

Plano de Comunicação

SFI



Breve Histórico da Comunicação na SFI

À época da primeira versão deste plano, em meados de 2013, a comunicação interna no setor era realizada, essencialmente, por e-mail e telefone, o que, muitas vezes, gerava comunicação ineficiente e despadronizada. Era premente, portanto, a necessidade de criação de canais e ações de comunicação minimamente padronizados e que possibilitassem, dentre outros objetivos, o compartilhamento tempestivo de informações – fundamental na aviação – e das lições aprendidas. O maior desafio era transformar um “grupo” de servidores em uma “equipe.” E mais, que todos falassem a mesma língua.

Outro ponto bastante significativo e peculiar no trabalho da nossa comunicação diz respeito à quantidade de pessoas lotadas em outros estados – esse número hoje está em torno de 200 servidores. Para tanto, foram traçadas várias metas e estratégias de modo a concretizar os objetivos propostos no referido plano: fomentar a integração entre os servidores, possibilitar conhecimento compartilhado, engajar servidores e colaboradores, propiciar transparência, criar identidade para a área e padronizar as ações de fiscalização, em especial, as referentes a serviços aéreos.

Nessa perspectiva, o plano teve como enfoque inicial, a comunicação interna, no sentido de organizar “a casa” primeiro para depois focar externamente. Tanto foi assim que, posteriormente, foi anexado, ao mesmo documento, um plano de gestão de relacionamento com regulados.

Entretanto, o mais relevante da comunicação não diz respeito a estratégias ou metas. O ponto chave da comunicação é o elemento humano. São as pessoas que vão realizar, ou não, as propostas. São as boas relações no ambiente que fomentam o trabalho bem executado. Isso porque a palavra comunicação provém do termo latim “communis”, que significa comum, por esse motivo, quando nos comunicamos estabelecemos algo comum com alguém. Estabelecer objetivos comuns não é tarefa fácil. É notória a dificuldade de se estabelecer um elo de significados verdadeiramente compartilhado. O campo da subjetividade de entendimentos, nesse contexto, requer constantes verificações e validações de sentidos.

Portanto, a comunicação é uma atividade inerente à natureza humana que implica a interação e a posição comum de mensagens com significados, através de diversos canais e meios para influir e manter comportamentos e atitudes.

Dessa forma, a comunicação como ferramenta capaz de unir significados a objetivos pode ajudar a construir o futuro e a desenvolver uma visão em que as pessoas compartilham e se envolvem nos processos de mudança. A comunicação também estimula o sentido de pertencer e motiva, o que gera comprometimento do quadro funcional.

Assim, comprometimento remete à motivação. Uma equipe motivada é terreno fértil para comunicação mais eficiente. Experimente interagir com alguém desmotivado... uma pessoa desmotivada não interage. Por isso, não há que se falar em comunicação sem mencionar essa questão, já tratada na primeira versão deste plano. Ainda sobre essa questão é importante acrescentar a ideia de reconhecimento, visto que uma grande fatia da motivação provém de quando o nosso trabalho é visto, apreciado e valorizado. Ou seja, quando o valor do que eu realizo não deriva apenas do meu olhar, mas é validado também pelos meus pares.

Por fim, uma comunicação só é eficaz se for recebida e apreendida pelo público-alvo. Não basta comunicar. Mais uma vez, será preciso buscar fazê-lo por intermédio dos meios certos e da forma correta, como veremos adiante na presente proposta de Plano de Comunicação da SFI.

Análise dos resultados

Passados 4 anos do início das implementações da primeira versão do plano de comunicação da então GGAF (publicado em 14/08/2015 no BPS V.10, N.33), verificamos que algumas ações propostas naquele documento trouxeram os resultados esperados e outras, a despeito de terem tomado caminhos distintos e não vislumbrados, também produziram efeitos muito positivos. Evidentemente nem tudo funciona conforme inicialmente previsto. Nessa perspectiva, ações de comunicação e, mais do que isso, (re)ações humanas não são previsíveis. Traçamos o mapa, mas este nunca é o território propriamente dito.

Nesse sentido, realizamos diagnóstico e propomos soluções. Esse é o pontapé inicial. O sucesso ou fracasso virá da adesão, da motivação e do interesse dos servidores. Importante pensar também que o servidor tende a perceber algo como positivo e, portanto, tem mais facilidade de “se entregar” a determinada proposta, se ele percebe um ganho nisso. Esse ganho é altamente subjetivo, mas devemos persegui-lo.

Assim, podemos considerar que, internamente, o Embarque Imediato, o NURAC debate, as visitas de “Brasília” às pontas, o Encontro dos NURAC e a “catequese” (OJT de fiscalização de serviços aéreos) destacaram-se e potencializaram os objetivos da nossa comunicação.

No que tange às ações externas, percebemos que favorecemos o diálogo com os regulados – questão fundamental para o bom exercício da regulação – a partir das reuniões de trabalho temáticas. Tais reuniões vêm contribuindo sobremaneira para propiciar transparência, a qual também está elencada como um dos objetivos da nossa comunicação.

Dessa forma, verificamos que comunicar com estratégia e planejamento fez a diferença. Agora o desafio é outro, pois a Gerência Geral de Ação Fiscal - GGAF cresceu e virou Superintendência de Ação Fiscal - SFI. Assim, um novo momento pede novas soluções.

Um novo capítulo

A Resolução nº 381, criou a SFI, em de 14/06/2016. Nesse sentido, são necessários alguns ajustes neste plano de modo a considerar as novas competências e estruturas do setor.

A Superintendência hoje é composta pelas seguintes gerências (em destaque as que passaram a existir):

1. Gerência de Operações - GEOP;
- 1.1. Gerência Técnica de Coordenação de Unidades Administrativas Regionais - GTREG;
- 1.2. Gerência Técnica de Execução da Ação Fiscal - GTFI;**
2. Gerência de Planejamento e Inteligência - GPIN;
- 3. Gerência Técnica de Análise de Autos de Infração - GTAA;**
- 4. Gerência Técnica de Assessoramento – GTAS.**

A princípio, seria importante consolidar os processos de cada uma e divulgar para todos da Superintendência o trabalho realizado na SFI. A transparência das informações do quem somos e para onde vamos ganha relevância ainda maior numa estrutura de Superintendência. Tal ação minimiza ruídos e favorece o engajamento.

Nessa esteira, seria recomendável a divulgação dos planejamentos operacionais para as equipes. Bem como, a adoção de reuniões com toda a equipe pelo menos 1 vez por mês para o alinhamento das informações e para a escuta das demandas. Poderíamos aproveitar essas reuniões e criarmos uma “**rodada de soluções**”, na qual seria escolhido um processo ou tema da área para ser debatido no grupo, visando o aprimoramento daquela atividade.

No escopo específico dos NURAC, poderia ser traçado plano de capacitação específico para os coordenadores voltado para gestão. A chefia da GTREG, no caso, formataria curso com base na sua experiência e conhecimentos adquiridos desde o início dos NURAC em 2013. Tal projeto pode ser chamado de: **chefiar – o que aprendi com os NURAC**.

Além disso, podem ser feitas ações de comunicação sobre o tema.

Novas práticas

A fiscalização da ANAC possui duas vertentes com âmbitos de atuação distintos. Por um lado, trata do conjunto de ações voltadas à supervisão, denominada **Vigilância Continuada**, dos entes regulados que possuem certificação ou outorga. Outra vertente, a **Ação Fiscal**, é a atividade de fiscalização que consiste na identificação e repreensão das atividades realizadas por pessoas físicas ou jurídicas que atuam em atividades da aviação civil excedendo a certificação ou outorga que lhes foi conferida ou, ainda, sem possuir qualquer autorização para realização de atividade da aviação civil.

O trabalho de fiscalização de serviços aéreos e a sua vigilância continuada já foi bastante consolidado e esclarecido com ações como o NURAC debate e a catequese. O viés da ação fiscal, por sua vez, merece atenção maior nessa nova fase. Nesse sentido, idealizamos dois projetos principais:

Catequese fiscal

A ideia é que seja formatada uma capacitação nos mesmos moldes do que foi feito na “catequese” voltada para serviços aéreos. Fiscais habituados ao trabalho de ação fiscal transmitindo a experiência para àqueles que estão iniciando nessa atividade.

Cartilha de ação fiscal

Criação de cartilha eletrônica que se torne material de apoio para todos os fiscais que atuem na ação fiscal. A ideia é padronizar informações e oferecer conteúdo técnico que oriente e respalde o trabalho.

Nesse sentido, a cartilha deverá conter os seguintes tópicos:

1) Introdução

SFI – organograma, competências (links)

O que é ação fiscal

Principais diferenças entre ação fiscal e vigilância continuada

Infrações de competência da SFI

Como são feitas as fiscalizações? (Linhas gerais)

2) Segmentos

- Inspeção de verificação – o que deve ser verificado e como? Dicas
- Escolas – o que deve ser verificado e como? Dicas
- Manutenção – o que deve ser verificado e como? Dicas
- Agrícola – o que deve ser verificado e como? Dicas

3) Autos de Ação Fiscal

- *Templates*
- Principais Dúvidas (FAQ)

4) Melhores Práticas (manuais, depoimentos, etc)

5) Mapa fiscal - Principais *cases* e procedimentos

6) Normativos (CBA, 9784...)

7) Abreviações (dialeto SFI)

Por fim, no que se refere ao relacionamento com regulados, deverá ser prevista ação de aproximação com as instituições representativas dos taxis aéreos e dos pilotos privados nos moldes do que já é realizado (e que deverá ser mantido) com os representantes das empresas aéreas.

A princípio, essas 5 ações, quais sejam: os seminários “**rodada de soluções**”, a capacitação chamada inicialmente de “**chefiar – o que aprendi com os NURAC**”, a **catequese fiscal**, a **cartilha** de fiscalização e a ampliação das **ações de relacionamento com regulados** seriam as principais inovações sugeridas nessa revisão do plano de comunicação da SFI.

Entretanto, por se tratar de matéria dinâmica, outras ações poderão surgir no decorrer da implementação deste plano.