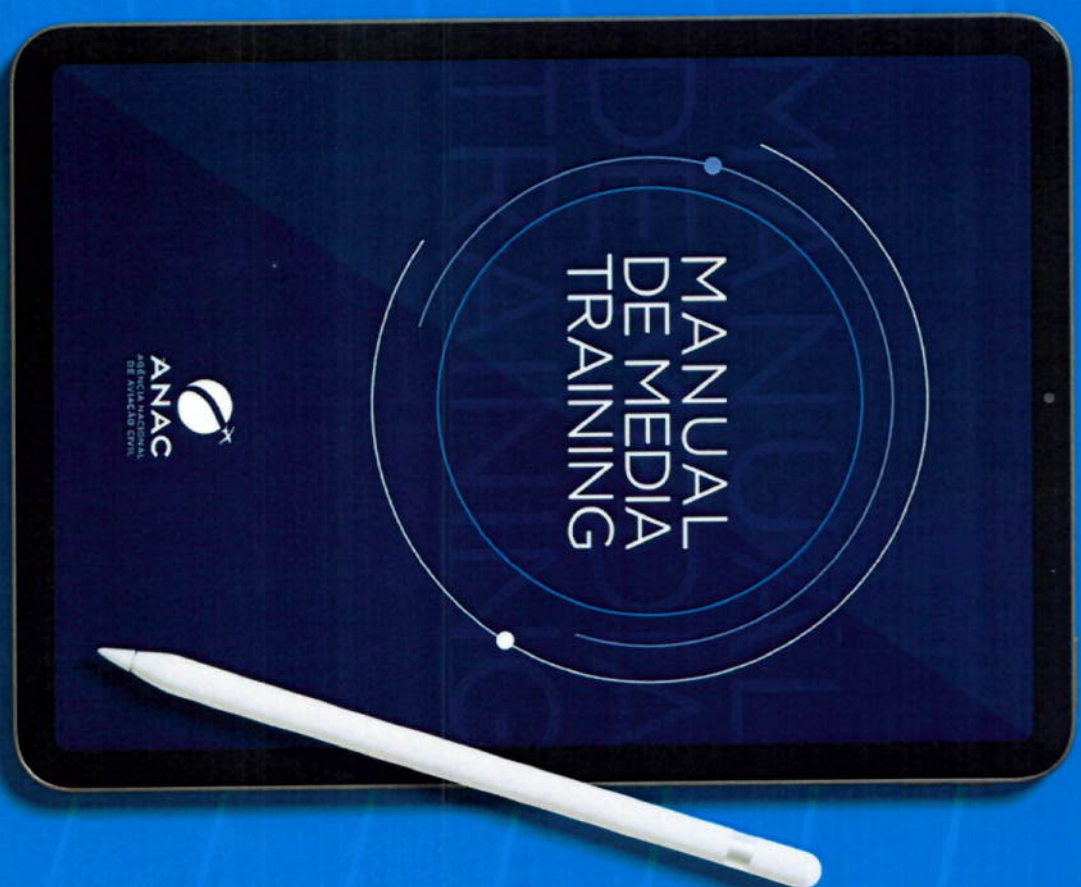
Item	Complexidade	Quantidade	Valor Unitário	Valor total	%
Gerenciamento de atendimento	Alta	2	R\$ 44.564,96	R\$ 89.129,92	25,47%
<i>Media training</i>					
	Baixo	1	R\$ 29.390,92	R\$ 29.390,92	8,40%
Gerenciamento e Relacionamento em Ambientes Digitais	Média	1	R\$ 13.560,00	R\$ 13.560,00	3,87%
Reportagem em vídeo (vídeo release) no Brasil	Alta	1	R\$ 10.786,70	R\$ 10.786,70	3,08%
Elaboração de roteiro para vídeos	Baixa	6	R\$ 1.180,80	R\$ 7.084,80	2,02%
Reportagem em vídeo (vídeo release) no Brasil	Baixa	1	R\$ 6.802,77	R\$ 6.802,77	1,94%
Diagramação/Editoração de publicações	Baixa	1	R\$ 12.172,10	R\$ 12.172,10	3,48%
Conteúdo multimídia para ambiente digitais	Média	2	R\$ 23.805,14	R\$ 47.610,28	13,60%
Monitoramento e análise de redes sociais	Média	2	R\$ 13.071,30	R\$ 26.142,60	7,47%
Gerenciamento de crise nacional	Média	1	R\$ 55.698,11	R\$ 55.698,11	15,91%
Análise de mídia	Alta	1	R\$ 47.014,43	R\$ 47.014,43	13,43%
Total			R\$	345.392,63	98,68%

b) orçamento

4-1-1984
R. K. D.

MANUAL DE CRISE

*Mídia em anexo



[Handwritten signatures and initials]

MAPA DE JORNALISTAS

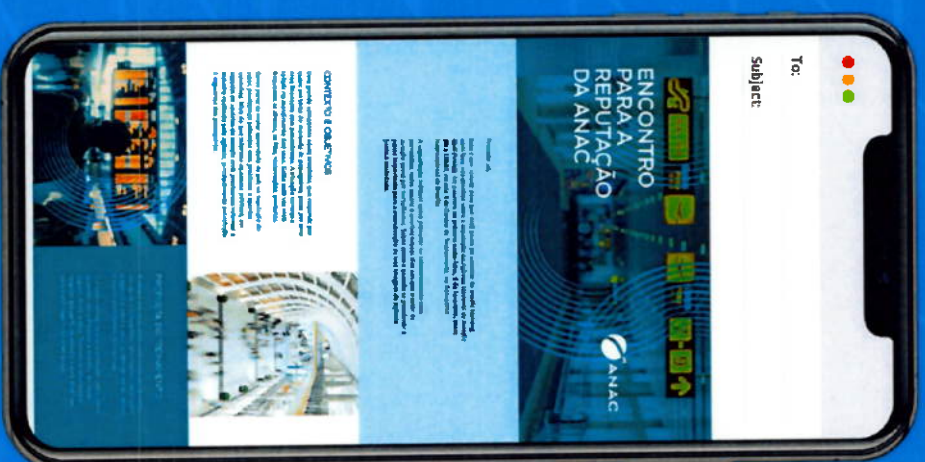
* Mídia em anexo



Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.

CONVITE MEDIA TRAINING

* Mídia em anexo



[Handwritten signatures]

CARROSEL INSTAGRAM



[Handwritten signatures and marks]

RELEASE DIGITAL

*Mídia em anexo



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.

ANÁLISE DE CLIPPING

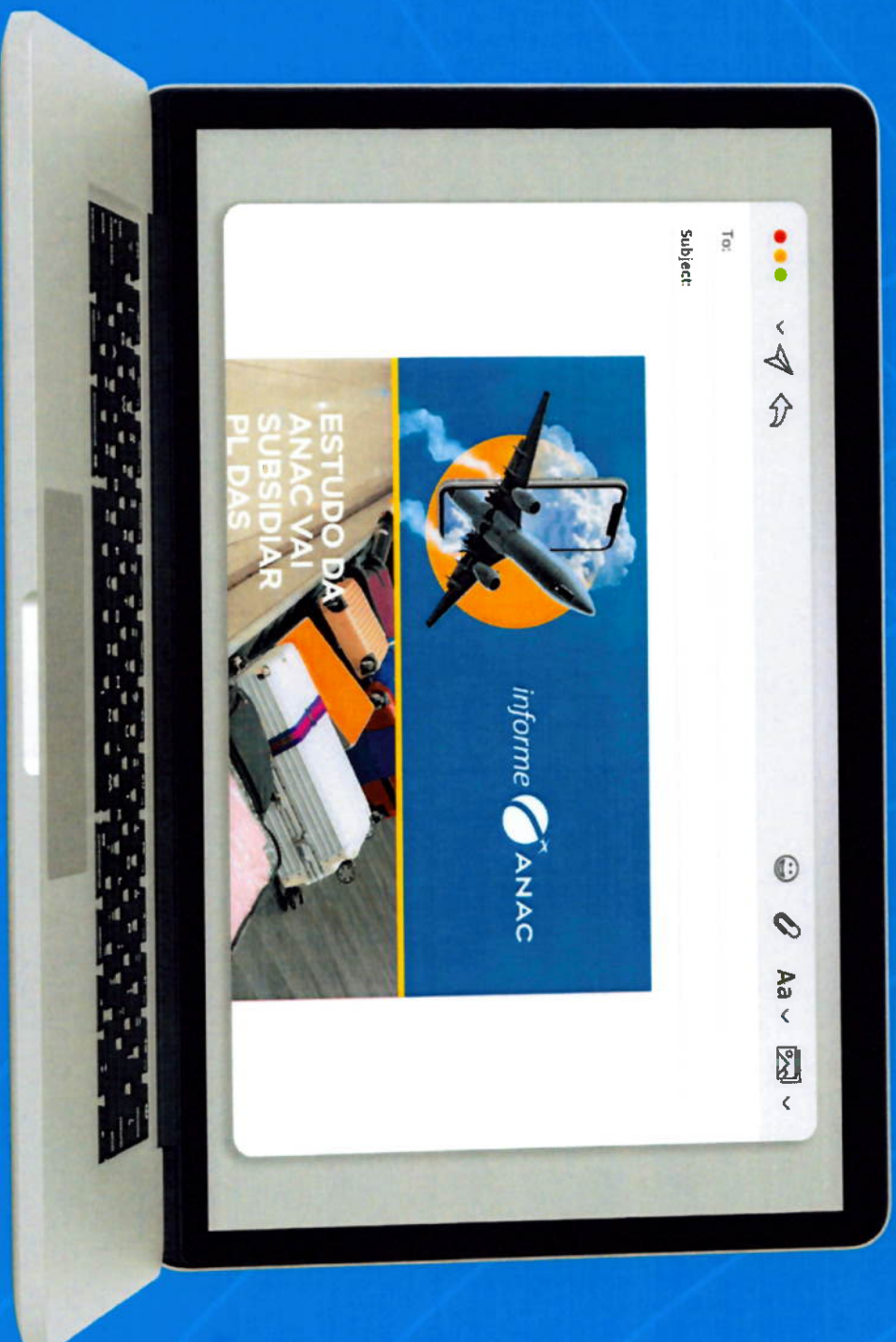
*Mídia em anexo



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.

NEWSLETTER

*Mídia em anexo



Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.

ROTEIRO DE PODCAST

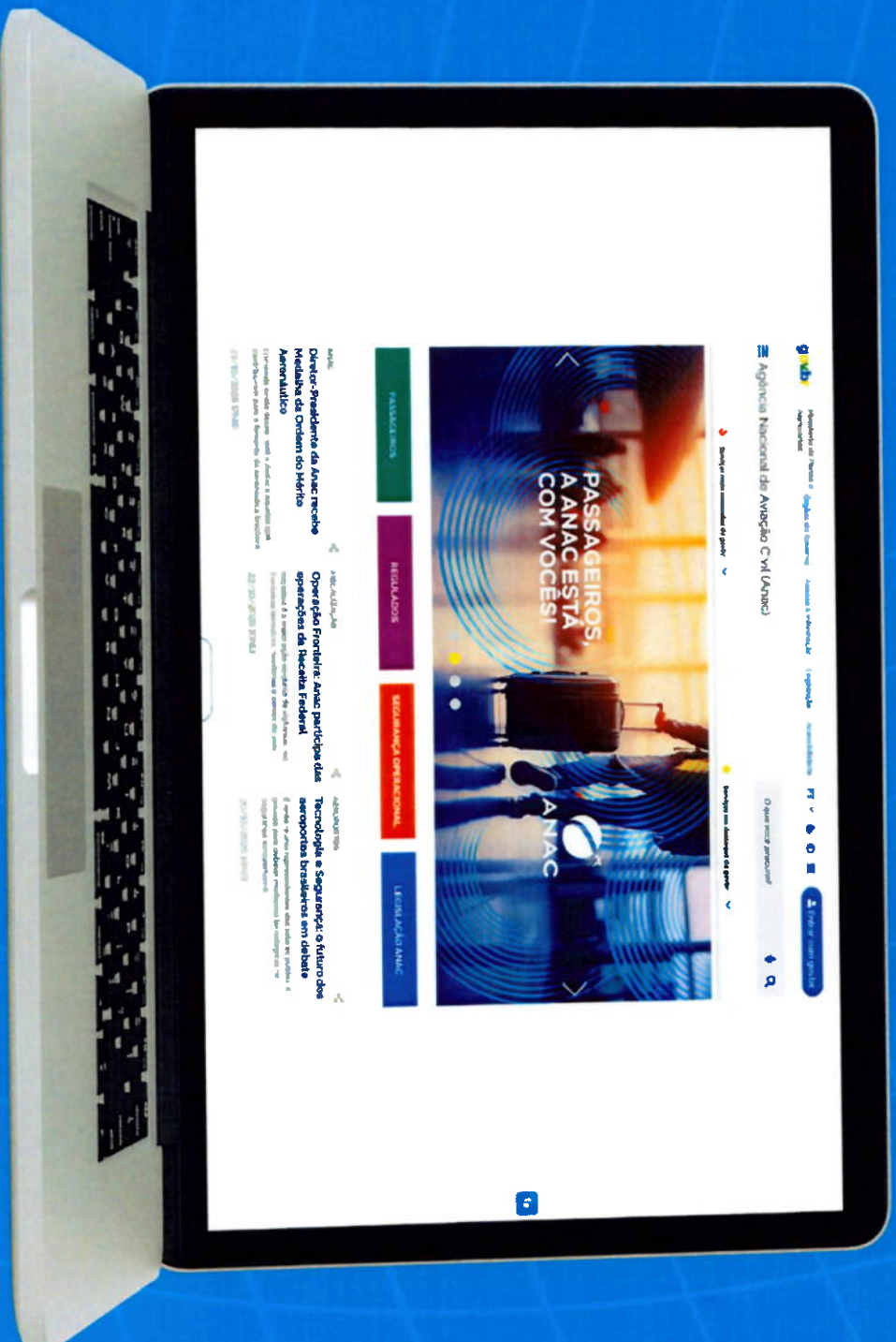
*Mídia em anexo



[Handwritten signatures]

BANNER PARA INTERNET

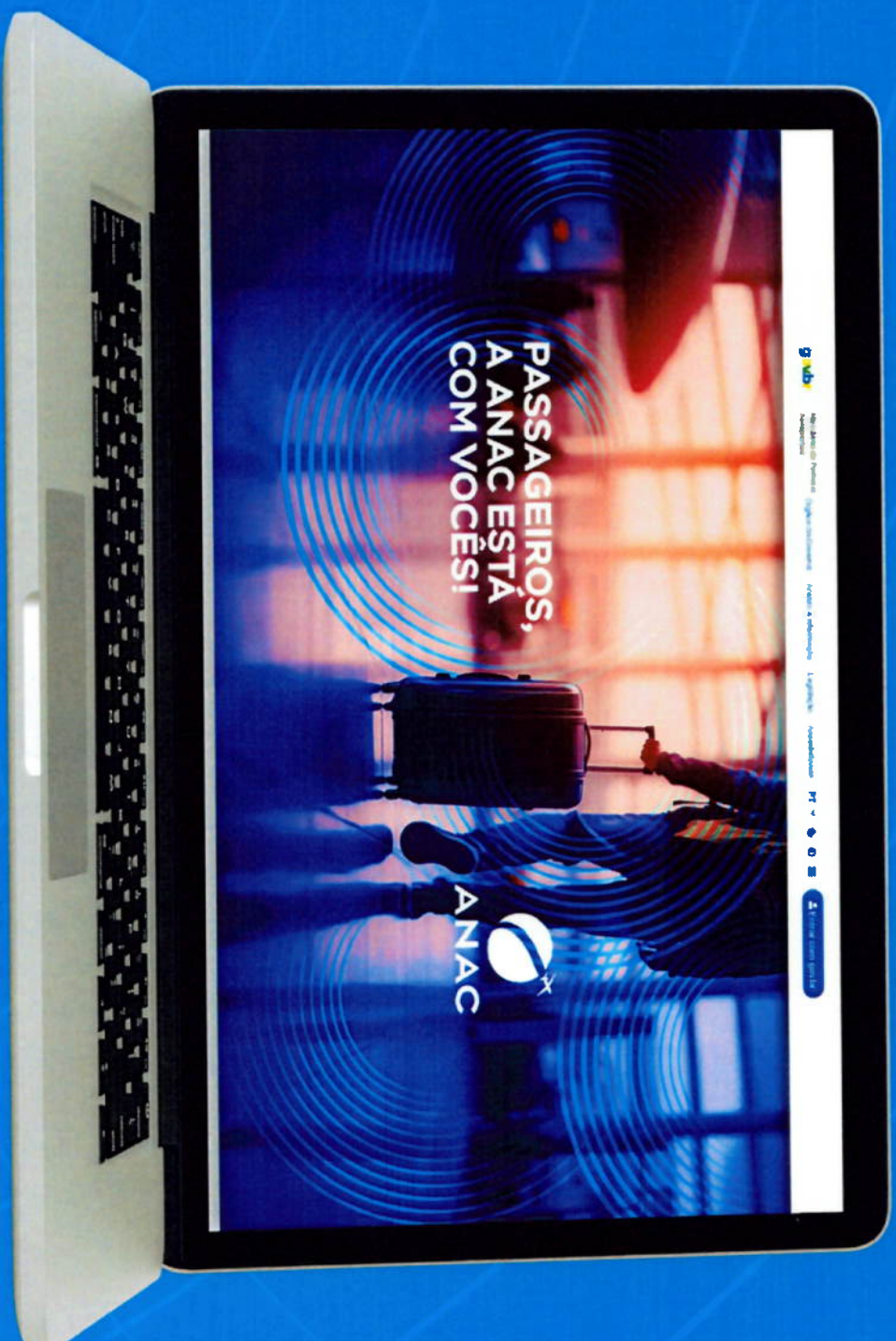
*Mídia em anexo



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.

PÁGINA DE HUB DE CONTEÚDO

*Mídia em anexo



Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.