



Plano de Comunicação de Crise



ANAC
AGÊNCIA NACIONAL
DE AVIAÇÃO CIVIL



Plano de Comunicação de Crise



ANAC
AGÊNCIA NACIONAL
DE AVIAÇÃO CIVIL

Sumário

1. Prefácio	7
2. Objetivos e escopo de atuação	8
3. Revisão do Plano	9
4. Conceitos	9
5. Públicos de interesse	9
6. Fases da crise	13
7. Produtos e ações de comunicação	13
8. Conclusão	17
9. Referências Bibliográficas	18
ANEXO I - Protocolo de Ações ASCOM cenários 1 a 4	19

1. Prefácio

Conforme previsto na [Instrução Normativa nº 78](#), de 24 de março de 2014, que divulga a Política de Gerenciamento de Crise da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), e em complemento ao Plano de Gerenciamento de Crise, a Assessoria de Comunicação Social (ASCOM) torna público este [Plano de Comunicação de Crise](#). O presente documento inclui recomendações, sugestões de ações a serem adotadas imediatamente quando da ocorrência de situação de crise e a indicação de procedimentos voltados ao estabelecimento das melhores práticas levantadas por meio de *benchmarks* e estudos teóricos sobre o tema.

Nesse contexto, é importante definir o conceito de “crise” para a Agência. A Instrução Normativa nº 78, de 2014, em seu art. 2º, inciso I, define crise como sendo uma “*situação caracterizada pela ocorrência de um evento ou série de eventos que culminam no rompimento significativo das operações normais, podendo gerar consequências graves à imagem da ANAC ou à aviação civil brasileira, demandando medidas extraordinárias para recuperar a ordem, incluindo a instauração do comitê de crise*”.

A Política de Comunicação Institucional instituída pela [Instrução Normativa nº 124, de 5 de julho de 2018](#) prevê que cabe à ASCOM “coordenar as ações de comunicação para o enfrentamento de crises, considerando o disposto na Instrução Normativa nº 78, de 24 de março de 2014, e o disposto no Plano de Comunicação de Crise”. A [Instrução Normativa nº 125, de 5 de julho de 2018](#) que trata dos os critérios e procedimentos para o planejamento e execução das ações de comunicação da ANAC também determina que as responsabilidades da Unidade Organizacionais diante dos Veículos de Comunicação bem como o seu papel de guardião e fortalecedora da imagem positiva da Agência.

Bueno (2003) afirma que “a comunicação começou a ser vista como instrumento de inteligência competitiva e, como tal, passou a requerer planejamento, capacitação e adoção de práticas modernas de coleta, tratamento, recuperação e transmissão das informações”. Ou seja, houve uma mudança de paradigma na forma como a comunicação é encarada dentro de uma organização. Antes vista como apenas mais uma ferramenta, hoje ela vem sendo considerada instrumento de mudança, de consolidação de cultura e como diferencial competitivo.

Por se tratar de uma autarquia federal prestadora de serviços públicos, a ANAC deve estar preparada para informar aos seus públicos não apenas em situações de crise que envolvam diretamente a instituição, mas também na ocorrência de eventos que envolvam agentes regulados. Tal atribuição reforça a importância de um constante aprimoramento dos fluxos de comunicação interna e externa, de forma a contribuir para a consolidação da Agência como um canal técnico, confiável e sempre disponível para consultas por parte da imprensa, dos entes regulados ou da sociedade. Cabe destacar, ainda, que a importância da comunicação interna e externa também foi evidenciada no Planejamento Estratégico da Agência para os anos 2015 a 2019, conforme consta na iniciativa 2.4: “Aperfeiçoar a comunicação institucional”.

Com a publicação deste Plano, a ASCOM pretende dar publicidade às diretrizes que devem pautar as ações de comunicação da Agência durante eventuais situações de crise e, assim, garantir aos interessados uma comunicação eficaz e estratégica, com mensagens prestadas tempestivamente, elaboradas com o conteúdo adequado e direcionadas ao público apropriado. Isso, claro, tendo em vista sempre o interesse público e buscando resguardar a reputação e a imagem da ANAC.

É oportuno ressaltar o papel fundamental desempenhado pelo gerenciamento de crise na trajetória da Agência rumo ao alcance de sua Missão (“garantir a todos os brasileiros a segurança e a excelência da aviação civil”) e de sua Visão (“ser uma autoridade de referência internacional na promoção da segurança e do desenvolvimento da aviação civil”). Apesar da imprevisibilidade característica de determinados eventos críticos, é indiscutível que algumas estratégias de comunicação e os principais procedimentos para sua operacionalização podem ser planejados antecipadamente.

Nesse sentido, este Plano, além de complementar o protocolo da ASCOM no Plano de Gerenciamento de Crise da Agência, pretende agir também como direcionador para ações imediatas e futuras – incluindo o gerenciamento antes, durante e após a ocorrência de uma crise – e auxiliar a ANAC a adotar uma conduta assertiva e tempestiva durante as ocorrências. Paralelamente, o Plano tende a contribuir para a construção de um ambiente interno mais fortalecido e a estabelecer canais mais seguros, céleres e que possibilitem que a troca de informações ocorra de maneira mais integrada.

Este Plano de Comunicação de Crise estabelece também os instrumentos que devem ser utilizados pela ASCOM no intuito de cumprir os princípios e diretrizes previstos na Política de Gerenciamento de Crise da ANAC, em especial:

Art. 3º A política de gerenciamento de crise no âmbito da ANAC obedecerá aos seguintes princípios e diretrizes:

(...)

VII - preservação da confiança da sociedade e dos regulados em relação aos serviços prestados pela Agência; e

VIII - adoção de comunicação proativa e apropriada para os interessados, como outras autoridades, agentes regulados, mídia e a sociedade em geral

Para a elaboração do Plano, além de *benchmarking*, pesquisa bibliográfica e busca pelas melhores práticas, a ASCOM procurou definir ações considerando a realidade da Agência, seus recursos e, especialmente, a estrutura e a capacidade operacional atual desta Assessoria. Afinal, é responsabilidade da ASCOM assegurar que as mensagens definidas pela ANAC sejam transmitidas de forma precisa e tenham a visibilidade adequada para alcançar os interessados de cada cenário crítico – e, desta forma, ter potencial de influenciar o contexto e potencializar oportunidades de melhoria, podendo reduzir, conseqüentemente, o impacto negativo do evento crítico.

2. Objetivos e escopo de atuação

Este Plano de Comunicação de Crise estabelece a estratégia básica e elenca os procedimentos e protocolos a serem adotados pela Assessoria de Comunicação Social da ANAC quando em situação de crise ou de ameaça de crise. Os procedimentos e protocolos aqui abordados englobam as fases do gerenciamento da crise e o pós-crise. Ações pré-crise também podem ser mencionadas, haja vista se tratarem de atividades rotineiras desta Assessoria. Ademais, a comunicação de crise seguirá, no que couber, as disposições e os procedimentos previstos nos Manuais de Procedimentos da ASCOM, na Política de Comunicação Social da ANAC e nos demais normativos internos pertinentes, como a Instrução Normativa nº 78, de 2014.

3. Revisão do Plano

A Assessoria de Comunicação Social revisará este Plano anualmente, podendo atualizar seu conteúdo no intuito de incorporar aprendizados organizacionais ou para adaptá-lo a novos cenários de crise.

4. Conceitos

Para fins de aplicação deste Plano, considera os seguintes conceitos:

- **Incidente crítico:** evento ou série de eventos que pode desencadear ameaças à segurança da aviação civil ou à qualidade do transporte aéreo brasileiro.
- **Crise:** situação caracterizada pela ocorrência de um evento ou série de eventos que culmina no rompimento significativo das operações normais, podendo gerar consequências graves à imagem da ANAC ou à aviação civil brasileira, demandando medidas extraordinárias para recuperar a ordem, incluindo a instauração do comitê de crise.
- **Política de gerenciamento de crise:** conjunto de orientações normativas que têm como objetivo promover o gerenciamento de crise, de forma institucional, na ANAC.
- **Plano de gerenciamento de crise:** plano que estabelece procedimentos e protocolos a serem adotados pela ANAC quando em situação de crise ou de ameaça de crise.
- **Comitê de crise:** comitê instaurado em situações de crise ou de ameaça de crise, composto no mínimo por um secretário e um presidente, com o objetivo principal de coordenar o monitoramento e a resposta da Agência à situação de crise.
- **Presidente do comitê de crise:** função exercida pelo Diretor-Presidente ou outro Diretor por ele indicado.
- **Secretário do comitê de crise:** titular de unidade organizacional que atua como principal organizador das ações necessárias para a o gerenciamento da crise.
- **Protocolo de atuação em crise:** documento que retrata as ações a serem adotadas quando instaurado o cenário de crise.
- **Ato de interferência ilícita:** ato ou atentado que coloca em risco a segurança da aviação civil e o transporte aéreo, tais como apoderamento ilícito de aeronave (em solo ou no ar); manutenção de refém a bordo de aeronave; ataques a aeronaves utilizando Sistema Antiaéreo Portátil; entre outros.

5. Públicos de interesse

A identificação dos públicos de interesse da instituição é fundamental para que a comunicação seja corretamente endereçada e atinja os destinatários adequados. Além disso, para se elaborar as mensagens-chave, é indispensável refletir sobre quais as maiores preocupações do respectivo público e qual a maneira mais eficaz de fornecer a ele a informação.

Para auxiliar nessa reflexão, a ASCOM identificou os seguintes públicos de interesse para a ANAC:

5.1 Imprensa

Com o expressivo crescimento do transporte aéreo no Brasil, a visibilidade do tema “aviação” na mídia tem aumentado consideravelmente desde a criação da ANAC. Além de ser um canal de comunicação de massa, a mídia espontânea gerada pela imprensa pode servir de grande aliada para que a Agência obtenha audiência em momentos estratégicos e se comunique com os seus diversos públicos. Devido à sua audiência, capilaridade, credibilidade e instantaneidade, a imprensa atua como principal intermediária entre o órgão e a sociedade.

As informações prestadas à imprensa devem ser claras, simplificadas, precisas, ser passíveis de comprovação e, sempre que possível, conter exemplos. Tais fatores contribuem para que sua veiculação pelos canais de mídia ocorra de forma didática e para que a informação chegue, de fato, ao público. Ademais, são objetivos da comunicação voltada à imprensa: conter informações fidedignas e transparentes; possibilitar a prestação de contas sobre a atuação da ANAC; e tornar mais claras e acessíveis as decisões da Agência que ofereçam impacto ao setor aéreo e à sociedade.

A ANAC centraliza as comunicações com veículos de imprensa na ASCOM. Além de normativo próprio (Instruções Normativas nº 124 e nº 125, ambas de 5 de julho de 2018), a comunicação em situações de crise deverá seguir também o rito previsto no protocolo de crise.

5.2 Passageiros e sociedade

A comunicação com a sociedade encontra-se dividida entre os diversos atores do setor e atinge desde entes regulados – como empresas aéreas, operadores de aeroportos e pessoal da aviação civil – até estudantes, associações de classe, instituições governamentais, entre outros.

A sociedade em geral constitui um público que demanda respostas assertivas e definitivas, especialmente em relação aos seus direitos e deveres como usuários do transporte aéreo. Por se tratar de um público não especializado e com pouco ou nenhum conhecimento sobre as características e funcionamento do setor aéreo, esse segmento demanda uma atuação integrada dos agentes envolvidos no sistema de aviação civil. Por esse motivo, a ANAC, enquanto órgão regulador, deve aparecer para esse público como uma entidade técnica e especialista no setor aéreo, responsável por produzir e disseminar informações claras sobre os regulamentos editados pela Agência.

Devido à complexidade do sistema de aviação civil, é necessário, ainda, esclarecer questões relativas ao funcionamento do setor e demonstrar o limite de atuação de cada órgão e agente envolvido nessa cadeia. Também é necessária a divulgação das ações de utilidade pública realizadas pelo órgão regulador, de modo a contribuir para que o setor seja compreendido pelo usuário e que a atuação da Agência combata a assimetria de informações e seja traduzida em benefícios para os usuários, para os prestadores do serviço e para o país.

A comunicação com os usuários do transporte aéreo é centralizada pela ASCOM e segue o rito previsto no protocolo de crise da área. Ressalta-se que os canais de atendimento da ANAC – a saber: Fale com a ANAC, central telefônica 163, plataforma Consumidor.gov e Ouvidoria – são administrados por outras unidades organizacionais. Em situações de crise, no entanto, estes canais recebem os insumos produzidos pela Assessoria de Comunicação Social para a produção ou atualização de roteiros de atendimento no intuito de padronizar a comunicação expedida pela Agência.

5.3 Entes regulados

O público regulado é composto, entre outros, por empresas aéreas, pessoal da aviação civil, operadores de infraestrutura aeroportuária e fabricantes de aeronaves. Por se tratar de um público altamente qualificado e que conhece as características e funcionamento do setor aéreo, as comunicações direcionadas aos entes regulados deve contar com uma robusta fundamentação técnica, o que torna imprescindível a atuação conjunta da Assessoria de Comunicação Social com as unidades organizacionais relacionadas.

Além de fornecer informações técnicas e auxiliar na elaboração da comunicação dirigida aos entes regulados, as unidades organizacionais são consultadas e devem colaborar também na fase de elaboração da estratégia de divulgação. Dentre essas estratégias, destacam-se a proposição e organização de eventos internos e externos; a criação de peças gráficas (como apresentações, cartilhas e manuais); e o contato com veículos especializados e com maior audiência entre o público que se pretende alcançar.

O discurso para os entes regulados deve ser aprofundado e demonstrar não apenas o que foi realizado, mas sua motivação, as diretrizes que nortearam a atuação e a justificativa para as medidas adotadas e, assim traduzir a análise de impacto regulatório que antecedeu a tomada de decisão. A comunicação para os entes regulados conta com o suporte da ASCOM e pode ser complementada por ações específicas e desenvolvidas pelas unidades organizacionais.

5.4 Órgãos de defesa do consumidor, Poder Judiciário e Poder Legislativo

A representação da ANAC perante o Congresso Nacional é intermediada pela Assessoria Parlamentar (ASPAR). De acordo com o Regimento Interno da ANAC, compete à ASPAR: assessorar a Diretoria e demais setores da Agência nos assuntos relacionados à área parlamentar; coordenar, supervisionar e acompanhar assuntos e tramitação de proposições de interesse da ANAC junto ao Congresso Nacional; coordenar as atividades de atendimento às correspondências, solicitações, interpelações e requerimentos de informações provenientes do Congresso Nacional; e acompanhar e manter atualizadas informações sobre as comissões permanentes, especiais, temporárias e parlamentares de inquéritos, e seus desdobramentos. A depender da demanda e da esfera de atuação, outras unidades podem ser envolvidas, como o Gabinete, a Procuradoria Federal junto à ANAC e demais unidades organizacionais.

No que concerne à ASCOM, a atuação perante o Poder Legislativo é complementar às comunicações expedidas pela ASPAR, sendo focada na manutenção da unicidade do discurso da instituição e na contextualização, quando necessária, de acordo com cada demanda. Em relação aos Órgãos de defesa do consumidor, importante apurar o posicionamento da Gerência de Regulação das Relações de Consumo (GCON) por se tratar de área que atua diretamente com esse público.

As mensagens direcionadas a esses públicos são definidas em conjunto no Comitê de Crise e consideram o que foi apurado e produzido pela ASCOM.

5.5 Organismos internacionais

De acordo com o estabelecido no Regimento Interno da ANAC, cabe à Assessoria Internacional (ASINT) assessorar a Diretoria na coordenação dos assuntos relativos à representação da ANAC junto aos organismos internacionais e autoridades estrangeiras, bem como manter contato com o Ministério das Relações Exteriores e com a Delegação

Permanente junto à Organização de Aviação Civil Internacional (OACI) nos assuntos de sua competência. A ASCOM, por sua vez, atua alinhada à ASINT e em consonância com o definido no Plano de Atuação Internacional. O Plano de Comunicação da ASINT, que prevê algumas iniciativas para comunicação com esses públicos, também deve ser consultado.

Na ocorrência de situação de crise, a ASINT deverá intermediar todo o contato com organismos internacionais e autoridades estrangeiras – reportando, inclusive, o que foi divulgado pela ASCOM.

As mensagens devem ser definidas em conjunto no Comitê de Crise e consideram o que foi apurado e produzido pela ASCOM.

5.6 Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER)

Cabe à Assessoria de Segurança Operacional (ASSOP) o contato com os órgãos do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER) para tratar dos assuntos afetos à interface da ANAC com o órgão responsável pela investigação de acidentes aeronáuticos no Brasil, bem como auxiliar as superintendências no gerenciamento da segurança operacional. A ASSOP também controla o cumprimento e a comunicação, no âmbito da ANAC, das recomendações de segurança operacional oriundas do órgão responsável pela investigação de acidentes aeronáuticos no Brasil.

Em caso de comunicação de crise, todo o contato com as assessorias de comunicação dos demais órgãos do sistema é realizado pela ASCOM; a ASSOP participa da avaliação das mensagens no Comitê de Crise.

5.7 Público interno

O público interno da Agência é composto pelos servidores e colaboradores da ANAC. Segundo o jornalista e escritor Mário Rosa (2007), “é importante ter em mente que o público interno não é apenas um público, especialmente numa crise. É também uma poderosa mídia”.

A interlocução com o público interno deve, sempre que possível, anteceder ou, no máximo, ser simultânea à comunicação voltada ao público externo. Com isso, evita-se a assimetria de informação e são criadas condições para que servidores e colaboradores da Agência possam contribuir com a situação a ser enfrentada – seja mantendo a normalidade na prestação dos demais serviços da Agência, seja auxiliando na formação de opinião dos públicos por ele afetados. Ademais, a comunicação com o público interno deve ser tempestiva, clara, direta e pessoal.

A estratégia de comunicação para o público interno em período de crise também deve ser aprovada pelo Comitê de Crise e ser encaminhada às Superintendências de Gestão de Pessoas (SGP) e de Planejamento Institucional (SPI) quando representantes destas unidades não estiverem presentes no Comitê. A ASCOM tem a responsabilidade de elaborar e disseminar as mensagens institucionais, mas cabe à ao titular de cada unidade organizacional realizar a comunicação direta com seus servidores e colaboradores, conforme estratégia definida pelo Comitê.

6. Fases da crise

6.1. Fase pré-crise

A ASCOM coleta, analisa e monitora informações divulgadas pelos meios de comunicação. Acompanha também assuntos sensíveis que representem ameaças de crise de imagem. São os momentos anteriores às crises, ainda, os mais adequados para a criação de *mailings* e de listas de comunicação.

Internamente, a Assessoria busca diagnosticar fraquezas, reduzir vulnerabilidades e preparar porta-vozes.

6.2. Gerenciamento da crise

Durante a crise, a ASCOM continua realizando o monitoramento das informações veiculadas na mídia no intuito de averiguar a repercussão dos acontecimentos e de buscar a melhor forma para realizar intervenções específicas (como a produção de posicionamentos oficiais, resposta a veículos de imprensa e produção de conteúdo para as redes sociais). Essa etapa envolve a busca pela melhor resposta, pelo meio mais propício e pelo momento mais oportuno para sua divulgação.

6.3. Fase pós-crise

Após a crise, é recomendável que o monitoramento de mídia, de mídias sociais e de relatórios de investigação (quando for o caso) permaneça por prazo indeterminado, conforme especificidade da situação. Internamente, a ASCOM deve realizar também um balanço das lições aprendidas com os erros e acertos da crise e, nas situações de dano à imagem da ANAC, se necessário, criar estratégias e ações para restaurar a reputação da Agência.

7. Produtos e ações de comunicação

Em situação de crise, é indispensável que a comunicação seja estratégica e eficaz. Segundo Coombs (2012), uma resposta adequada em uma situação de crise deve ter como atributos rapidez, clareza e consistência. A Instrução Normativa nº 78, de 2014, e o Plano de Gerenciamento de Crise estabelecem, ainda, que a comunicação de crise seja realizada por meio de canal específico para essa finalidade e receba tratamento reservado.

Na ANAC, os instrumentos utilizados nas estratégias de comunicação são, em sua maioria, produtos desenvolvidos pela ASCOM – com o auxílio das áreas envolvidas na situação de crise e a aprovação da Diretoria. Nos próximos parágrafos encontram-se elencados os principais produtos e ações de comunicação:

→ Monitoramento de mídia

Acompanhamento diário das notícias veiculadas – e respectivos desdobramentos – nos principais veículos de comunicação de massa para análise da repercussão do assunto e subsidiar a criação e avaliação de estratégias de comunicação.

Além de auxiliar durante as fases agudas da crise, esse monitoramento contribui na identificação de possíveis ameaças e de eventuais erros que necessitem de correção.

Finalmente, a análise do conteúdo veiculado busca verificar também o nível de exposição, interesse e repercussão do assunto perante a sociedade.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ Monitoramento de redes sociais

É o acompanhamento periódico de postagens e citações relacionadas à ANAC e ao setor de aviação civil nas diversas mídias sociais. Esse monitoramento permite observar a repercussão da estratégia de comunicação adotada, identificar possíveis ameaças de crise, definir o conteúdo e o tom das próximas mensagens que devem ser editadas e o nível de interesse e preocupação expressos pela sociedade e pelos regulados nas redes sociais.

O monitoramento de redes sociais demanda elevado grau de esforço para sua adequada execução, tendo em vista que a internet está em pleno funcionamento, durante 24 horas por dia, nas mais diversas mídias e canais.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ Press releases e notas oficiais para a imprensa

Ferramentas utilizadas por grande maioria das assessorias de comunicação para realizar o envio de declaração oficial do órgão. Tanto os *press releases* quanto as notas oficiais são textos destinados à imprensa e devem ser concisos e conter o posicionamento oficial ou a mensagem-chave que a instituição deseja transmitir.

Ocorrem no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ Treinamentos de porta-vozes

O papel desempenhado por um porta-voz vai muito além do mero domínio técnico sobre o assunto. Um porta-voz adequado possui destreza suficiente para apresentar esse conteúdo de forma clara, objetiva e precisa. O exercício da capacidade de se comunicar com clareza, objetividade, fundamentação técnica e transmitindo credibilidade ao receptor exige preparação prévia e prática.

Ostreinamentos oferecidos pela ASCOM aos porta-vozes da Agência buscam capacitar os interlocutores para que estes saibam como se portar durante uma entrevista coletiva ou em apresentações a públicos específicos – como ocorre em palestras e seminários – ou aos públicos em geral – como é o caso de audiências públicas, que podem contar com plateia diversificada e com diferentes níveis de domínio sobre o assunto. É importante que o porta-voz conheça a fundo o conteúdo que será discutido e tenha em mente as mensagens-chave determinadas pela Agência para a situação específica.

A capacitação dos porta-vozes da ANAC é dividida em contratações específicas – no caso de treinamentos mais complexos – e em reuniões com integrantes da ASCOM.

Ocorre na fase **pré-crise**.

→ Briefing para porta-vozes

O *briefing* para porta-voz consiste na elaboração de uma série de informações preparatórias sobre um ou mais temas, e deve conter o contexto da situação, histórico, posicionamento atual, principais perguntas e respostas sobre o tema e seus desdobramentos na imprensa. O *briefing* independe do treinamento dos porta-vozes, embora seja fundamental para a sua preparação.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ Atuação do porta-voz durante a fase de gerenciamento de crise

Durante uma crise, o porta-voz representa a palavra oficial divulgada pela instituição *on the record* – ou seja, haverá identificação da fonte da informação na notícia como o responsável pela declaração.

O porta-voz precisa ter facilidade em se comunicar e transmitir a mensagem pretendida, conhecer o funcionamento da organização que representa e ter autonomia para afirmar sobre o assunto a que se dispõe esclarecer. É importante também que ele seja treinado e conheça a lógica de produção de notícias pela imprensa nos diferentes meios.

→ Atuação em redes sociais

A manutenção de canais oficiais da Agência nas principais redes sociais – como *Facebook*, *Twitter* e *Youtube* – é ferramenta necessária para garantir um contato mais amplo e direto, sem intermediários, com a sociedade.

A dinâmica das redes sociais também permite o compartilhamento instantâneo de mensagens e conteúdos. Para uma atuação forte e adequada, no entanto, é necessário elevado grau de esforço para o monitoramento e alimentação de conteúdo – fato que demanda equipe específica e destacada para a execução deste trabalho.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**. Cabe ressaltar que, na fase de gerenciamento de crise, todos os conteúdos compartilhados em mídias sociais da ANAC devem ter sido aprovados pelo Comitê de Crise – inclusive conteúdos que não estejam relacionados à temática da crise, que dependem da análise da conveniência e oportunidade para sua divulgação.

→ Atendimento às demandas de imprensa

O atendimento a jornalistas faz parte das rotinas da Assessoria de Comunicação Social da ANAC. No entanto, quando há indício de crise, o volume de demandas sobre um assunto específico tende a crescer rapidamente, fato que exige capacidade de coordenação, preparação e envio de respostas pela área. Por esse motivo, faz-se necessária a rápida interação entre a equipe de atendimento e a ASCOM, que estará no Comitê de Crise. Ressalta-se que o posicionamento oficial é definido no Comitê de Crise e encaminhado aos jornalistas pela equipe da ASCOM, após a aprovação do Presidente do Comitê.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ Atualização do *mailing* de jornalistas e de outras assessorias de comunicação correlatas ao tema da crise

Manter a lista de contatos atualizada é imprescindível para o trabalho de uma assessoria de comunicação, já que o repasse de informações em tempo real e para o destinatário correto são decisivos durante gerenciamento da crise. Contatos telefônicos e *mailing* atualizados são a primeira condição para o sucesso de qualquer divulgação em momentos de crise.

Ocorre na fase **pré-crise**.

→ Material impresso

Materiais impressos como *folders*, cartilhas e banners e peças gráficas são criadas para fornecer mais informações aos públicos de interesse. Tais materiais buscam gerar comandos, informar pontos ou esclarecer procedimentos oriundos do pós-crise.

Ocorre no **pós-crise**.

→ **Press Kit para imprensa**

Conjunto contendo diversas peças de comunicação sobre um assunto específico distribuído para jornalistas. Pode incluir *folders*, perguntas e respostas, *press release*, infográficos, tabelas, contextualização, bloco de anotações, *pen drive* com o conteúdo que será apresentado e transmitido, e outros materiais.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ **Hotsite na Internet**

Trata-se de site específico ou página criada dentro do Portal da Agência reunindo todas as informações acerca de assunto específico durante um período de tempo delimitado. A adoção dessa estratégia de divulgação de conteúdos evita a contaminação dos demais temas tratados no âmbito da ANAC e, conseqüentemente, tende a impedir a ampliação da sensação de crise para a totalidade das atividades realizadas pela Agência.

Ocorre nas fases **pré-crise** e no **gerenciamento da crise**.

→ **Atualização do *website* da organização**

O acesso à informação não pode ser restrito ao momento da crise, tendo em vista que a disponibilização de informações corretas e atuais faz parte do processo de transparência pública e contribui para a comprovação de eventuais posicionamentos e declarações que venham a ser divulgados. Importante ressaltar que a [Instrução Normativa nº 124, de 5 de julho de 2018](#) (Política de Comunicação Institucional) determina os princípios e diretrizes que devem pautar a comunicação institucional da Agência em todos os seus meios e ações de comunicação.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ **Lista de contatos restritos**

Lista atualizada de telefones e informações úteis de representantes de todas as unidades organizacionais que são necessários para utilização durante a crise ou em situações de crise em potencial.

Ocorre nas fases **pré-crise** e no **gerenciamento da crise**.

→ **Disponibilidade de dados e informações**

As Unidades Organizacionais deverão manter atualizadas as informações descritas no protocolo de comunicação para cada cenário de crise, bem como disponibilizar tempestivamente dados no formato solicitado pela ASCOM para produção de conteúdo e posicionamentos para a imprensa. Preferencialmente, os dados e informações deverão estar acessíveis para consulta da ASCOM a qualquer tempo.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ **Conscientização sobre crise**

Elaboração de produtos e eventos para conscientização sobre crise em diferentes níveis para complementar a divulgação do plano. Inclui a preparação de porta-vozes, atuação dos Núcleos Regionais de Aviação Civil, cartilhas sobre comunicação de crise, entre outros. A definição das ações é feita pela ASCOM em conjunto com a Superintendência de Ação Fiscal (SFI).

Ocorre nas fases **pré-crise** e no **pós-crise**.

→ Eventos de integração com outros agentes do setor, parlamentares e órgãos de controle

Conforme necessidades apontadas pelo Comitê de Crise, a ASCOM poderá apoiar as áreas técnicas na realização de eventos para apresentação da forma do gerenciamento de crise adotado pela Agência, em debates e reuniões durante a fase aguda de uma crise e em outras ações de comunicação que visem à melhoria dos fluxos de comunicação com estes públicos.

Ocorre nas fases **pré-crise** e no **pós-crise**.

→ Entrevistas coletivas ou individuais

São encontros entre porta-vozes e a imprensa. A ANAC convoca jornalistas ou se coloca à disposição para fornecer informações, esclarecer dúvidas ou explicar detalhadamente determinado assunto ou fato.

Em geral, entrevistas individuais são fornecidas a apenas um jornalista ou a um veículo de imprensa, podendo ocorrer pessoalmente ou por outro meio (como telefone, via e-mail ou videoconferência), e contam com um ou mais porta-vozes e com a intermediação da Assessoria de Comunicação Social. No caso de entrevista coletiva, é necessário organizar um espaço para acomodar os diversos jornalistas – que podem ser tanto de veículos televisivos, jornais impressos, revistas ou internet. As entrevistas coletivas, geralmente, contam com mais de um porta-voz (que podem ser de instituições diferentes) e organização das perguntas que serão feitas pelos jornalistas.

Vale ressaltar que, de acordo com a Instrução Normativa nº 124, de 2018, os servidores e colaboradores em exercício na ANAC devem zelar para que manifestações de caráter pessoal não sejam tomadas indevidamente como institucionais, seja no exercício de suas funções ou fora dele, inclusive em situações de crise.

Ocorre nas fases **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

→ Comunicação Interna

Replicação do posicionamento da Agência bem como compartilhamento de informações que sejam relevantes para conhecimento do público interno. Este público de interesse é um formador de opinião direto e deve estar bem informado a fim da correta disseminação de informações para os outros públicos. O foco nesse público-alvo deve ser nas fases de **pré-crise**, no **gerenciamento da crise** e no **pós-crise**.

8. Conclusão

Este Plano de Comunicação de Crise tem como propósito servir de referência para o planejamento específico das estratégias de comunicação em cada cenário possível de crise. Ele poderá ser utilizado também como insumo para treinamento e preparo dos servidores, ainda que suas orientações dependam da complementação dos protocolos previstos no Plano de Gerenciamento de Crise, nos Manuais de Procedimentos publicados pela ASCOM e nos demais documentos utilizados para definição de procedimentos e estratégias de comunicação. Por fim, ressalta-se que este plano não tem a pretensão de apresentar uma descrição ampla das estratégias de comunicação da Agência, mas sim de padronizar processos de comunicação, delimitar fases, ações e papéis dos envolvidos e, assim, evitar ruídos e conflitos, colocando a ANAC em um elevado patamar de preparação para situações de instabilidade.



9. Referências Bibliográficas

ROSA, Mário. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. 4ª ed. São Paulo: Geração, 2007.

Coombs, Timothy. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 4ª ed. University Central of Florida, 2012.

Curado, Olga. *Encontro com a Imprensa*. Curado e Associados.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo, Manole, 2003.



ANEXO I

Protocolo de Ações ASCOM cenários 1 a 4



1. Objetivo do Documento

Delimitar os procedimentos específicos a serem adotados pela Assessoria de Comunicação Social (ASCOM) para atuação em situação de crise, incluindo os cenários a que se refere o art. 6º da Instrução Normativa nº 78, de 2014, e outros possíveis cenários que possam impactar a imagem da Agência. Seguem os cenários definidos na IN nº 78/2014:

- I. acidente aéreo na aviação regular com fatalidade e outros acidentes que apresentem significativo potencial de repercussão na sociedade;
- II. interrupção ou degradação do funcionamento de aeródromo que apresente prejuízos significativos ao transporte aéreo;
- III. interrupção ou degradação de funcionamento de empresa aérea que apresente prejuízos significativos ao transporte aéreo; e
- IV. ocorrência de eventos relacionados à segurança da aviação civil - AVSEC que apresente concomitantemente quaisquer uma das situações mencionadas nos itens II e III, ou ainda, que culmine em lesões graves ou fatalidades a passageiro ou tripulantes.

2. Definições, Acrônimos e Abreviações

Termo ou abreviação	Definição
Crise	Situação caracterizada pela ocorrência de um evento ou série de eventos que culminam no rompimento significativo das operações normais, podendo gerar consequências graves à imagem da ANAC ou à aviação civil brasileira, demandando medidas extraordinárias para recuperar a ordem, incluindo a instauração do comitê de crise.
Incidente crítico	Evento ou série de eventos que podem desencadear ameaças à segurança da aviação civil ou à qualidade do transporte aéreo brasileiro.
Comitê de crise	Comitê integrado por titulares de unidade organizacional instaurado em situações de crise ou de ameaça de crise, composto no mínimo por um secretário e um presidente, com o objetivo principal de coordenar o monitoramento e a resposta da Agência à situação de crise.
Presidente do comitê de crise	Função exercida pelo Diretor Presidente, ou outro Diretor por ele designado, no intuito de realizar o acompanhamento estratégico da crise.
Secretário do comitê de crise	Titular de unidade organizacional que atua como principal organizador das ações necessárias ao gerenciamento da crise.
Ato de interferência ilícita	Ato ou atentado que coloca em risco a segurança da aviação civil e o transporte aéreo, tais como apoderamento ilícito de aeronave (em solo ou no ar); manutenção de refém a bordo de aeronave; introdução de arma, artefato ou material perigoso a bordo de aeronave ou em aeroporto com intenções criminosas; ataques a aeronaves utilizando Sistema Antiaéreo Portátil; entre outros.

3. Descrição das ações

3.1. Gatilho para início das ações

- I. Na ocorrência de uma ameaça de crise, a ASCOM deverá ser prontamente comunicada pelo Secretário do Comitê de Crise e participará da análise do possível impacto da crise à imagem da Agência. A ordem de acionamento dentro da ASCOM seguirá a hierarquia prevista na lista de contatos do Plano de Gerenciamento de Crise.
- II. No caso de ameaça de crise identificada pela própria Assessoria de Comunicação Social da ANAC, seja por questionamentos da imprensa ou contato feito pela mídia ou pela sociedade, a ASCOM deverá informar prontamente ao Secretário do Comitê de Crise e este deverá seguir o protocolo definido no Plano de Gerenciamento de Crise.

3.2. Ações básicas e de contingência

1 Ações básicas (Ameaça de crise)	Tempo previsto (1)	2 Ações de exceção	Tempo previsto (2)
Tomar ciência sobre a ameaça de crise.	-	Acionar a STI por falta de conexão com a internet e/ou indisponibilidade do sistema de publicação	Imediato
Início do monitoramento da imprensa e das mídias sociais e manutenção do Comitê de Crise informado sobre essa repercussão.	Imediatamente após tomar ciência e contínuo em toda a duração da crise	Aprovar posicionamento de forma impressa ou por telefone caso o serviço de correio eletrônico esteja indisponível	10 min
Elencar informações necessárias das áreas técnicas para a construção do posicionamento para público interno e externo.	30 min	Enviar posicionamento por e-mail pessoal dos assessores nos casos de indisponibilidade da internet ou do servidor	5 min
Entrar em contato com as demais assessorias de comunicação envolvidas para definir estratégia.	20 min	Acionar publicação de conteúdo por acesso remoto nos casos de indisponibilidade do sistema de publicação	Imediato
Elaborar mensagem-chave e posicionamento oficial para público interno e externo.	30 min	Caso ocorra mais de um cenário de crise ao mesmo tempo, a equipe será dividida e seguirá o protocolo, com aprovação final das ações pela Chefia da ASCOM e pelo Presidente do Comitê de Crise.	Contínuo
Aprovar posicionamento oficial, porta-voz e forma de divulgação para a imprensa; Aprovar conteúdo para mídias sociais; Aprovar estratégia e posicionamento (se houver) para público interno.	20 min	Nos casos de interrupção de energia no prédio e/ou indisponibilidade da rede por tempo superior a 1 hora, deslocar a equipe para as instalações do Centro de Treinamento da ANAC ou do Ministério da Infraestrutura.	

1 Ações básicas (Ameaça de crise)	Tempo previsto (1)	2 Ações de exceção	Tempo previsto (2)
Preparar publicação no Portal da ANAC e envio para <i>mailing list</i> da imprensa; Preparar divulgação em mídia social; Preparar divulgação na Intranet e por <i>e-mail marketing</i> (se definido na estratégia).	20 min	Nos casos que demandarem deslocamento da equipe, iniciar solicitação de passagem aérea.	Imediato
Acionar Gerência Técnica de Comunicação Integrada (GTCl/ ASCOM) para escala de plantão para publicações na Intranet.	10 min	Nos casos de envio de posicionamentos/publicações na Intranet fora dos horários de expediente, acionar a equipe para publicação remota.	Imediato
Envio de posicionamento oficial para público interno, externo e publicação nas mídias sociais. Divulgação de horário de entrevista, se for o caso.	10 min	Nos casos de envio de posicionamentos/publicações fora dos horários de expediente e sem acesso remoto, deslocar equipe de plantão para a ANAC.	Imediato
Atendimento aos veículos de imprensa (proativo e reativo).	Contínuo		
Monitoramento da repercussão na imprensa e nas mídias sociais e manutenção do Comitê de Crise informado sobre essa repercussão.	Contínuo		
Fazer <i>follow-up</i> com os veículos de imprensa (quando necessário).	10 min		
Informar ao Comitê de Crise sobre o posicionamento encaminhado e repercussão na imprensa e nas mídias sociais.	10 min		
Preparar porta-voz para entrevistas.	20 min		
Acompanhar entrevistas.	Contínuo		
No caso de entrevista coletiva, acionar Gerência Técnica de Relações Públicas (GTRP/ASCOM) para organização do evento.	Imediato		
Informar sobre a repercussão na imprensa e nas mídias sociais até o momento e definir demais estratégias de comunicação com o Presidente do Comitê de Crise.	30 min		

3.3. Caracterização de crise finalizada ou controlada

Considera-se a crise finalizada ou controlada após a desconstituição da Sala de Crise. A desconstituição da Sala de Crise considerará também os aspectos de risco à imagem da Agência, com auxílio da avaliação da ASCOM.

3.4. Ações pós-crise

1 Ações básicas	Tempo previsto (1)	2 Ações de exceção	Tempo previsto (2)
Monitoramento da imprensa e das mídias sociais e manutenção do Comitê de Crise informada sobre essa repercussão.	Contínuo	Solicitar clipping especial à empresa contratada	24h
Análise do conteúdo veiculado pela imprensa desde o início da crise e da repercussão nas mídias sociais	Contínuo		
<i>Debriefing</i>	24h		
Divulgação sobre as ações tomadas no pós-crise (conforme estratégia).	48h		
Envio de relatório sobre as ações de comunicação interna e externa, as ações em mídias sociais, a repercussão e as oportunidades de melhoria.	48 h		

