

Quesito 1. Plano de Comunicação Institucional

Subquesito 1 – Raciocínio Básico

a) Análise das características e especificidades da ANAC e do seu papel no contexto no qual se insere

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é a autoridade reguladora da aviação civil no Brasil, criada pela Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e instalada em 2006, em substituição ao antigo Departamento de Aviação Civil (DAC) e outros órgãos da Aeronáutica que atuavam na área civil. Trata-se de uma autarquia especial integrante da administração indireta federal, com mais autonomia administrativa e financeira, atualmente vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos. Sua criação buscou conferir ao setor um regulador técnico, estável e previsível, capaz de atrair investimentos e garantir níveis elevados de segurança operacional e qualidade dos serviços.

A ANAC é responsável por regular e fiscalizar as atividades da aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária em todo o território nacional. Entre suas atribuições estão: outorgar e regular concessões de serviços aéreos e de infraestrutura aeroportuária; aprovar planos diretores de aeroportos; estabelecer regimes tarifários; regular e fiscalizar empresas aéreas, operadores de aeródromos, oficinas de manutenção e escolas de aviação; certificar aeronaves, empresas e profissionais; compor conflitos entre prestadores de serviços; e representar o Brasil em convenções, acordos e atos internacionais de aviação civil.

A estrutura da Agência é organizada em Diretoria Colegiada (Diretor-Presidente e quatro Diretores), com mandatos fixos, apoiada por assessorias e superintendências temáticas (como áreas de regulação econômica, segurança operacional, infraestrutura aeroportuária, relações com usuários, administração e finanças, entre outras). A sede está localizada em Brasília/DF e a ANAC mantém representações regionais e Núcleos Regionais de Aviação Civil (NURACs) em aeroportos estratégicos, responsáveis por fiscalização in loco, certificação, atendimento a usuários e interface com operadores locais.

O arcabouço normativo da Agência se apoia em um conjunto de resoluções e regulamentos próprios, que detalham as regras aplicáveis a empresas aéreas, aeroportos, profissionais de aviação e usuários. Nesse contexto, a Resolução nº 400, de 13/12/2016, é um marco para o passageiro, pois “dispõe sobre as condições gerais de transporte aéreo de passageiros”, estabelecendo direitos e deveres em temas como informação prévia, alteração contratual, assistência material, reembolso, compensação, embarque e transporte de bagagens. Ela consolida, por exemplo, parâmetros mínimos de informação ao consumidor, prazos para comunicação de mudanças de voo e responsabilidades em atrasos e cancelamentos, sendo um dos principais referenciais para comunicação com o público em situações de crise. Complementarmente, os Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil (RBACs) formam a base técnica da regulação, estabelecendo requisitos de certificação, operação, treinamento, segurança e manutenção para operadores, pilotos e empresas. O portal dos RBACs reúne normas numeradas por tema, como RBAC 61 (licenças e habilitações de pilotos), RBAC 91 (regras gerais de operação de aeronaves), RBAC 121 (operações de transporte aéreo regular), entre outros, que disciplinam desde a qualificação de pessoal até padrões de manutenção e procedimentos operacionais. A base normativa geral da Agência inclui, ainda, resoluções, instruções suplementares e demais atos publicados em seu portal de legislação, garantindo publicidade, transparência e previsibilidade regulatória.

Além da dimensão normativa, a ANAC também estrutura sua atuação por meio de planos e programas estratégicos. O Plano Estratégico 2020–2026 organiza a visão de futuro da Agência em objetivos, indicadores e metas, voltados a assegurar a segurança da aviação civil, aprimorar a gestão de riscos, fortalecer a governança institucional, aumentar a eficiência regulatória e promover o desenvolvimento sustentável do setor. O documento aponta compromissos da ANAC enquanto instituição de Estado, orientando sua atuação para o equilíbrio entre segurança, competitividade, qualidade de serviço e proteção do usuário. Nesse contexto se inserem iniciativas como agendas de simplificação regulatória (como o Voo Simples), práticas de regulação responsiva e programas voltados à inclusão e ampliação do acesso ao transporte aéreo.

No campo da transparência e da inteligência de dados, o Portal de Dados Abertos da ANAC e a área de Dados e Estatísticas reúnem bases sobre mercado de transporte aéreo, frota de aeronaves, aeroportos, passageiros, pessoal da aviação civil, drones, segurança operacional e histórico de voos, entre outros temas. O objetivo é democratizar o uso da informação, reduzir assimetrias entre agentes do setor e sociedade e possibilitar que pesquisadores, imprensa, órgãos públicos, empresas e cidadãos utilizem dados oficiais para análise, controle social, formulação de políticas públicas e desenvolvimento de soluções inovadoras.

Dessa forma, a Agência se diferencia por ocupar uma posição rara na máquina pública: é técnica na essência, regulatória na prática e social na consequência. Suas decisões partem de critérios normativos e de segurança, mas reverberam diretamente no cotidiano do cidadão, nas dinâmicas competitivas do mercado e na imagem da aviação civil como serviço público essencial. Essa complexidade exige um equilíbrio fino entre rigor regulatório e sensibilidade social: não basta definir o padrão, é preciso garantir que ele seja compreendido, praticado e percebido como legítimo. Por isso, sua atuação não se esgota na edição de normas ou certificações: ela envolve constante monitoramento de risco, mediação entre interesses divergentes e capacidade de traduzir tecnicidade em orientação prática, especialmente em momentos de instabilidade operacional ou descontinuidade de serviço.

Em um contexto mais amplo, a ANAC funciona como âncora institucional que garante previsibilidade, segurança e continuidade em um setor muito suscetível a crises, sazonalidade, tecnologia e variações econômicas. Por isso, suas competências legais não apenas regulam o funcionamento do transporte aéreo: elas sustentam a confiança que permite que o setor exista. Sua legitimidade, enfim, não decorre apenas da lei, mas da capacidade de garantir estabilidade em um ambiente volátil, respondendo ao presente sem perder de vista o futuro.

b) Diagnóstico relativo às necessidades de comunicação institucional identificadas

A ANAC dispõe de uma boa infraestrutura institucional de comunicação e mantém um Portal de Dados Abertos com bases completas sobre aeródromos, aeronaves, operadores, segurança operacional, histórico de voos, pessoal da aviação civil e demais dados públicos, que permite transparência e fiscalização social. Esse apanhado informacional é complementado por canais institucionais de publicação (site e redes sociais), que trazem uma central de conteúdos (textos, vídeos, eventos), biblioteca digital e arquivos normativos, demonstrando que a Agência já produz conteúdo informativo, técnico e de prestação de contas regularmente. Um aplicativo, que trata da jornada dos profissionais do setor; uma aba para discussão dos usuários sobre textos científicos, no site; o app Voe Seguro, pelo qual os interessados em contratar um táxi-aéreo podem consultar se a empresa está

autorizada a operar; e uma newsletter (ANAC Informa); completam a lista de iniciativas de diálogo com seus diversos públicos.

Além da manutenção de um portal oficial, que funciona como hub de todas as informações da Agência, também há forte presença em redes sociais: no Instagram, no Facebook, no YouTube e no LinkedIn. Juntas, as redes ultrapassam os 320 mil seguidores. Destaque, ainda, para seu canal do Whatsapp (61 99115 4663) e SAC 163, além de uma Ouvidoria, que atua por meio da ferramenta Fala.BR, do Governo Federal. Essa multiplicidade de canais indica disposição institucional para disseminação de informação e resposta célere.

Em uma análise de menções e sentimentalização na imprensa e nas redes, que verificou a repercussão do que foi publicado sobre a Agência entre janeiro e novembro de 2025, cerca de 3.020 citações foram registradas (pesquisa feita utilizando a ferramenta Brand24), com destaque para canais como SBT News, Jornal da Record e Diário do Comércio. Impressiona, no entanto, que apenas 165 menções tenham sido positivas, outras 151 negativas e quase 90% dessas citações tenham sido neutras, indicando que houve: pouca escuta efetiva de porta-vozes da Agência, baixa publicação dos releases enviados pela área de comunicação e muitas replicações de veículos pequenos do que foi publicado na grande imprensa. Já nas redes sociais, foram quase 400 citações, a maioria neutras, e duas citações no TikTok se destacaram pelo volume de engajamento: @compararsegurodeviagem (<https://shre.ink/qKJo> - neutra - 27/11 - 65 mil likes, quase 2 mil comentários e mais de mil compartilhamentos) e @theinterceptbrasil (<https://shre.ink/qKJb> - negativa - 26/11 - 15 mil likes, 257 comentários e 1875 compartilhamentos).

Para prever estes cenários e melhorar a penetração e resposta com conteúdos próprios, recomenda-se a implantação de um sistema de monitoramento e análise reputacional, com coleta de menções em mídia e redes, análise de sentimento, identificação de temas recorrentes e mapeamento de crises, bem como a institucionalização de canais de comunicação rápida (abrir um perfil no TikTok, por exemplo). E, ainda, a elaboração de mais vídeos e infográficos explicativos, além de conteúdo institucional em múltiplos idiomas (no mínimo português e inglês).

A pesquisa também apontou que os comentários sobre a Agência em redes sociais já ultrapassam o número de menções na imprensa (3.641 comentários em posts diversos) e, por isso, deve-se reorganizar a presença digital com: um calendário editorial com renovação constante de conteúdos (vídeos, posts, lives, explicativos); o uso intensivo de formatos acessíveis (infográficos, linguagem simples, guias de direitos do passageiro); e mecanismos de interação direta com o público (FAQs dinâmicos, enquetes, atendimento digital, ouvidoria visível); permitindo reduzir ruídos, responder dúvidas, evitar judicialização excessiva e melhorar a percepção de zelo e eficiência.

É importante concluir, por fim, que a ANAC já conta com uma base normativa, informacional e institucional sólida, com canais públicos ativos e dados abertos que garantem transparência. No entanto, para traduzir suas ações e garantir reconhecimento social, melhorar o diálogo com os públicos e mitigar crises reputacionais, ainda é necessário consolidar práticas de comunicação contínua, responsiva e pró-ativa, de modo que a Agência seja percebida não apenas como reguladora técnica, mas como interlocutora acessível, transparente e comprometida com a cidadania.

c) Compreensão da relação da Anac com seus diferentes públicos

O relacionamento institucional da ANAC com seus públicos não se dá apenas como consequência de sua função regulatória. Ele é estruturado, segmentado e sustentado por expectativas distintas, níveis de conhecimento técnicos variados e diferentes formas de mediação com a sociedade. A Agência opera em um ambiente onde passageiros, empresas aéreas, concessionárias de aeroportos, imprensa, governo, órgãos reguladores correlatos e entidades do setor têm necessidades próprias e, frequentemente, assimétricas, por isso, o modelo de comunicação da ANAC tende a ser responsivo. Confira o detalhamento por público:

Público	Relação	Nível de Aceitação (baseada, principalmente, em Pesquisa de Satisfação de Passageiros do Ministério de Portos e Aeroportos, Painel do Consumidor ANAC, monitoramento de imprensa/jornalismo nacional e análises em redes sociais)
Passageiros e Usuários do Transporte Aéreo	Relação pedagógica e orientativa: direitos, bagagem, reembolso, atendimento em crise.	Média/volátil, de acordo com a Pesquisa de Satisfação dos Passageiros (MPor) e menções no X/Twitter. Ex.: picos de reclamação em feriados e cancelamentos, melhora quando há notas e vídeos explicativos.
Profissionais do Setor de Aviação Civil	Regulatória e operacional: certificação, SINTAC, SACI, habilitação técnica.	Alta técnica mas sensível à demora regulatória, segundo fóruns e sindicatos. Ex.: renovação de licenças, homologações, carga instrucional.
Empresas Aéreas e Concessionárias de Aeroportos	Normativa: slots, segurança, certificação, auditoria, previsibilidade.	Alta sob ótica técnica e média sob eficiência, conforme IATA/ABEAR. Ex.: debates sobre custos, digitalização e eVTOL.
Imprensa e Formadores de Opinião	Baseada em credibilidade, agilidade e clareza dos porta-vozes.	De média a alta, sensível em crise. De acordo com G1/Estadão/CNN, oscila conforme rapidez das respostas. Ex.: caso ITA/Itapemirim.
Consumidores em Potencial	Preventiva e educativa: confiança, clareza, percepção de segurança.	Média em crescimento: com base em consumidor.gov.br e Google Trends. Ex.: buscas por bagagem/reembolso em alta temporada.
Organizações da Sociedade Civil e Grupos de Interesse	Institucional e participativa: consultas públicas, advocacy.	Variável por pauta: relatórios mostram mais sensibilidade em acessibilidade e ambiente.
Órgãos de Defesa do Consumidor	Mediadora e fiscalizadora: denúncias, mediação, transparência.	Média/alta, porém crítica, conforme dados de Procons estaduais. Ex.: overbooking, reembolso, assistência negada.
Órgãos Institucionais e Governamentais	Cooperação técnica: integração, políticas públicas, sistemas.	Alta estabilidade, com base em relatórios e matriz de interoperabilidade. Ex.: operações conjuntas DECEA/ANAC.
Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo	Formal: pareceres, notas técnicas, evidências regulatórias.	Alta credibilidade técnica porém variável politicamente, com base em audiências e PLs setoriais.
Servidores da ANAC	Neutra, com bom relacionamento interno: comunicação, diretrizes, execução regulatória.	Alta quando há alinhamento interno. Dados de intranet mostram busca por capacitação e respaldo institucional.
Diretores e Altos Gestores	Estratégica e decisória: posicionamento público, reputação institucional.	Alta autoridade, exposição sensível, de acordo com governança interna e mídia especializada.

- **Riscos reputacionais:** como vimos no quadro acima, a gestão reputacional da ANAC depende da capacidade de antecipar crises, responder de forma transparente e manter coerência entre norma, discurso e entrega pública. Cada público se relaciona com a Agência de maneira distinta, o que significa que o risco reputacional também não é uniforme, ele cresce quando há ruído informacional, demora na resposta, decisões regulatórias sensíveis ou percepção de falta de acolhimento ao usuário. Por outro lado, a reputação se fortalece quando a comunicação é orientada por dados, acessível (informação facilmente encontrada na home do site, nas redes sociais e na imprensa), preventiva e capaz de demonstrar impacto concreto (depoimentos do público, por exemplo).
- **Indicadores de Relacionamento:** para monitorar esse ecossistema, portanto, recomenda-se um conjunto de KPIs que permitam leitura contínua do clima reputacional. No eixo externo, é essencial acompanhar variações no volume e teor das menções em mídia e redes sociais, índices de satisfação dos passageiros, recorrência de reclamações em órgãos de defesa do consumidor e cobertura jornalística em momentos de crise. No eixo institucional, indicadores como tempo de resposta a stakeholders, cumprimento regulatório, engajamento técnico e previsibilidade normativa (publicar relatórios analíticos sobre legislações é um bom caminho) funcionam como sinais de saúde relacional. Internamente, níveis de alinhamento entre áreas, adesão a diretrizes, engajamento informacional e percepção de confiança na gestão ajudam a prevenir dissonâncias que, se não tratadas, podem transbordar para o ambiente público. Riscos existem, claro, mas são previsíveis. KPIs não eliminam crises, mas permitem agir rápido, corrigir rotas e proteger a legitimidade institucional da aviação civil no país.
- **Outros públicos potenciais:** além dos públicos formais previstos no briefing, mapeamos um conjunto de atores periféricos, porém cada vez mais relevantes, cuja relação com a ANAC é menos institucional, mas altamente influente na formação de opinião e na circulação de narrativas sobre o setor aéreo. Criadores de conteúdo independente, perfis especializados em viagens, programas de milhas e canais digitais de turismo, tornaram-se porta-vozes informais do sentimento do consumidor e são capazes de amplificar crises ou validar boas práticas com enorme velocidade. Da mesma forma, advogados e escritórios especializados em direito do consumidor atuam como polos de judicialização recorrente, pressionando aprimoramentos regulatórios e servindo como “termômetro de dor do passageiro”. Há também elos menos visíveis, como aeroportos regionais não concessionados, fornecedores técnicos, empresas de tecnologia, integradores de sistemas, operadores emergentes de mobilidade aérea avançada, além de turistas estrangeiros e organismos internacionais. Esses públicos, embora não estejam listados como prioritários, orbitam a atuação da Agência e têm potencial de influenciar, positiva ou negativamente, o ambiente reputacional, a interpretação das normas e a percepção de eficiência do sistema de aviação civil. Monitorá-los é estratégico: não porque demandem comunicação constante, mas porque representam campos de atenção futura, pontos de tensões emergentes e oportunidades de harmonização narrativa antes que haja ruído, crise ou distorção pública.

d) Compreensão do desafio e dos objetivos de comunicação

O desafio central deste Plano reside em comunicar a atuação regulatória da ANAC não apenas de forma clara, acessível e tecnicamente correta, mas de maneira capaz de preservar a confiança pública, reduzir a ansiedade social e orientar o usuário em meio

à crise. Diante de um cenário em que uma companhia aérea responsável por cerca de 30% do mercado enfrenta colapso operacional, a missão comunicacional transcende o repasse de informações: trata-se de sustentar o funcionamento do sistema, preservando a ordem, diminuindo danos e garantindo que o passageiro esteja amparado por informação, direito e clareza no momento em que ele mais precisa.

Cada público vivencia essa crise (e outras) a partir de um ponto de dor distinto. O passageiro não observa resoluções ou normas: ele sente o impacto do cancelamento, da bagagem perdida, da espera no aeroporto e da insegurança sobre o que fazer. Já concessionárias, companhias aéreas, profissionais do setor e instituições governamentais analisam o evento sob a ótica da continuidade operacional, dos riscos sistêmicos e da manutenção da malha aérea. A imprensa e os formadores de opinião amplificam a temperatura do problema e, nestes casos, o silêncio gera desconfiança, a demora gera ruído, e o descompasso entre discurso e realidade afeta diretamente a reputação. Por isso, o desafio não é apenas informar, é traduzir, contextualizar e orientar com presença contínua: antes, durante e depois da crise.

Nessa perspectiva, o fortalecimento da imagem institucional da ANAC depende de consistência discursiva, previsibilidade informacional, voz ativa e não reativa, e de uma comunicação que trate dados técnicos com narrativa cidadã. Essa credibilidade se consolida com melhoria do conteúdo disponível nos canais oficiais, oferecendo informação estruturada, linguagem simples, conteúdo acessível em múltiplos idiomas (quando pertinente), além de transparência ativa sobre monitoramento, fiscalização e quais medidas estão sendo adotadas. A abertura de canais interativos é igualmente estratégica: quando o passageiro consegue perguntar, a ANAC consegue orientar; quando a Agência responde rápido, ela diminui ruído; quando orienta com clareza, ela reduz judicialização e pressão institucional.

Do ponto de vista sistêmico, a imagem da Agência se fortalece ainda mais quando há simplificação de serviços, digitalização, regulação responsiva e desburocratização, iniciativas já visíveis em movimentos como Voo Simples, Regulação Responsiva e Asas para Todos. Cada esforço de modernização traduz a mensagem política e pública de que regular não é apenas controlar: é também facilitar, antecipar e viabilizar o futuro da aviação civil.

Assim, compreendemos que este Plano de Comunicação deve ser mais do que um manual de ações, deve ser um instrumento vivo de gestão de crise e reputação, capaz de mitigar danos, evitar colapso informacional, acolher o usuário prejudicado e sustentar o entendimento de que a ANAC não é causadora da crise, mas guardiã do sistema, árbitra técnica e protetora do passageiro. A comunicação, portanto, deve entregar três resultados centrais:

- 1) orientar o passageiro com clareza e autonomia, reduzindo medo, dúvida e judicialização;
- 2) demonstrar à imprensa e à opinião pública que existe monitoramento ativo, critério técnico e ação imediata;
- 3) assegurar previsibilidade regulatória ao setor para evitar efeito cascata sobre toda a malha aérea.

O objetivo, portanto, não é apenas ampliar conhecimento: é reconstruir a confiança em ambiente de instabilidade, reduzir o impacto reputacional da crise e reforçar a percepção de segurança, transparência e, sobretudo, de governança na aviação civil brasileira.

Subquesto 2. Estratégia de Comunicação Institucional

Desde sua criação, a ANAC tem mantido um regime estruturado de comunicação institucional, pautado na transparência regulatória, na informação clara ao cidadão e no equilíbrio entre a proteção dos usuários e a segurança do transporte aéreo. O Plano de Comunicação Institucional 2025 (PCI-2025) consolida essas diretrizes, oferecendo como eixo central a transparência ativa e linguagem cidadã, a educação pública sobre direitos e normas, o fortalecimento dos canais digitais, o relacionamento permanente com imprensa e stakeholders e o monitoramento do risco comunicacional. Com o Plano, a ANAC preparou seu arcabouço de comunicação não somente para contingências eventuais, mas como uma prática institucional consolidada para quando ocorrerem crises no setor. Esse histórico de atuação demonstra que, mesmo antes da crise atual, citada no briefing, a Agência já previa a necessidade de manter comunicação permanente, clara e acessível, base imprescindível para enfrentar qualquer cenário delicado.

Prova disso são casos como o da Avianca Brasil (2018–2019) e da Itapemirim Transportes Aéreos / ITA (2021). Durante a crise da Avianca, a Agência emitiu uma sequência de notas técnicas e comunicados públicos, atualizou continuamente seu site e redes sociais com orientações sobre slots, cancelamentos, realocação de voos e direitos dos passageiros e articulou, com aeroportos e outras empresas, um plano emergencial para diminuir os impactos operacionais. Já no episódio da ITA, agiu rapidamente para informar sobre suspensão de operações, orientar consumidores sobre reembolsos e assistência, e reforçar a fiscalização regulatória. Esses precedentes reforçam que a ANAC não opera no improviso: ela possui experiência prática no engajamento com múltiplos públicos e na gestão de crises de alto impacto, uma experiência que serviu como referencial institucional e operacional para este Plano.

O que propomos, portanto, é a evolução desse pensamento. Trazendo uma estratégia que vá além das respostas reativas, estruturando termômetros de crises, conteúdos especiais orientativos, treinamentos constantes de porta-vozes e um trabalho reputacional que reverbere no longo prazo (esse entendimento, aliás, orientou também a elaboração e escolha das peças do subquesto 3). Assim, será possível reposicionar a ANAC como instituição confiável e próxima ao cidadão, atingindo os objetivos do briefing e preparando a Agência para outras crises. Para este trabalho, adotamos a Situational Crisis Communication Theory (SCCT), de W. Timothy Coombs, que é um referencial consolidado na literatura de comunicação de crise. A SCCT parte da premissa de que a resposta ideal a uma crise depende da forma como o público atribui responsabilidade e percebe a gravidade do evento, assim, permite calibrar a comunicação com base no tipo de crise, no histórico da instituição e em sua reputação prévia.

A adoção desse modelo/metodologia segue três etapas principais:

- 1) o diagnóstico da crise: identificando a atribuição de responsabilidade, o histórico regulatório da ANAC e o nível de ameaça à reputação (fizemos no subquesto 1);
- 2) a definição da estratégia de resposta comunicacional, com mensagens transparentes, informativas e de acolhimento quando apropriado (é o que estamos fazendo neste subquesto); e
- (3) a implementação de ações de reconstrução e fortalecimento reputacional, por meio de conteúdos institucionais contínuos, educação pública, prestação de contas e comunicação proativa (que faremos nos subquestos 3 e 4).

Essa metodologia irá consolidar, definitivamente, a credibilidade da Agência no curto, médio e longo prazos.

Para dar início a esse trabalho de reputação, elaboramos uma narrativa que será

utilizada para tratar do caso específico descrito no briefing. As ações, peças e materiais seguirão o conceito “ANAC, ao seu lado para você ir mais longe.” Esse conceito expressa simultaneamente proximidade, proteção e futuro. Proximidade, porque posiciona a ANAC como parceira do usuário; proteção, porque reforça seu papel regulador e de defesa dos direitos dos passageiros; futuro, porque indica que, mesmo em crise, a Agência pensa na estabilidade e no desenvolvimento sustentável da aviação civil.

Em resumo, nossa estratégia utiliza a base normativa e institucional já existente, aproveita a experiência de crises anteriores, aplica uma teoria consagrada para gestão de crise e reputação e ancora sua narrativa em um conceito claro, empático e de longo prazo. Com isso, a ANAC poderá não só superar o impacto imediato, mas fortalecer sua imagem, reconquistar a confiança pública e consolidar sua legitimidade como guardiã da aviação civil.

a) Explicitação e defesa das recomendações a serem observadas pelos porta-vozes da Anac

A experiência internacional e nacional em regulação do setor aéreo demonstra que a definição estratégica de porta-vozes é um dos fatores que mais impactam a capacidade institucional de resposta em contextos de alta pressão pública. A Federal Aviation Administration (FAA), nos Estados Unidos, por exemplo, adotou uma arquitetura hierarquizada de comunicação durante a crise global envolvendo o Boeing 737 MAX em 2019, centralizando a fala no Administrador-Chefe e delegando explicações técnicas a diretores especializados. Já a European Union Aviation Safety Agency (EASA), em momentos de falhas graves de certificação, recorreu à figura única de um porta-voz primário, articulando mensagens com o apoio de especialistas técnicos quando o debate exigia mais profundidade regulatória. No Brasil, episódios críticos da ANVISA durante a pandemia da Covid-19 também revelaram que o uso combinado de um dirigente institucional com legitimidade política e um porta-voz técnico-pedagógico permitiu organizar melhor o fluxo de informação, diminuir ruído e fortalecer a confiança pública. Esses modelos convergem para uma lógica clara: crises sistêmicas com repercussão nacional exigem porta-vozes que equilibrem autoridade, técnica e clareza comunicacional.

Aplicando essas referências ao contexto apresentado no briefing, acredita-se que a ANAC deve operar com um porta-voz institucional único no topo, representado pelo Diretor-Presidente, que transmite comando, capacidade de resposta e presença de Estado. Essa escolha reforça a legitimidade regulatória e demonstra prontidão decisória perante imprensa, Congresso, consumidores e setor privado. Ao lado dele, recomenda-se que um diretor técnico responsável por Relações com Consumidores e Regulação Econômica assuma a frente das explicações jurídicas e normativas relacionadas à Resolução 400/2016: acomodação, reembolso e deveres da companhia aérea, fornecendo densidade técnica às tomadas de posição. Por fim, um superintendente com perfil didático deve atuar como voz complementar voltada ao público geral, explicando em linguagem simples os direitos, procedimentos e orientações práticas, sobretudo em vídeos curtos, comunicados digitais e redes sociais, onde a velocidade e a clareza são decisivas. Assim como no benchmarking da FAA, EASA e ANVISA, esse arranjo concentra autoridade, distribui técnica e preserva inteligibilidade, garantindo que a ANAC fale com uma só voz, mas alcance públicos distintos com profundidades adequadas.

Entretanto, a definição de porta-vozes não basta se não houver coordenação

centralizada de suas mensagens. Por isso, é essencial a criação imediata de um Centro Integrado de Comunicação de Crise (CICC/ANAC), sob a coordenação da Assessoria de Comunicação, concebido para padronizar discursos, garantir coerência narrativa e controlar o fluxo de informação sensível. Abaixo, recomendações detalhadas para cada porta-voz elencado:

Porta-voz	Mensagens-chave	Recomendações
Diretor-Presidente da ANAC Porta-voz institucional principal, garantindo autoridade regulatória e segurança. Indicado para pronunciamentos oficiais de alta repercussão com necessidade de confiança pública.	- A ANAC está conduzindo a resposta com foco no passageiro. - Garantiremos o cumprimento da Resolução nº 400/2016. - Monitoramento contínuo e coordenação com órgãos parceiros.	Deve liderar a narrativa institucional e acalmar o ambiente. Seu tom deve ser sereno, falar com clareza e solidez. Perguntas que deve dominar: - Quando o sistema normaliza? - Há risco ao passageiro? - A ANAC controla a situação? Entrega esperada: redução imediata de <u>tensão social</u> .
Diretor de Regulação Econômica / Relações com Consumidores Responsável por sustentação técnica e normativa das decisões. Complementa a fala institucional com detalhamento jurídico e operacional.	- Direitos assegurados pela Resolução 400/2016. - Reacomodação, reembolso e assistência material. - Ações regulatórias e fiscalização já iniciadas.	Deve explicar sobre a <u>regulação</u> e responsabilização, observando a precisão legal e o cuidado com os prazos. Perguntas que deve dominar: - Quais direitos estão garantidos? - A empresa será punida? - Por que a ANAC não evita cancelamentos? Entrega esperada: confiança jurídica e <u>credibilidade técnica</u> .
Superintendente / Atendimento e Orientação ao Consumidor Porta-voz mais didático e prático. Fala simplificada para público geral, imprensa e redes sociais.	- Como solicitar reembolso. - Como registrar reclamação. - Onde obter informação segura.	Deve ser a ponte com os passageiros. Usar uma linguagem simples e acolhedora. Perguntas que deve dominar: - Como recebo meu dinheiro de volta? - Em quanto tempo resolvem meu caso? - O que faço se perder conexão? Entrega esperada: redução de ruído e ansiedade coletiva.

b) Proposição e defesa dos pontos centrais da proposta, especialmente: o que fazer; quando fazer; como fazer; quais recursos próprios de comunicação utilizar; que outros recursos ou instrumentos de comunicação institucional utilizar; diretrizes editoriais e de conteúdo a serem adotadas; quais públicos; que ações, instrumentos ou materiais utilizar; e quais efeitos e resultados esperados

O que e quando fazer: estruturando o CICC, definindo as mensagens e seus prazos de aplicação

Como citado, o primeiro movimento é estruturar o CICC, que atuará como sala de situação comunicacional e matriz de comando durante todo o período crítico. Suas funções incluem: validação de mensagens-guia, definição de respostas-modelo para imprensa, autorização centralizada de porta-vozes, publicação de notas oficiais alinhadas, coordenação com aeroportos e órgãos federativos e monitoramento diário da percepção pública e do impacto reputacional. Paralelamente, inicia-se campanha de informação ao passageiro, orientando sobre direitos previstos na Resolução nº 400/2016, procedimentos de reacomodação, formas de reembolso e canais de atendimento, sempre com linguagem acessível e pedagógica. Conteúdos educativos e institucionais também são lançados neste momento para reforçar a autoridade regulatória da ANAC e reposicionar sua imagem como garantidora do sistema, em linha com o conceito-guia "ANAC, ao seu lado para você ir mais longe".

A execução das ações de combate à crise ocorre em três fases articuladas, em uma sequência temporal que, de acordo com o briefing, deve durar 3 meses:

- Fase 1: D0 a D+7 (Impacto crítico). Ação imediata: pronunciamento do Diretor-Presidente e liberação de nota oficial. Início do fluxo de comunicação diária, reportagem em vídeo curta, perguntas-guia para imprensa, ativação total de SAC, canais digitais, site e push informativo aos aeroportos. Aqui o objetivo é conter ruído e informar rapidamente.
- Fase 2: D+8 a D+60 (Estabilização e reparação). Ajustes graduais na narrativa, entradas coordenadas dos demais porta-vozes, vídeos explicativos e cartilhas em linguagem simples, boletins diários com atualização do impacto e material multimídia distribuído para imprensa e aeroportos. Amplia-se o tom de prestação de contas e posicionamento institucional.
- Fase 3: Pós-crise (Reconstrução e reputação). Produção de conteúdo de reforço institucional: cases, indicadores de resolução, números de atendimentos, dados de compensação aos passageiros, resultados da fiscalização e melhorias estruturais. O objetivo é encerrar a crise e convertê-la em lastro reputacional futuro.

Como fazer: organizando as peças conforme o objetivo de cada fase

O plano se baseia na metodologia SCCT, que permite calibrar mensagens e intensidade comunicacional de acordo com o grau de responsabilidade percebida pelo público. Essa metodologia também ajuda no como fazer as peças em cada uma das fases do combate à crise:

- 1) Na fase 1, resposta imediata com clareza e empatia, cores sóbrias nas peças e muita citação sobre canais de apoio (ex.: SAC, Ouvidoria).
- 2) Na fase 2, foco na transparência contínua com dados verificáveis (ex.: o que estamos fazendo) e monitoramento do público afetado.
- 3) Já na fase 3, peças devem reforçar o fortalecimento institucional com narrativa de futuro: estabilidade, proteção e confiança (ex.: o caso gerou o regulamento X para evitar novos casos).

Feito isso, é a hora de planejar a distribuição dos conteúdos, que deve ser feita em camadas: na fase 1, os conteúdos curtos e didáticos para o passageiro (exemplificados nas peças 2, 3, 4 e 8); na fase 2, os informativos detalhados para operadores e imprensa (exemplificados nas peças 5, 6, 10); e na fase 3, os conteúdos estruturantes para stakeholders estratégicos (exemplificados nas peças 1, 7, 9).

Quais recursos próprios utilizar: os canais oficiais em primeiro lugar

Canal	Função (por quê será utilizado)	Tipo de mensagem
Site - www.gov.br/anac	Central oficial de informações, documentos e atualizações.	Notas oficiais, boletins, FAQ e orientações completas.
Instagram – @oficialanacbr	Grande alcance e agilidade na comunicação de massa.	Cards, reels, avisos urgentes, conteúdo simplificado.
LinkedIn – Oficial ANAC	Ambiente institucional e técnico, ideal para autoridade reputacional.	Comunicados, relatórios, falas de diretoria e posicionamentos estratégicos.
YouTube – Oficial ANAC	Canal para vídeos estruturados e explicações detalhadas.	Transmissão de coletivas, entrevistas, vídeos orientativos, conteúdo audiovisual educativo.
Facebook – Oficial ANAC	Atinge públicos amplos e heterogêneos, especialmente fora do círculo digital jovem.	Posts informativos, links úteis, transmissões e atualizações frequentes.
WhatsApp para Regulados	Acesso direto às empresas e operadores durante a crise.	Alertas normativos, orientações técnicas, instruções rápidas.
Intranet – ANAC	Alinhamento interno e padronização de discurso institucional.	Comunicados internos, scripts e diretrizes operacionais.
WhatsApp Interno	Agilidade operacional, resposta imediata e integração entre equipes.	Alertas, mensagens rápidas, atualizações emergenciais.

- Vale lembrar que a exequibilidade da verba referencial do briefing deve ser respeitada e, por isso, dimensionamos nossa proposta priorizando o uso intensivo de canais institucionais já existentes, ferramentas equivalentes às disponibilizadas pela Administração e ações de conteúdo que maximizam alcance e transparência com otimização de custos.

Outros recursos: buscando outras ferramentas para otimizar resultados

Ferramenta / Plataforma	Por que utilizar	Como otimiza resultados
Brandwatch / Sprinklr / Meltwater	Monitoramento em tempo real de redes sociais, sentimento digital e variações de crise.	Permite resposta rápida do CICC, reduz risco de viralização negativa.
Google Trends + Social Listening com IA	Detecta volume de buscas sobre cancelamentos, direitos e companhias aéreas.	Ajuda a priorizar conteúdos e reduz gargalos informativos.
ChatGPT / Gemini (IA para texto)	Redige releases, notas, FAQs e roteiros com rapidez e coerência.	Acelera produção do CICC e melhora consistência narrativa.
Midjourney / DALL-E (IA para imagem)	Criação rápida de peças visuais institucionais.	Permite publicações urgentes com acabamento profissional.
Power BI / Tableau	Integra dados operacionais e consolida relatórios visuais.	Melhora o briefing, tomada de decisão e transparência pública.
Notion / Trello / Monday	Organiza fluxo do CICC, versões de mensagem e governança comunicacional.	Evita os desalinhamentos, retrabalho e agiliza as aprovações.
OBS Studio / StreamYard	Permite transmissões e coletivas remotas com qualidade.	Amplia alcance institucional e reduz custo logístico.
Google Drive / Box Governamental	Armazena releases, roteiros, peças e histórico de deliberações.	Agiliza a distribuição à imprensa e mantém documentação oficial.
Freshdesk / Zendesk	Centraliza atendimento e categoriza demandas de passageiros.	Fornece insumos diretos para conteúdo de orientação.
Desk 360 / Chatbot	Automatiza respostas frequentes e orientações básicas.	Reduz carga do atendimento humano e acelera resolução.
MailChimp / E-go	Envio segmentado de comunicados para regulados e mídia.	Garante entrega eficiente de e-mails mkt e newsletters e automatiza réplicas.

- As ferramentas citadas são exemplificativas e poderão ser substituídas por soluções equivalentes já disponíveis ou fornecidas pela Administração Pública.

Diretrizes editoriais e de conteúdo: seguindo um discurso único

Dimensão	Orientações	Como aplicar na prática
Tom de voz	Institucional, firme, transparente e empático. Deve transmitir segurança técnica e acolhimento.	Evitar jargões sem explicação; frases claras; reforço constante de orientação e solução.
Linguagem	Cidadã, acessível e direta. Explica termos regulatórios quando necessários.	Períodos curtos; explicar siglas; mensagens passo a passo; foco em ações do passageiro.
Suporte visual	Uso de paleta institucional, layouts limpos, ícones claros e hierarquia visual simples.	Produzir infográficos, bullets, templates responsivos e peças legíveis em mobile.
Tamanho das peças	Vídeos curtos (30–90s), posts objetivos, releases completos e FAQs detalhadas.	Conteúdo curto para redes + versão longa no site como fonte oficial permanente.
Acessibilidade	Legendas, audiodescrição, tradução em Libras, contraste visual adequado e texto alternativo.	Garantir que todo vídeo tenha legenda nativa; imagens com alt text; PDF acessível.
Vídeos	Didáticos, com trilha neutra, CTA claro e locução pausada.	Evitar efeitos excessivos; priorizar clareza, narração quieta e destaque textual.
Fotografia	Imagens reais, com passageiros, aeroportos e atendimento humano visível.	Evitar fotos genéricas; priorizar a diversidade do povo brasileiro e profissionais em ação.
Áudio	Neutro, leve, sem dramaticidade (comunica confiança, não tensão).	Volume moderado, trilha soft; narração priorizada sobre música.

Referências bibliográficas	Coombs (SCCT), Fearn-Banks, Duarte, Kunsch, PCI-2025, OCDE, GovBR.	Basear argumentação e produção textual nos autores citados e manuais oficiais.
----------------------------	--	--

Públicos, efeitos e resultados esperados: direcionando conteúdos e monitorando seus impactos

Público	Efeitos	Resultados esperados
Passageiros e usuários	Redução de insegurança; orientações claras de direitos e procedimentos.	Menor judicialização e reclamações, maior confiança institucional.
Profissionais da aviação civil	Mais clareza técnica e previsibilidade regulatória.	Maior conformidade e menor atrito com fiscalização.
Companhias aéreas e concessionárias	Regras e obrigações claras no contexto da crise.	Maior cooperação e agilidade em medidas regulatórias.
Imprensa	Acesso rápido a dados e porta-vozes treinados.	Cobertura mais precisa e menos especulação.
Consumidores em potencial	Reforço de confiança e transparência institucional.	Retomada do consumo de viagens.
Organizações civis e coletivos	Abertura de diálogo e dados verificáveis.	Validação pública externa e reputação positiva.
Procons e Defensoria Pública	Padronização de orientação jurídica e normativa.	Menos conflito de mediação e mais alinhamento decisório.
Órgãos governamentais	Relatórios integrados e cooperação técnica.	Respostas mais rápidas e articuladas.
Poder Legislativo/Judiciário/Executivo	Dados estruturados e previsibilidade decisória.	Menos convocações emergenciais e mais apoio institucional.
Servidores da ANAC	Informação interna clara, protocolos e scripts.	Atendimento seguro e unificado.
Diretores e alta gestão	Fluxo decisório e narrativo estruturado pelo CICC.	Respostas rápidas e discurso coeso.

- Asseguramos que nossa proposta mantivesse a relação direta entre estratégia e resultados esperados, por isso, as recomendações estratégicas descritas acima se convertem, de forma direta, em efeitos mensuráveis sobre percepção, segurança informacional e reputação institucional. Os meios de medição sobre a efetividade dos materiais e o estabelecimento de metas, foram descritas no quadro abaixo (relação explícita de causa-efeito entre estratégia > ações > indicadores, conforme exigido no edital).

Ações, instrumentos ou materiais: aplicando a narrativa nas peças, definindo metas e meios de acompanhá-las

Ações, instrumentos materiais	Objetivo direto	KPIs / Indicadores	Meta (90 dias)
Central de Respostas Rápidas	Padronizar narrativas e eliminar divergências.	Tempo de resposta; contradição zero.	Resposta <2h; 70% redução de dúvidas repetidas.
Infográfico Fluxo Atendimento	Facilitar entendimento do processo.	Downloads; compartilhamento.	50 mil acessos; 40% queda de dúvidas básicas.
Guia do Passageiro	Orientação oficial clara.	Downloads; retenção; redução de reclamações.	30 mil downloads; retenção 60%; -35% reclamações.
Roteiro de Vídeo Institucional	Base narrativa audiovisual.	Recall de mensagem; aprovação rápida.	Vídeo final entregue até D+20; recall ≥70%.
Release Institucional	Posição oficial dos fatos.	Pick-up de mídia; alinhamento narrativo.	30 veículos + 80% de manchetes alinhadas.
Protocolo Operacional Crise	Organizar acionamento interno.	SLA; tempo de acionamento.	100% acionamentos ≤10min; 0 falhas.
Media Training	Treinar porta-vozes.	Avaliação técnica; coerência narrativa.	90% aprovação; 0 contradições públicas.
6 Postagens Estáticas	Resposta rápida digital.	Alcance; CTR; conversão. (CTR é o indicador que mostra quem só viu o conteúdo e quem realmente clicou)	3M alcance; CTR≥3%; 25% migração para solução oficial.

Planejamento Estratégico	Unificar diretrizes.	Aderência; revisões mínimas.	90% aderência; no máximo 2 revisões.
Mapa de Influenciadores	Ativar vozes chave.	Engajamento positivo; redução crítica.	20 influenciadores ativos; crítica negativa -30%.
Vídeo de Animação	Explicar direitos rapidamente.	Retenção; compartilhamento.	Retenção ≥60%; 200 mil views.
Manual Gestão Crise	Consolidar protocolos.	Uso em acionamentos.	100% equipes utilizando o manual.
Relatório Quinzenal	Prestação de contas contínua.	Citação de resultados; aprovação governamental.	6 edições entregues; 90% aceitação institucional.
Série Bastidores Regulação	Humanizar a ANAC.	Retenção; positivos x negativos.	Retenção ≥50%; positivo>negativo.
Podcast/AudioBrief	Expandir narrativa sem mídia.	Tempo de escuta; audiência.	4 episódios; média 8 min escuta.
Microsérie Antes/Depois	Mostrar resultados concretos.	Compartilhamento; sentimento positivo.	300k visualizações; sentiment +25%.
Material Legislativo Técnico	Blindagem institucional.	Convocações evitadas; parecer positivo.	0 convocações emergenciais.

Subquestito 3 – Solução de Comunicação Institucional

As ações e peças apresentadas a seguir materializam, portanto, toda a Estratégia definida no Subquestito 2, cobrindo as três fases operacionais (resposta imediata, estabilização e reconstrução reputacional) e respondendo às necessidades identificadas no diagnóstico para cada público.

a) Relação de todas as ações e/ou materiais de comunicação institucional com o detalhamento de cada uma

Ações/materiais/peças exemplificados

Peça 1. Central de Respostas Rápidas + Banco de Mensagens Oficiais (Item 4.1.1 de Baixa complexidade). A peça consiste na elaboração de um banco estruturado de respostas rápidas em texto, contendo linhas de posicionamento, perguntas e respostas estratégicas, orientações sobre direitos do passageiro, funcionamento do SAC, medidas emergenciais adotadas e instruções de comunicação para uso da ANAC. Seu objetivo é padronizar a informação pública durante a crise, garantindo consistência narrativa e redução de ruídos. A função tática é permitir respostas imediatas e alinhadas entre imprensa, redes sociais e atendimento ao cidadão, demonstrando capacidade operacional e prontidão comunicacional. O público engloba SAC, equipes internas, jornalistas, órgãos reguladores e passageiros.

Peça 2. Infográfico Estático com Fluxo de Atendimento (Item 4.13.2 de Média complexidade). O infográfico estático apresenta de maneira visual e objetiva o fluxo de atuação da ANAC em situações de crise aérea, detalhando etapas como monitoramento, fiscalização, apoio regulatório, garantia de direitos e atendimento ao cidadão. Seu objetivo é facilitar a compreensão do processo regulatório e diminuir a pressão sobre os canais de atendimento ao disponibilizar uma explicação clara e visual. A função tática é auxiliar a imprensa, o público e os influenciadores na correta interpretação das ações técnicas da Agência. O público-alvo inclui passageiros, jornalistas, equipes internas de atendimento, formadores de opinião e autoridades.

Peça 3. Projeto Gráfico do Guia do Passageiro - Problemas no Voo (Item 4.11.1 de Baixa complexidade). Este projeto gráfico propõe o layout institucional para um Guia do Passageiro em situações de crise, estruturando informações essenciais em um formato visual padronizado conforme a identidade da ANAC. O objetivo é oferecer um material oficial que oriente o público durante situações de crise aérea, garantindo unidade editorial e clareza. A função tática é servir como documento de referência rápida para passageiros, imprensa e demais stakeholders, fortalecendo a comunicação pública. O

público inclui passageiros, jornalistas, órgãos públicos e parceiros institucionais.

Peça 4. Roteiro de Vídeo Institucional (Item 4.2.2 de Média complexidade). O roteiro de vídeo, classificado como média complexidade, estrutura a narrativa de um conteúdo institucional explicativo, destinado a comunicar ao público as ações da ANAC, os direitos dos passageiros e a atuação regulatória durante a crise. Seu objetivo é definir uma base editorial coesa para futura produção audiovisual, mesmo que não seja executada neste momento. A função tática é assegurar consistência narrativa, precisão técnica e alinhamento institucional nas comunicações de vídeo. O público inclui usuários das redes sociais, imprensa, canais oficiais do governo e cidadãos em geral.

Peça 5. Release Institucional / Nota Oficial (Item 4.1.1 de Baixa complexidade). O release institucional, de baixa complexidade, constitui a peça textual oficial da ANAC para comunicar à imprensa e ao público as informações precisas sobre a crise, detalhando causas, medidas adotadas, impactos e orientações práticas. O objetivo é estabelecer a narrativa pública correta e reduzir especulações, reforçando o papel técnico da Agência. Sua função tática é oferecer informação tempestiva, confiável e alinhada às diretrizes de comunicação pública. O público envolve veículos de imprensa, formadores de opinião, passageiros e autoridades governamentais.

Peça 6. Protocolo Operacional de Atendimento em Crises + Fluxo Interno de Acionamento (Item 5.1 de Baixa complexidade). A peça consiste na formatação textual do protocolo de resposta em crises, contendo regras de acionamento, matriz de severidade, responsabilidades por área, tempos máximos de resposta oficial, orientações para porta-vozes, conduta frente à imprensa e procedimentos para comunicações emergenciais. Seu objetivo é organizar o processo interno de atendimento, garantindo eficiência, rastreabilidade de decisões e coordenação ágil da comunicação. A função tática é demonstrar capacidade de reação, clareza metodológica e preparo operacional, reduzindo gargalos e assimetrias de informação em momentos críticos. O público são os profissionais da ANAC, com desdobramentos à imprensa e à sociedade.

Peça 7. Plano Conceitual de Media Training (Item 1.2). O plano conceitual de Media Training descreve a abordagem metodológica, conteúdos, oficinas e competências necessárias para preparar porta-vozes da ANAC para interações qualificadas com a imprensa durante a crise. Seu objetivo é garantir coerência de discurso, segurança na transmissão de informações técnicas e alinhamento sobre mensagens-chave. A função tática é mitigar riscos reputacionais e assegurar que diretores e porta-vozes representem a Agência com clareza e precisão. O público inclui diretores, gestores e porta-vozes selecionados.

Peça 8. Série de 6 Postagens Estáticas para Redes Sociais (Item 4.9 de Média complexidade). A série de seis postagens estáticas, enquadrada como média complexidade, reúne conteúdos visuais e textuais que explicam os direitos dos passageiros, orientações práticas, atualizações da crise e o papel regulador da ANAC. Seu objetivo é fortalecer a presença digital da Agência com informações claras, didáticas e rápidas de consumir. A função tática é combater desinformação, ampliar alcance orgânico e fornecer respostas imediatas ao público em meios digitais. O público inclui passageiros, cidadãos em geral, imprensa online e influenciadores.

Peça 9. Planejamento Estratégico de Comunicação (Item 2.2 e não se aplica complexidade). O Planejamento Estratégico de Comunicação reúne diretrizes, mensagens-chave, públicos, canais, indicadores e ações estruturantes para guiar a atuação integrada da ANAC durante a crise e no período subsequente. O objetivo é organizar toda a comunicação institucional de forma coerente, previsível e orientada a resultados. Sua função tática é centralizar a estratégia, evitar ruídos internos, definir

prioridades e garantir alinhamento entre áreas técnicas, comunicação e alta gestão. O público do planejamento inclui diretoria da ANAC, assessorias, áreas técnicas e órgãos parceiros do Governo Federal.

Peça 10. Mapa de Influenciadores Nacional e Regional (Item 3.4 de Média complexidade). O Mapa de Influenciadores, classificado como média complexidade, identifica jornalistas, criadores de conteúdo e lideranças regionais capazes de influenciar a narrativa pública sobre a crise e sobre o setor aéreo. O objetivo é mapear riscos e oportunidades, estabelecendo estratégias de relacionamento segmentadas e eficientes. Sua função tática é permitir ações proativas de comunicação, antecipar focos de repercussão negativa e fortalecer vínculos com atores estratégicos. O público inclui jornalistas nacionais e regionais, influenciadores digitais de aviação, criadores de conteúdo de serviços e líderes locais.

Outras ações/materiais/peças

Peça 11. Vídeo de Animação (Item 4.8.1 de Baixa complexidade). A peça consiste em um vídeo de animação de até 2 minutos, classificado como baixa complexidade, cujo objetivo é explicar de forma acessível e didática os direitos dos passageiros e as medidas emergenciais adotadas pela ANAC durante a crise, garantindo clareza sobre procedimentos, prazos e canais de atendimento. Sua função tática é reduzir ruídos informacionais, ampliar a compreensão das medidas regulatórias e reforçar a transparência institucional. O público prioritário inclui passageiros afetados, imprensa, influenciadores digitais e órgãos de defesa do consumidor.

Peça 12. Diagramação/Editoração de Manual de Gestão de Crise (Item 4.12.1 de Média complexidade). A diagramação de baixa complexidade do “Manual de Gestão de Crise da ANAC” organiza as diretrizes internas e externas de comunicação, fluxos operacionais e orientações práticas em um formato editorial padronizado e claro. Seu objetivo é consolidar um documento institucional que profissionalize processos internos e agilize respostas durante crises. A função tática é fortalecer a consistência operacional da ANAC, melhorando a coordenação entre áreas técnicas e comunicação. O público inclui servidores da ANAC, equipes internas, gabinetes e centros de crise.

b) Exemplos das ações e/ou materiais de comunicação institucional

Peça 1. Central de Respostas + Banco de Mensagens; Peça 2. Infográfico Estático; Peça 3. Projeto Gráfico do Guia do Passageiro; Peça 4. Roteiro de Vídeo Institucional; Peça 5. Release Institucional / Nota Oficial; Peça 6. Protocolo Operacional + Fluxo Interno de Acionamento; Peça 7. Plano Conceitual de Media Training. Peça 8. Série de 6 Postagens Estáticas para Redes Sociais; Peça 9. Planejamento Estratégico de Comunicação; Peça 10. Mapa de Influenciadores Nacional e Regional.

Subquesto 4. Plano de Implementação

Já na etapa de implementação, adicionamos ao racional de nossa proposta de combate à crise a premissa de que a ANAC identificou sinais de instabilidade na companhia aérea cerca de 10 dias antes da deflagração pública da situação-problema, iniciando monitoramento interno de malha e observando a performance regulatória e indicadores operacionais. Essa antecedência melhora o enquadramento estratégico porque demonstra que a Agência não foi surpreendida, mas estava acompanhando e avaliando o cenário, o que favorece a construção discursiva sobre sua capacidade regulatória e prontidão técnica.

Como explicitado no Subquesto 2, encadeamos as fases de implementação de nossa estratégia combinando o grau de responsabilidade da ANAC nessa situação (percebido pelo público) com o tipo de resposta comunicacional que devemos oferecer. Nesse contexto, há uma percepção pública secundária de responsabilidade, ou seja, "a Agência não causou o fato, mas precisa fazer algo pelos passageiros". Uma resposta adequada deve, portanto, combinar informação rápida + acolhimento + transparência contínua + prestação de contas progressiva.

A escolha metodológica também foi necessária para nos fornecer um eixo linear, simples, acionável e mensurável sobre nossas ações, eliminando dispersão narrativa e sustentando a coerência entre todas as peças (e por isso, também, utilizamos e ensinamos essa metodologia em nosso Media Training - peça 7). Abaixo, o fluxo das 3 fases propostas:



Detalhamento de cada fase:

Fase 1: D0 a D+7 - Contenção e centralização de informação. A ANAC assume o comando narrativo. Nesta etapa, a prioridade é reduzir ruído, controlar fluxo informacional e apresentar ao país um centro único de verdade oficial. A comunicação precisa ser imediata, simples, verificável e diária. Tudo o que ocorre nos 7 primeiros dias tem um objetivo: estabilizar o ambiente social e reforçar a percepção de autoridade regulatória.

Ações estruturantes da fase 1:

- 1). Pronunciamento nacional do Diretor-Presidente + Release Oficial.

- 2). Ativação da Central de Respostas Rápidas + Banco de Mensagens (Peça 1).
- 3). Publicação do Infográfico de Fluxo de Atendimento (Peça 2) como base didática única.
- 4). SAC em contingência máxima + operação 24h + script unificado.
- 5). Primeira onda da série de 6 postagens (Peça 8) com foco: Como solicitar assistência? O que diz a Resolução 400? Quando há reembolso?
- 6). Início de gravação do Vídeo Institucional (Peça 4).
- 7). Comunicação emergencial direcionada aos aeroportos.

Atuação territorial prioritária: para efeito deste Plano, vale ressaltar, foram considerados, em destaque, aeroportos públicos brasileiros que recebem voos domésticos da aviação civil comercial, dentre eles: São Paulo/Guarulhos (GRU), Brasília (BSB), Rio de Janeiro/Santos Dumont (SDU) e Galeão (GIG), Belo Horizonte/Confins (CNF), Salvador (SSA), Recife (REC), Fortaleza (FOR), Porto Alegre (POA), Curitiba (CWB), Florianópolis (FLN), Manaus (MAO), Belém (BEL) e Goiânia (GYN). Esses aeroportos representam os principais hubs e portões de conexão aérea do país, abrangendo diferentes regiões e concentrando o maior volume de operações domésticas. Neles serão priorizadas a entrega de materiais, briefings de atendimento, sinalização operacional e replicação da informação oficial. Resultado esperado da Fase 1: queda de boatos, diminuição imediata de reclamações e percepção de comando.

Fase 2: D+8 a D+60 - Estabilização, reparação e educação pública. Com ambiente estabilizado, a comunicação progride para explicar, orientar e reparar. Aqui surgem conteúdos mais completos, humanizados, visuais e educativos.

Ações operacionais desta fase:

- 1). Publicação do Guia do Passageiro em Crise (Peça 3).
- 2). Lançamento do Vídeo Institucional completo (Peça 4).
- 3). Vigência plena do Protocolo Operacional + Fluxo Interno (Peça 6).
- 4). Briefing técnico à imprensa e porta-vozes. 5). Mapa de Influenciadores Nacional (Peça 10) ativado para capilarização.
- 6). Aplicação de Media Training (Peça 7) e blindagem da narrativa.
- 7). Segunda onda de postagens (Peça 8 – lote 2), com foco: Como acompanhar fila de reacomodação? Quanto tempo leva o ressarcimento? Quais aeroportos foram normalizados primeiro?

Resultado esperado da fase 2: redução de reclamações diretas, aumento do entendimento e sentimento de transparência.

Fase 3: D+61 a D+90 - Reconstrução reputacional e legado regulatório. A crise foi controlada nas fases anteriores e é convertida em evidência pública de entrega, com transparência, números, indicadores e prova concreta de atuação.

Entregas-chave desta etapa:

- 1). Relatório público antes, durante e depois.
- 2). Indicadores de compensação, reembolsos e realocações.
- 3). Painel de resultados para legislativo e imprensa.
- 4). Conteúdos de reputação institucional no conceito: ANAC, ao seu lado para você ir mais longe.

Resultado esperado da fase 3: melhora da percepção institucional + percepção de confiabilidade + capital reputacional permanente.

Nas tabelas a seguir, detalhamos os itens a e b do Subquestito 4:

A) CRONOGRAMA

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL - ANAC

ITEM	PRODUTO/SERVIÇO	DESCRIPTIVO
1. GERENCIAMENTO E ATENDIMENTO		
1.2.3	Media Training (Exemplificado na Peça 7: Plano Conceitual de Media Training)	O plano conceitual de Media Training descreve a abordagem metodológica necessárias para preparar porta-vozes da ANAC para interações qualificadas. O objetivo é garantir coerência de discurso, segurança na transmissão de informações e mensagens-chave. A função tática é mitigar riscos reputacionais e assegurar a Agência com clareza e precisão.
2. PLANEJAMENTO		
2.2.1	Planejamento Estratégico de Comunicação Institucional Nacional e Regional (Exemplificado na Peça 9: Planejamento Estratégico de Comunicação)	O Planejamento Estratégico de Comunicação reúne diretrizes, mensagens, ações estruturantes para guiar a atuação integrada da ANAC durante a crise, organizar toda a comunicação institucional de forma coerente, previsível e centralizar a estratégia, evitar ruídos internos, definir prioridades e garantir comunicação e alta gestão.
3. ANÁLISE E MONITORAMENTO		
3.4.1	Mapa de Influenciadores Regional e Nacional (Exemplificado na Peça 10: Mapa de Influenciadores Nacional e Regional)	O Mapa de Influenciadores, classificado como média complexidade, identifica lideranças regionais capazes de influenciar a narrativa pública sobre a crise, riscos e oportunidades, estabelecendo estratégias de relacionamento seguras para permitir ações proativas de comunicação, antecipar focos de repercussão e estratégias.
4. PRODUÇÃO DE CONTEÚDO		
4.1.1	Produção de conteúdos textuais em Língua Portuguesa (Exemplificado na Peça 1: Central de Respostas Rápidas + Banco de Mensagens Oficiais)	A peça consiste na elaboração de um banco estruturado de respostas rápidas, posicionamento, perguntas e respostas estratégicas, orientações sobre medidas emergenciais adotadas e instruções de comunicação para uso da informação pública durante a crise, garantindo consistência narrativa e respostas imediatas e alinhadas entre imprensa, redes sociais e atendimento operacional e prontidão comunicacional.
	Produção de conteúdos textuais em Língua Portuguesa (Exemplificado na Peça 5: Release Institucional/Nota Oficial)	O release institucional, de baixa complexidade, constitui uma peça textual oficial ao público as informações precisas sobre a crise, detalhando causas, medidas práticas. O objetivo é estabelecer a narrativa pública correta e reduzir especulações. Sua função tática é oferecer informação tempestiva, confiável e acessível.
4.2.2	Elaboração de roteiro para vídeo (Exemplificado na Peça 4: Roteiro de Vídeo Institucional)	O roteiro de vídeo, classificado como média complexidade, estrutura a narrativa explicativa, destinado a comunicar ao público as ações da ANAC, os direitos durante a crise. Seu objetivo é definir uma base editorial coesa para futura execução neste momento. A função tática é assegurar consistência narrativa institucional nas comunicações de vídeo.
4.8.1	Vídeo de Animação (Outras Peças: Peça 11 - Vídeo Animação)	A peça consiste em um vídeo de animação de até 2 minutos, classificado como média complexidade, explicando de forma acessível e didática os direitos dos passageiros e as medidas durante a crise, garantindo clareza sobre procedimentos, prazos e canais de comunicação, ampliar a compreensão das medidas regulatórias e mitigar ruídos informacionais.
4.9.1	Conteúdo Multimídia para Ambientes Digitais (Exemplificado na Peça 8: Série de 6 postagens estáticas para redes sociais)	A série de seis postagens estáticas, enquadrada como média complexidade, explicam os direitos dos passageiros, orientações práticas, atualizações de status. O objetivo é fortalecer a presença digital da Agência com informações claras, objetivas e combatendo desinformação, ampliar alcance orgânico e fornecer respostas digitais.
4.11.1	Design Aplicado à Produção de Conteúdo para Relações Públicas (Projeto Gráfico) (Exemplificado na Peça 3: Projeto Gráfico do Guia de Crise do Passageiro)	Este projeto gráfico, de baixa complexidade e com até 8 páginas, propõe o "Passageiro", estruturando informações essenciais em um formato visual claro e objetivo. O objetivo é oferecer um material oficial que oriente o público durante situações editoriais e de crise. A função tática é servir como documento de referência para stakeholders, fortalecendo a comunicação pública.
4.12.1	Diagramação/Editoração de Manual de Gestão de Crise (Outras Peças: Peça 12 - Diagramação/Editoração de Manual de Gestão de Crise)	A diagramação de baixa complexidade do "Manual de Gestão de Crise da ANAC", externas de comunicação, fluxos operacionais e orientações práticas em um objetivo é consolidar um documento institucional que profissionalize processos de crises. A função tática é fortalecer a consistência operacional da ANAC, nas técnicas e comunicação.
4.13.2	Produção de infográficos estáticos (Exemplificado na Peça 2: Infográfico Estático com Fluxo de Atendimento)	O infográfico estático, de média complexidade, apresenta de maneira visual situações de crise aérea, detalhando etapas como monitoramento, fiscalização, atendimento ao cidadão. Seu objetivo é facilitar a compreensão do processo e canais de atendimento ao disponibilizar uma explicação clara e visual. A função tática é orientar os influenciadores na correta interpretação das ações técnicas da Agência.
5. PREVENÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES		
5.1.1	Gerenciamento de Crise Nacional (Exemplificado na Peça 6: Protocolo Operacional de Atendimento em Crises + Fluxo Interno de Acionamento)	A peça consiste na formatação textual do protocolo de resposta em crises, severidade, responsabilidades por área, tempos máximos de resposta oficial frente à imprensa e procedimentos para comunicações emergenciais. Seu objetivo é garantir eficiência, rastreabilidade de decisões e coordenar demonstrar capacidade de reação, clareza metodológica e preparo operacional em momentos críticos.

LEGENDA:

Implementação

Ativação

Continuidade/Manutenção

Conclusão

PERÍODO - 3 MESES

PÚBLICOS

10 dias antes da crise

MÊS 1

MÊS 2

MÊS 3

conteúdos, oficinas e competências com a imprensa durante a crise. Seu ações técnicas e alinhamento sobre que diretores e porta-vozes representem

O público inclui diretores, gestores e porta-vozes selecionados

ave, públicos, canais, indicadores e no período subsequente. O objetivo é ntada a resultados. Sua função tática é hamento entre áreas técnicas,

O público do planejamento inclui diretoria da ANAC, assessorias, áreas técnicas e órgãos parceiros do Governo Federal

jornalistas, criadores de conteúdo e sobre o setor aéreo. O objetivo é mapear tadas e eficientes. Sua função tática é ativa e fortalecer vínculos com atores

O público inclui jornalistas nacionais e regionais, influenciadores digitais de aviação, criadores de conteúdo de serviços e líderes locais

em texto, contendo linhas de s do passageiro, funcionamento do SAC, AC. Seu objetivo é padronizar a o de ruídos. A função tática é permitir ao cidadão, demonstrando capacidade

O público-alvo engloba SAC, equipes internas, jornalistas, influenciadores, órgãos reguladores e passageiros impactados.

da ANAC para comunicar à imprensa e s adotadas, impactos e orientações ações, reforçando o papel técnico da ada às diretrizes de comunicação

O público envolve veículos de imprensa, formadores de opinião, passageiros e autoridades governamentais.

a de um conteúdo institucional os passageiros e a atuação regulatória dução audiovisual, mesmo que não seja precisão técnica e alinhamento

O público inclui redes sociais, imprensa, canais oficiais do governo e cidadãos em geral

o baixa complexidade, cujo objetivo é s emergenciais adotadas pela ANAC tendimento. Sua função tática é reduzir rçar a transparência institucional.

O público prioritário inclui passageiros afetados, imprensa, influenciadores digitais e órgãos de defesa do consumidor

eüne conteúdos visuais e textuais que se e o papel regulador da ANAC. Seu áticas e rápidas de consumir. A função as imediatas ao público em meios

O público inclui passageiros, cidadãos em geral, imprensa online e influenciadores.

out institucional do "Guia de Crise do nizado conforme a identidade da ANAC. s de crise aérea, garantindo unidade da para passageiros, imprensa e demais

O público inclui passageiros, jornalistas, órgãos públicos e parceiros institucionais.

AC" organiza as diretrizes internas e ornato editorial padronizado e claro. Seu s internos e agilize respostas durante rando a coordenação entre áreas

O público inclui servidores da ANAC, equipes internas, gabinetes e centros de crise.

objetiva o fluxo de atuação da ANAC em o, apoio regulatório, garantia de direitos e egulatório e diminuir a pressão sobre os o tática é auxiliar a imprensa, o público e

O público-alvo inclui passageiros, jornalistas, equipes internas de atendimento, formadores de opinião e autoridades locais

ntendo regras de acionamento, matriz de orientações para porta-vozes, conduta etivo é organizar o processo interno de o ágil da comunicação. A função tática é al, reduzindo gargalos e assimetrias de

O público são os profissionais da ANAC, com desdobramentos à imprensa e a sociedade.

B) ORÇAMENTO

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Nº Item	Item	C
1. GERENCIAMENTO E ATENDIMENTO		
1.2.3	Media Training (Exemplificado na Peça 7: Plano Conceitual de Media Training)	Ativ
2. PLANEJAMENTO		
2.2.1	Planejamento Estratégico de Comunicação Institucional Nacional e Regional (Exemplificado na Peça 9: Planejamento Estratégico de Comunicação)	Não
3. ANÁLISE E MONITORAMENTO		
3.4.1	Mapa de Influenciadores Regional e Nacional (Exemplificado na Peça 10: Mapa de Influenciadores Nacional e Regional)	Mé
4. PRODUÇÃO DE CONTEÚDO		
4.1.1	Produção de conteúdos textuais em Língua Portuguesa (Exemplificado na Peça 1: Central de Respostas Rápidas + Banco de Mensagens Oficiais) (Exemplificado na Peça 5: Release Institucional/Nota Oficial)	Ba
4.2.2	Elaboração de roteiro para vídeo (Exemplificado na Peça 4: Roteiro de Vídeo Institucional)	Mé
4.8.1	Vídeo de Animação (Outras Peças: Peça 11 - Vídeo Animação)	Ba
4.9.1	Conteúdo Multimídia para Ambientes Digitais (Exemplificado na Peça 8: Série de 6 postagens estáticas para redes sociais)	Mé
4.11.1	Design Aplicado à Produção de Conteúdo para Relações Públicas (Projeto Gráfico) (Exemplificado na Peça 3: Projeto Gráfico do Guia de Crise do Passageiro)	Ba
4.12.1	Diagramação/Editoração de Manual de Gestão de Crise (Outras Peças: Peça 12 - Diagramação/Editoração de Manual de Gestão de Crise)	Mé
4.13.2	Produção de infográficos estáticos (Exemplificado na Peça 2: Infográfico Estático com Fluxo de Atendimento)	Mé
5. PREVENÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES		
5.1.1	Gerenciamento de Crise Nacional (Exemplificado na Peça 6: Protocolo Operacional de Atendimento em Crises + Fluxo Interno de Acionamento)	Ba

INSTITUCIONAL - ANAC

Complexidade	Quantidade editada (previsão anual)	Quantidade executada briefing - 3 MESES	Valor unitário	Valor Estimado - Execução (3 meses)	%
	2	1	R\$ 52.769,22	R\$ 52.769,22	15,08%
de aplicação	1	1	R\$ 73.438,44	R\$ 73.438,44	20,98%
	1	1	R\$ 46.527,33	R\$ 46.527,33	13,29%
	250	1	R\$ 1.144,80	R\$ 1.144,80	0,33%
		1	R\$ 1.144,80	R\$ 1.144,80	0,33%
	2	1	R\$ 2.082,14	R\$ 2.082,14	0,59%
	5	1	R\$ 17.734,35	R\$ 17.734,35	5,07%
	12	3	R\$ 23.805,14	R\$ 71.415,42	20,40%
	4	1	R\$ 14.325,35	R\$ 14.325,35	4,09%
	6	1	R\$ 19.742,20	R\$ 19.742,20	5,64%
	4	1	R\$ 2.301,60	R\$ 2.301,60	0,66%
	1	1	R\$ 44.265,00	R\$ 44.265,00	12,65%
VALOR TOTAL PREVISTO				R\$ 346.890,65	99,11%
VALOR REFERENCIAL				R\$ 350.000,00	