

TREINAMENTO DE PORTA-VOZES **ANAC 2025**



1. APRESENTAÇÃO

Este Media Training foi desenvolvido especialmente para os porta-vozes da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), com o objetivo de fortalecer a capacidade institucional de comunicar com clareza, segurança e empatia, atributos fundamentais para uma agência que regula um dos setores mais estratégicos e sensíveis do país: o transporte aéreo.

A comunicação da ANAC é parte essencial de sua função regulatória. Em momentos de crise, a capacidade de transmitir **confiança técnica, transparência e responsabilidade pública** é decisiva para preservar a legitimidade da Agência e a estabilidade do sistema de aviação civil.

O treinamento adota como eixo condutor um **cenário de grande complexidade e impacto**: uma companhia aérea que responde por cerca de 30% do mercado nacional enfrenta uma grave crise financeira, resultando em falhas sistêmicas, atrasos, cancelamentos de voos e protestos de passageiros, com ampla repercussão na mídia, nas redes sociais e em órgãos de defesa do consumidor.

Diante desse contexto, os porta-vozes da ANAC precisam atuar sob pressão, respondendo à imprensa e à sociedade com **clareza técnica, empatia e coerência institucional**, conforme as atribuições da Agência e as condições gerais do transporte aéreo previstas na Resolução nº 400/2016.

Durante o programa, serão trabalhados conceitos de comunicação estratégica, gestão de crise, relacionamento com a imprensa e construção de discurso público, combinando teoria e simulações realistas inspiradas nesse cenário. O foco está no desenvolvimento de **porta-vozes consistentes, empáticos e tecnicamente preparados** para representar a Agência nesse cenário, mantendo o controle narrativo e a coerência do posicionamento institucional.

-
- **CARGA HORÁRIA:** 6 horas
 - **PARTICIPANTES:** 3 porta-vozes
 - **COMPLEXIDADE:** média
 - **FORMATO:** presencial, com módulos teóricos e práticos, simulações gravadas e devolutiva individual.

2. OBJETIVO GERAL

O treinamento **visa fortalecer o posicionamento institucional da ANAC** como autoridade técnica e reguladora independente, consolidando sua imagem pública de **transparência, agilidade e compromisso com a segurança e com o cidadão**.

Busca ainda desenvolver habilidades de comunicação em diferentes formatos midiáticos (TV, rádio/podcast, veículos impressos e plataformas digitais), preparando os participantes para responder a questionamentos complexos e de alta repercussão com **consistência técnica, empatia e controle da narrativa**.

O programa também capacita os porta-vozes a atuar de forma coordenada durante crises setoriais, assegurando **respostas alinhadas à missão institucional da ANAC** e à preservação de sua imagem pública de modo a transmitir confiança, responsabilidade e coerência institucional.



3. PRINCÍPIOS DO TREINAMENTO

- **Clareza:** usar linguagem simples e direta, sem jargões técnicos.
- **Transparência:** informar o que se sabe, reconhecer o que ainda está sendo apurado mostrando (re)conhecimento dos fatos e explicitação de providências.
- **Responsabilidade:** evidenciar medidas de solução e compromisso institucional.
- **Empatia:** demonstrar cuidado e empatia com as vítimas, passageiros e sociedade.
- **Controle da narrativa:** reforçar as mensagens-chave e evitar dispersões.
- **Repetição estratégica:** reforço consciente dos conceitos e compromissos institucionais.



4. TEMAS SENSÍVEIS E PRIORIDADES NARRATIVAS

A partir do diagnóstico institucional e do cenário, as principais áreas de atenção para o porta-voz são:

- **Crises operacionais e de imagem:** falhas sistêmicas, atrasos e cancelamentos.
- **Gestão de crise e proteção ao passageiro:** aplicação da Resolução nº 400/2016.
- **Fiscalização e responsabilidade técnica:** papel da ANAC na mitigação dos efeitos.
- **Governança e transparência:** comunicação de decisões regulatórias.
- **Riscos reputacionais e estabilidade do sistema:** preservação da credibilidade institucional.

Cada tema exige **domínio técnico, empatia e contextualização estratégica**, adequando a fala da Agência aos diferentes públicos (mídia, passageiros, setor, governo e sociedade).

5. DEFININDO PAPÉIS E PERFIS DE PORTA-VOZES

Os porta-vozes da ANAC devem atuar como representantes legítimos da Agência, comunicando com equilíbrio entre rigor técnico e sensibilidade pública. Seu papel vai além da fala técnica: envolve traduzir a missão institucional em mensagens acessíveis e estratégicas que reforcem a confiança da sociedade na regulação da aviação civil.

OS PORTA-VOZES DEVEM:

- **Representar institucionalmente a ANAC**, evitando personalização e politização.
- **Demonstrar autocontrole e empatia** diante de temas de alta exposição, principalmente em situações de crise ou de forte exposição midiática.
- **Garantir consistência técnica sem perder clareza e acessibilidade**, adequando a linguagem ao perfil do público e ao formato do veículo.
- **Sustentar a comunicação como instrumento de política pública**, orientando e esclarecendo o cidadão e reforçando que cada posicionamento da ANAC tem como objetivo ampliar a segurança e a transparência.
- **Aplicar contextualização estratégica**, com uso de dados, exemplos e evidências.
- **Traduzir decisões regulatórias em benefícios concretos**: segurança, previsibilidade e confiança.



6. LÓGICA DAS RESPOSTAS À IMPRENSA

A comunicação da ANAC com a imprensa deve refletir **transparência, responsabilidade e serenidade técnica**, sem perder a dimensão humana que conecta a aviação à vida das pessoas. Em cada resposta, o porta-voz deve demonstrar domínio dos fatos, clareza sobre o papel institucional da Agência e compromisso com o interesse público.

- **Transparência:** reconhecer fatos e apresentar medidas adotadas pela Agência, reforçando o princípio da prestação de contas. Mesmo diante de crises e investigações em curso, é fundamental deixar claro que a ANAC atua com base em dados, evidências e normas técnicas, mantendo o público informado sobre o que está sendo feito.
- **Responsabilidade:** explicar as razões técnicas e regulatórias das decisões. Cada fala deve reforçar que as decisões da Agência seguem critérios técnicos e legais, não políticos.
- **Controle da narrativa:** evitar ruídos e esclarecer o papel da Agência. O porta-voz deve explicar o escopo de atuação da ANAC, distinguindo responsabilidades da Agência das atribuições de outros órgãos, como o Cenipa ou o Ministério de Portos e Aeroportos.
- **Ação e clareza:** evidenciar providências e próximos passos, mostrando resultados concretos.
- **Empatia:** relacionar as decisões à experiência e aos direitos dos passageiros. A empatia não substitui a técnica, mas a torna compreensível e próxima, reforçando a imagem de uma Agência que regula com humanidade e propósito público.



7. MENSAGENS-CHAVE INSTITUCIONAIS

- **Segurança e excelência:** “A ANAC atua para garantir segurança, previsibilidade e equilíbrio no transporte aéreo.”
- **Transparência:** “Nossas ações e decisões são públicas, auditáveis e baseadas em critérios técnicos.”
- **Responsabilidade:** “A ANAC atua para garantir a segurança operacional, proteger vidas e preservar a estabilidade do sistema aéreo.”
- **Sustentabilidade:** “A Agência trabalha para que o setor aéreo brasileiro seja mais seguro, acessível e sustentável.”
- **Cidadania:** “Nosso compromisso é com a confiança do passageiro e a credibilidade da aviação civil.”



8. SUGESTÕES DE NARRATIVAS NA SITUAÇÃO DE CRISE

Diante de uma crise de grande impacto no setor aéreo, como o colapso operacional de uma companhia aérea de grande porte, a ANAC deve comunicar de forma coordenada, empática e pedagógica, mantendo o foco em três eixos narrativos principais: **segurança do passageiro, estabilidade do sistema e autoridade técnica** da Agência.

Cada narrativa deve combinar **mensagem institucional, evidência técnica e tom empático**, reforçando o papel da ANAC como guardiã da segurança e mediadora de confiança.

1. NARRATIVA DE PROTEÇÃO E ACOLHIMENTO AO PASSAGEIRO

“A ANAC compreende os transtornos enfrentados pelos passageiros e atua tempestivamente de forma contínua para garantir que todos os direitos previstos na Resolução nº 400/2016 sejam respeitados. Nossa prioridade é assegurar que cada passageiro tenha atendimento adequado, conforme determina a norma. A Agência também reforçou a fiscalização junto às companhias e mantém equipes de plantão para orientar os consumidores em tempo real.”

Objetivo: demonstrar empatia e centralidade no cidadão, reforçando o papel da ANAC como defensora dos direitos do passageiro.

Palavras-chave: direito, atendimento, orientação, fiscalização, reacomodação.

2. NARRATIVA DE ESTABILIDADE E CONFIANÇA NO SISTEMA

“Mesmo diante das dificuldades enfrentadas por uma das operadoras, o sistema de aviação civil brasileiro permanece estável e seguro. A ANAC trabalha em articulação com o Ministério de Portos e Aeroportos, empresas aéreas e órgãos do setor para minimizar impactos e garantir a continuidade das operações com segurança e transparência. O passageiro pode ter confiança: o transporte aéreo segue rigorosamente fiscalizado e monitorado.”

Objetivo: evitar percepção de colapso sistêmico, reforçando o controle institucional.

Palavras-chave: estabilidade, segurança, articulação, continuidade, confiança.

3. NARRATIVA DE RESPONSABILIDADE TÉCNICA E TRANSPARÊNCIA

“Todas as ações da ANAC são baseadas em critérios técnicos, regidos pela legislação e pelas normas de segurança da aviação civil. Estamos acompanhando a situação desde o início, fiscalizando as medidas adotadas pela companhia e exigindo planos de contingência que garantam o atendimento aos passageiros. Nossas decisões são pautadas por evidências, diálogo e responsabilidade pública.”

Objetivo: sustentar autoridade regulatória e reforçar o papel técnico e independente da Agência.

Palavras-chave: técnica, regulação, fiscalização, evidência, prestação de contas.

4. NARRATIVA DE APRENDIZADO E MELHORIA CONTÍNUA

“Cada crise representa uma oportunidade de aprimorar processos, fortalecer protocolos e garantir que o sistema de aviação civil se torne ainda mais seguro e previsível. A ANAC avalia constantemente seus mecanismos de fiscalização e trabalha para aprimorar os instrumentos regulatórios, sempre com foco na proteção do cidadão e na melhoria do serviço prestado à sociedade.”

Objetivo: mostrar proatividade e visão de futuro, transformando a crise em reforço de credibilidade.

Palavras-chave: aprimoramento, futuro, confiança, lição institucional, melhoria contínua.

5. NARRATIVA DE COORDENAÇÃO E COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

“A ANAC atua de forma integrada com os demais órgãos do setor aéreo e com entidades de defesa do consumidor, para que as soluções sejam rápidas, coordenadas e transparentes. O enfrentamento de uma crise dessa magnitude exige união de esforços e comunicação clara com a sociedade. Esse trabalho conjunto garante que medidas técnicas e humanitárias avancem lado a lado.”

Objetivo: demonstrar articulação federativa e cooperação, reduzindo a percepção de isolamento institucional.

Palavras-chave: integração, parceria, resposta conjunta, agilidade, transparência.

9. EXERCÍCIOS PRÁTICOS

- **Comece pelo propósito (Abertura Estratégica):** inicie a resposta apresentando o princípio que orienta a atuação da ANAC. Exemplo: “Nosso compromisso é garantir segurança e estabilidade para o passageiro e o sistema aéreo.”
- **Transforme o dado em significado:** traduza indicadores técnicos, números ou termos regulatórios em efeitos compreensíveis para o cidadão. Exemplo: “Quando fiscalizamos as operações, estamos assegurando que o cidadão chegue ao seu destino com segurança e previsibilidade.”
- **Reformule o problema em ação:** diante de uma crítica ou questionamento, destaque as medidas adotadas e o resultado esperado. Exemplo: “Identificamos as falhas e já acionamos planos de contingência com as companhias aéreas.”
- **Desarme perguntas negativas:** evite respostas reativas. Reforce o compromisso institucional e os critérios técnicos. Exemplo: “Todas as medidas da ANAC seguem padrões internacionais de segurança e foco no passageiro.”
- **Reforce consistência e continuidade:** use a repetição estratégica das ideias principais para consolidar credibilidade e coerência institucional. Exemplo: “Como temos reforçado, a ANAC trabalha 24 horas para proteger o passageiro e garantir a regularidade dos voos.”
- **Feche com visão de futuro:** conclua as respostas reforçando o impacto coletivo e o papel da Agência como normalizadora e mantenedora da confiança no sistema. Exemplo: “Nosso foco é restabelecer a normalidade, fortalecer o sistema e manter a confiança do público na aviação brasileira.”

SIMULAÇÕES INTEGRADAS DE ENTREVISTA

Cenário da simulação: crise operacional de companhia aérea de grande porte. Os participantes vivenciam entrevistas simuladas (TV, rádio/podcast e coletiva), respondendo sob pressão a perguntas sobre:

- Responsabilidade da ANAC.
- Atendimento aos passageiros prejudicados.
- Fiscalização e medidas corretivas.
- Equilíbrio entre rigor técnico e empatia.

As entrevistas serão realizadas observando:

- **Reformulação de perguntas difíceis:** foco em respostas propositivas.
- Simulações de perguntas espontâneas e **entrevistas-surpresa**.
- Treinamento de **linguagem corporal, respiração e uso da voz**, com acompanhamento de fonoaudiólogo.
- **Elevator pitch:** técnica de síntese e persuasão que ensina o porta-voz a dizer o essencial de forma estratégica.

10. AVALIAÇÃO

- Exercício de simulação com gravação e análise posterior.
- Avaliação de clareza, consistência, controle emocional e domínio técnico.
- Feedback técnico e comportamental personalizado com recomendações para aprimoramento individual e coletivo.
- Dinâmicas para fixação prática das técnicas de controle de narrativa, treino de resposta rápida e trabalho em equipe, respostas com foco e senso de propósito.
- Relatório individual de desempenho com análise de clareza, empatia e controle de narrativa.
- Vídeo da simulação com observações detalhadas para aperfeiçoamento.

11. ROTEIRO DO TREINAMENTO (6H)

09H ÀS 9H30 (30 MIN)

ABERTURA E BOAS-VINDAS

Tema: *A comunicação pública como instrumento de regulação*

- Boas-vindas e alinhamento de expectativas.
- Breve exposição sobre o papel estratégico da ANAC na manutenção da confiança pública no setor aéreo.
- Introdução ao desafio: crise de uma companhia aérea que responde por 30% do mercado, com falhas sistêmicas e grande repercussão midiática.
- Apresentação dos objetivos do treinamento e das competências que serão desenvolvidas: clareza técnica, empatia, controle narrativo e coerência institucional.

Propósito: posicionar a comunicação como parte integrante da função regulatória da ANAC; comunicar é regular.

Entrevista de Emboscada: após o início do treinamento, o repórter de TV entra no ambiente e escolhe alguns participantes para uma entrevista-surpresa.

09H30 ÀS 10H10 (40 MIN)

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E PAPEL INSTITUCIONAL

Tema: *Como construir o discurso institucional em contextos de alta exposição*

- Reflexão: “Qual é o papel do porta-voz em momentos de crise?”
- Apresentação dos princípios da comunicação pública: clareza, transparência, responsabilidade e empatia.
- Exercício guiado: identificar a diferença entre respostas técnicas e respostas estratégicas.
- Introdução das mensagens-chave da ANAC em crises: segurança, estabilidade, proteção ao passageiro e transparência regulatória.

Propósito: desenvolver consciência discursiva e alinhar linguagem técnica ao propósito público.

10H10 ÀS 10H30 (20 MIN)

ELEVATOR PITCH

Tema: *Síntese e centralidade da mensagem*

- Cada participante apresenta uma fala de até 1 minuto, explicando o papel da ANAC na crise.
- A atividade deve demonstrar clareza, empatia e controle narrativo.
- Feedback imediato dos instrutores sobre postura, entonação e escolha de palavras.

Propósito: exercitar a capacidade de transmitir a mensagem essencial da Agência de forma objetiva e segura.

10H30 ÀS 11H15 (45 MIN)

PALESTRA COM FONOAUDIÓLOGA

Tema: *A voz que transmite credibilidade*

- Treinamento vocal e corporal para entrevistas sob pressão.
- Postura, tom de voz, pausas e linguagem não verbal.
- Exercícios práticos de projeção e ritmo de fala.
- Adaptação da entonação conforme o canal (TV, rádio, coletiva).

Propósito: fortalecer a presença e a segurança vocal do porta-voz durante situações de crise.

11H15 ÀS 12H (45 MIN)

NARRATIVA DA MÍDIA E LEITURA DE CONTEXTO

Tema: *Entendendo a imprensa e o enquadramento da crise*

- Panorama da cobertura jornalística do setor aéreo e da percepção pública da Anac.
- Debate: como o tom e o foco das matérias podem amplificar ou reduzir a crise institucional.
- Análise do comportamento da imprensa nas redes (com base em relatórios de social listening e clipping da Anac).
- Discussão de estratégias para manter controle narrativo e proatividade comunicacional.

Propósito: aprimorar a leitura de contexto e a resposta proporcional à sensibilidade da imprensa.

12H ÀS 13H – INTERVALO PARA ALMOÇO

13H ÀS 13H30 (30 MIN)

GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO PROATIVA

Tema: *Respostas estratégicas diante da pressão pública*

- Introdução às narrativas na situação de crise:
 1. Proteção e acolhimento ao passageiro.
 2. Estabilidade e confiança no sistema.
 3. Responsabilidade técnica e transparência.
 4. Aprendizado e melhoria contínua.
 5. Cooperação interinstitucional.
- Exercício de construção de mensagens: cada participante adapta uma narrativa à sua área de atuação.
- Análise conjunta das melhores formulações e ajustes de tom.

Propósito: desenvolver coerência entre a fala individual e o discurso institucional da Agência.

13H30 ÀS 15H30 (2H)

SIMULAÇÕES DE ENTREVISTAS

Tema: *O porta-voz sob pressão*

Formato: três estações (TV, podcast e coletiva de imprensa) com rodízio entre os participantes.

Roteiro prático:

- Cada cenário utiliza a crise, com variações no ângulo de abordagem:
 - **TV:** perguntas sobre responsabilidade da Anac e medidas adotadas.
 - **Podcast:** tom analítico sobre causas e efeitos regulatórios.
 - **Coletiva:** múltiplos questionamentos simultâneos sobre fiscalização, atendimento e riscos à imagem institucional.

Foco da avaliação:

- Clareza técnica e domínio de conteúdo.
- Postura e controle de tempo.
- Capacidade de reorientar perguntas negativas.
- Aplicação das narrativas estratégicas e mensagens-chave.

Propósito: testar o desempenho real do porta-voz em diferentes pressões e formatos.

15H30 ÀS 15H50 (20 MIN)

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO: “TRÊS PERGUNTAS, UMA MENSAGEM”

Tema: *Síntese e consistência sob pressão*

- Prática individual com perguntas difíceis sobre a crise.
 - Cobrança de posicionamento sobre falhas de fiscalização.
 - Questionamento sobre responsabilidade da Anac.
 - Pedido de esclarecimento sobre direitos dos passageiros.
- Cada participante tem 5 minutos de preparação e 2 minutos de resposta final.
- A meta é concluir com uma mensagem clara e institucional, que traduza os valores da Anac: segurança, transparência e foco no cidadão.

Critérios de avaliação:

- Coerência entre fala e posicionamento institucional.
- Controle emocional e clareza narrativa.
- Preservação da autoridade técnica com empatia pública.

Propósito: consolidar o aprendizado do dia, reforçando o domínio de fala e a coesão discursiva da Agência.

15H50 ÀS 16H

ENCERRAMENTO E DEVOLUTIVA GERAL

Tema: *Feedback estratégico e próximos passos*

- Síntese dos aprendizados individuais e coletivos.
- Reforço das boas práticas identificadas nas simulações.
- Indicação de pontos de aprimoramento para entrevistas reais.

12. EQUIPE TÉCNICA

- Especialista em Media Training e Comunicação Estratégica
- Especialista em Comunicação Pública e Governo
- Fonoaudióloga
- Jornalista de TV e Rádio/Podcast
- Cinegrafista

13. AVALIAÇÃO E ENTREGÁVEIS

- **Relatório de resultados e recomendações**, contendo análise individual e coletiva.
 - **Gravações em vídeo** das simulações (disponibilizadas em meio digital).
 - **Síntese executiva** com as principais mensagens estratégicas e pontos de melhoria.
-

Critérios de avaliação conforme o edital:

- Cumprimento do prazo.
- Desempenho técnico e didático.
- Relevância do conteúdo.
- Aplicabilidade às situações reais do contratante.
- Avaliação individual dos participantes.