



CONCORRÊNCIA Nº 006/DALC/SEDE/2012

Brasília, 11 de Dezembro de 2012

PROPOSTA TÉCNICA


INFORME COMUNICAÇÃO INTEGRADA S/S LTDA
CNPJ Nº 26.428.219/0001-80

VITOR PACHECO DA COSTA FORTES
CPF: 725.470.811-72
RG: 1.900.515 SSP/DF
Representante Legal

ÍNDICE

QUESITO 1 – PLANO DE COMUNICAÇÃO	3
Subquesto 1: Diagnóstico da Situação	3
Subquesto 2: Estratégia de Comunicação	30
QUESITO 2 – CAPACIDADE DE ATENDIMENTO	41
QUESITO 3 – RELATOS DE TRABALHO	
Case: Programa Bolsa Família	64
CASE: Mercado de Seguros.....	72
QUESITO 4 – ANÁLISE DE MÍDIA.....	81

SUBQUESITO 1: DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A) Demonstrar a compreensão do papel institucional da Infraero, sua missão e visão, assim como sua relação com outras esferas do poder público e com a sociedade.

LEITURA DE CENÁRIO

Depois de estabilizar a moeda, distribuir renda e ingressar num ciclo virtuoso de crescimento econômico, que nos alçou à posição de sexta maior economia mundial, o Brasil enfrenta agora um grande desafio: oferecer infraestrutura compatível com os avanços recentes e com a necessidade de manter o ritmo do crescimento. A missão ganha maior relevância se levarmos em conta a realização da Copa das Confederações e Jornada Mundial da Juventude, ambas em 2013; Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016, quando o planeta estará desembarcando por aqui.

De maneira geral, o Brasil não conta ainda com uma infraestrutura proporcional à sua relevância no contexto global. E na lista dos gargalos que compõem o chamado “Custo Brasil”, os problemas de infraestrutura têm lugar de destaque o que inclui os aeroportos.

Há por parte do Governo um grande e evidente esforço de modernizar nossa infraestrutura de transportes de cargas e passageiros – nos eixos rodoviário, ferroviário, aeroportuário e portuário. Também é evidente que a construção e a consolidação deste gigantesco portfólio de projetos demandam tempo e altíssimos investimentos. A Infraero, presente em todos os estados brasileiros, está fazendo sua parte: um cronograma de obras, em valor superior a R\$ 6 bilhões, para modernizar e ampliar a capacidade dos aeroportos. Além disso, a companhia tem feito um grande esforço para melhorar a gestão dos aeroportos, inclusive, por meio de parcerias com a iniciativa privada.

Como se pode observar, a Infraero tem, é evidente, papel de destaque neste contexto. É ator relevante na articulação de parcerias para viabilizar investimentos imprescindíveis à superação dos desafios que estão pela frente. É também um dos principais alvos das críticas resultantes do esgotamento da capacidade do sistema aéreo. Por isso, terá de conviver com os ganhos e os passivos que esse processo de modernização aeroportuária pode trazer para sua imagem.

Antes mesmo de ingressar na discussão das questões que envolvem a formação da imagem da Infraero, é importante ressaltar que, nos anos recentes, o setor de aviação civil passou por transformações impactantes. Tanto no campo das mudanças institucionais, quanto no das mudanças regulatórias.

O País passou de um modelo em que toda a gestão era centralizada no Departamento de Aviação Civil (DAC), do Comando da Aeronáutica, para um outro que restringia aos militares o controle do tráfego aéreo e as investigações de acidentes.



Atualmente, o Conselho de Aviação Civil (CONAC), de natureza interministerial, assessora a Presidência da República, enquanto a regulação e a fiscalização dos serviços aéreos e da infraestrutura aeroportuária ficam a cargo da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

O fato é que desde 1972, quando foi criada, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária vem contribuindo de maneira efetiva para o aprimoramento do setor. Subordinada à Secretaria de Aviação Civil (SAC), da Presidência da República, a Infraero é responsável, de acordo com o site da companhia, pela administração de 63 aeroportos, 23 Grupamentos de Navegação Aérea e 38 Unidades Técnicas de Aeronavegação, além de 34 terminais de logística de carga.

Mas em todo o País existem 633 aeródromos estaduais ou municipais que cumprem importante papel na rede aeroportuária – ainda que, em muitos casos, apresentem condições inadequadas de conservação e operação. A União administra 87 aeródromos, contabilizando os que estão sob a gestão da Infraero e outros 21 pelo Comaer.

Os aeroportos administrados pela Infraero concentravam, até 2011, aproximadamente 97% do transporte aéreo regular no País. Em números, isso equivale a 2,88 milhões de pousos e decolagens de aeronaves nacionais e estrangeiras, transportando cerca de 178,8 milhões de passageiros por ano. A Infraero tem sede em Brasília, está presente em todos os 27 Estados brasileiros e emprega 41.400 funcionários, entre concursados e terceirizados.

Tamanho dimensão acabou construindo a percepção de que a Infraero é responsável por tudo o que acontece, de bom ou ruim, em todos os 720 aeródromos civis públicos existentes no País. Os riscos advindos desta percepção distorcida ficaram mais claros após a expansão da demanda de passageiros, ocorrida entre 2010 e 2011.

Explosão de demanda gera conflito de percepções: problema ou solução?

Esse aumento no volume de passageiros, ao menos em tese, deveria soar como uma boa notícia, já que é fruto do ingresso de 50 milhões de pessoas na nova Classe C e no mercado. Para a Infraero isso deveria significar crescimento. Mas a falta de infraestrutura para absorver essa legião de novos usuários e a morosidade dos investimentos foram parcialmente debitadas na conta da imagem da Empresa.

Entre os anos de 2005 e 2010, as diferentes políticas públicas implantadas pelo Governo Federal resultaram em uma melhor distribuição de renda, abrindo o acesso ao transporte aéreo para milhões de pessoas. Finalmente, quebrou-se o tabu de que o avião era um meio de transporte privativo das elites. Os aeroportos tornaram-se tão próximos dos brasileiros quanto as rodovias foram nas décadas anteriores.

O brasileiro percebeu que pegar um avião para rever familiares, fechar um negócio ou conhecer novos lugares não era mais um sonho caro e distante. A tarifa aérea média, que era de R\$ 471,78 em 2002, passou para R\$ 261,56, em 2011, período em que a taxa de ocupação das aeronaves



saltou de 56,8% para 71,6%.

Até aí, a Infraero deveria merecer elogios, uma vez que democratizar o acesso a bens e serviços, facilitar a integração nacional, encurtar a distância entre as pessoas e dar suporte à maior inserção internacional do Brasil estão entre as suas mais nobres missões institucionais.

Segundo relatório deste ano da Comissão de Serviços de Infraestrutura do Senado, o crescimento médio da demanda de passageiros foi de cerca de 15% nos últimos anos, o que provocou congestionamentos nos principais aeroportos do País. No entanto, a maior crise de imagem envolvendo não apenas a Infraero, mas todo o sistema aéreo brasileiro, não foi deflagrada por este aumento expressivo de demanda.

O que causou o apagão?

A crise começou exatamente no dia 26 de setembro de 2006, quando um Boeing 737 da Gol e um Embraer Legacy se chocaram a uma altitude de 37 mil pés, matando 154 pessoas. O acidente, pela primeira vez, colocou em dúvida a segurança do sistema aéreo brasileiro e a capacidade das autoridades aeroportuárias de gerir um setor em expansão. Era essa a percepção da mídia e dos formadores de opinião.

Em 2007, quando a expansão de demanda nos aeroportos começava a ganhar ritmo acelerado, houve uma greve dos controladores do tráfego que levou ao chamado “apagão aéreo”. Os controladores – inicialmente responsabilizados pelo acidente com o avião da Gol – montaram uma operação padrão e denunciaram falhas em equipamentos, falta de pessoal, baixos salários, confirmando a sensação de má gestão, tanto da Infraero, quanto da Anac.

A greve, combinada com a expansão de demanda, teve um impacto jamais visto na história da aviação civil no País. Foram dias de caos nos aeroportos, com passageiros amontoados nos guichês e salas de embarque, funcionários de empresas aéreas em pânico e autoridades aeroportuárias despreparadas para gerenciar o problema, que acabou em casos de vandalismo nos aeroportos.

Meses depois, outro acidente envolvendo um avião da TAM, que caiu no aeroporto de Congonhas matando 199 passageiros, confirmou o caos. A sensação de insegurança e de insatisfação tomou conta dos passageiros. A desinformação e inabilidade para gerenciar a crise foram tamanhas que o apagão acabou em uma CPI no Congresso. Criou-se, ali, a falsa percepção, cristalizada na mídia, de que a qualquer momento todo o sistema poderia entrar em colapso. Claro que isso nunca ocorreu, mas essa sensação acabou guiando a mídia por um bom período.

De lá para cá, a demanda continua crescendo, os investimentos não acompanham esse ritmo de crescimento, as obras continuam sendo barradas pelos órgãos ambientais e de controle. Nunca mais a sensação de congestionamento deixou de frequentar as salas de embarque dos principais aeroportos do País.

Sempre que ocorre uma crise – normalmente em períodos de pico de demanda -, a Infraero é colocada no epicentro, embora nunca seja de fato a única responsável. Afinal, estamos falando de um setor de complexidade profunda em todos os níveis: planejamento, atuação, regulação e fiscalização.

Embora seja inegável a necessidade de modernizar a infraestrutura de nossos aeroportos, a não ser nos períodos de maior trânsito de turistas internos ou por ocasião de grandes eventos internacionais, não se pode falar em um apagão sistêmico nos aeroportos do País – como muitos formadores de opinião, desde então, insistem em denunciar.

O aumento do número de usuários dos serviços aéreos mostra, de um lado, que o País avança na direção certa, ao incorporar sua classe média e democratizar o acesso ao consumo de bens, produtos e serviços. Por outro lado, expõe as deficiências de infraestrutura que precisamos sanar para atender a esta nova massa de consumidores/cidadãos. E isso não é privilégio do setor aéreo.

Imagem e formação de opinião

Ainda assim, muitos formadores de opinião acreditam que, no caso dos aeroportos, os problemas não se explicam pelo aumento de demanda, mas por simples ineficiência. Esta percepção não traduz a complexidade do problema e nem torna mais fácil a solução.

Na comunicação, especialmente quando falamos da comunicação de organizações públicas, não importa se uma percepção como esta se formou de maneira espontânea na sociedade ou se foi induzida por este ou por aquele grupo de interesse. Seja como for, persiste a necessidade de reunir elementos capazes de constituir novos fluxos de informação e, a partir deles, edificar novas percepções na sociedade.

Voltando ao raciocínio sobre os danos à imagem da Infraero, o desafio é demonstrar que o problema é complexo: está na rápida expansão da demanda e na necessidade de acelerar o ritmo dos investimentos. Precisamos de uma política de comunicação proativa, voltada para acentuar o quanto a empresa tem investido em obras de modernização. Outro desafio está em reconhecer o ganho de eficiência da Infraero – e não apenas dela, mas de todos os agentes que fazem girar a aviação civil no País. A empresa, através de seu plano de comunicação, deve liderar esse processo.

A pergunta que se impõe à Infraero é: como antecipar-se à crise de comunicação e imagem? Quais são os melhores radares que permitem contornar as formações nebulosas e evitar as tempestades durante este longo voo de modernização?

Na crise do apagão aéreo, posturas mais assertivas de comunicação poderiam evitar danos à imagem da aviação civil, das companhias aéreas, da Anac, do Governo e da própria Infraero. Nos momentos de crise, mais do que nunca, é necessário alinhar argumentos sólidos, com base em dados reais, capazes de superar visões simplistas sobre a ineficiência do sistema.

Também é importante assegurar alinhamento de discurso entre as autoridades aeroportuárias – o que ficou evidente durante o apagão. Sem isso, fica difícil apresentar argumentos capazes de formar opinião, e mais, fica impossível assegurar o direito do cidadão brasileiro de ser informado sobre a gestão de uma empresa que é pública e atua em um setor estratégico. Um exemplo de pró-atividade integrada entre os órgãos da aviação civil, dando subsídios aos formadores de opinião e ao público, foi a coletiva de imprensa realizada em 10/12/2012 anunciando as ações da Operação Fim de Ano 2012.

Não se trata apenas de ficar em paz com a opinião pública e ser bem visto pelos formadores de opinião. Para construir a infraestrutura aeroportuária compatível com a sua grandeza, será necessário que o Brasil alcance o hábitat das complexas soluções coletivas e compartilhadas. A imagem da Infraero é um ativo (ou passivo) decisivo nesse sentido.

Imagem não é fruto apenas da racionalidade, dos pensamentos cartesianos, de uma lógica de engenharia. Embora tenha que passar por provas lógicas, a formação de uma imagem institucional ou uma imagem de marca é resultante de um caleidoscópio de sensações provocadas – seja pela convivência com a marca, por suas experiências com ela, por aquilo que você escuta falar ou ainda pelas expectativas, atendidas ou não, que você tenha em relação a ela. Imagem, portanto, é arquitetura.

No caso da Infraero, edificar a arquitetura de imagem requer um gerenciamento que contemple não apenas as experiências e expectativas em torno de questões que de fato estão sob seu controle e responsabilidade. Mas também expectativas dos *stakeholders* em relação a problemas que absolutamente escapam à sua ação.

A imagem por vezes é formada através de um conjunto de percepções pouco fundamentadas em fatos e informações consistentes. Noutras vezes, as pessoas recortam dados e opiniões do contexto, criando sofismas difíceis de contrapor. E não é raro ver formadores de opinião, incluindo jornalistas, fazerem isso.

Ao elaborar este diagnóstico, avaliamos detidamente a cobertura que a imprensa faz da Infraero, considerando inclusive o que foi publicado nos jornais do País durante o “apagão aéreo”. Nossa intenção era reunir subsídios para balizar nosso Plano Estratégico. Aquilo que vimos – e ouvimos – nas conversas que tivemos com repórteres que cobrem o setor, dá uma clara noção dos desafios que estão pela frente.

A proximidade de grandes eventos esportivos e da Jornada Mundial da Juventude, ao mesmo tempo em que amplifica a dimensão de todos os problemas envolvendo o setor aéreo, também abre uma inestimável oportunidade de transformação. Para a Infraero, significa aproveitar a chance imperdível de ser protagonista na modernização do sistema aéreo brasileiro; ou correr o risco de lidar com irreversíveis perdas de imagem.

PERFIL DO SETOR AÉREO

O setor aéreo vem experimentando crescimento inédito desde a década de 2000. Dados da Infraero evidenciam isso. Em 2003, passaram pelos aeroportos controlados pela empresa cerca de 71 milhões de passageiros – representando cerca de 95% do volume total de trânsito de passageiros nos aeroportos do País. No ano passado, foram 180 milhões de passageiros transportados.

O volume de passageiros vem crescendo a taxas médias anuais de até dois dígitos nos últimos sete anos; e desde 2010, o avião transformou-se no principal meio de transporte de passageiros entre estados – superando ônibus rodoviários e trens. O volume de cargas transportadas também cresceu 30% no mesmo período.

O vertiginoso crescimento no setor é atribuído a dois fatores principais. O primeiro é a estabilização da economia nacional e a expressiva melhoria da renda em poder dos trabalhadores. Finalmente, a classe média se consolida como o maior extrato socioeconômico no País e uma legião de novos consumidores chega ao mercado, ávida pelo consumo.

O segundo fator a impulsionar o crescimento recente do setor foi o regime de liberdade tarifária, estabelecido a partir de 2002, que acabou com os limites para o valor da venda de passagens pelas companhias aéreas. A partir daí, o que se viu foi uma redução drástica das tarifas.

O crescimento do número de usuários, contudo, não foi acompanhado pelo crescimento da infraestrutura aeroportuária. O descompasso entre o aumento da demanda e da capacidade do setor de absorvê-la ficou evidente, pela primeira vez, no apogeu de 2007.

A partir de então, medidas visando à reestruturação dos serviços vêm sendo adotadas. Mas a verdade é que os problemas só vão se resolver com a ampliação dos aeroportos existentes e com a construção de novos terminais aeroportuários – o que já está inclusive sendo executado em programas patrocinados tanto pelo poder público, quanto pela iniciativa privada.

Estamos falando de investimentos milionários, envolvendo complexos e muitas vezes lentos processos de articulação. A demora na ampliação da infraestrutura vem resultando em muitas críticas e perdas de imagem; inclusive porque trava o crescimento econômico e do próprio setor.

O aumento de demanda também se reflete nas companhias aéreas. Desde 2008, as empresas iniciaram uma agressiva concorrência em busca de ocupar o maior espaço possível do mercado doméstico. Neste período, criou-se um *duopólio* das companhias Gol e TAM na aviação doméstica. Juntas, elas chegam a controlar nada menos que 87% do mercado doméstico de aviação.

Essa concentração eliminou concorrentes – hoje apenas seis empresas operam passageiros no mercado doméstico nacional. Mesmo no segmento de vôos internacionais, que é mais pulverizado, essas duas companhias detêm entre 25% e 30% deste nicho de mercado.

A postura agressiva das companhias aéreas, expressa tanto pela política de precificação de tarifas, quanto pela acelerada abertura de novas rotas, levou a muitos processos de fusão e incorporação de empresas menores, muitas vezes visando obter fatias maiores do mercado e eliminar a concorrência.

Um exemplo é a operação de compra da Webjet pela Gol. Anunciada como uma nova parceria em favor dos passageiros, a operação foi concluída, agora em novembro, com o anúncio de fechamento da Webjet e demissão de 850 empregados. Segundo a Gol, a decisão foi motivada pela necessidade de reduzir custos, uma vez que a frota da antiga concorrente é velha e onerosa do ponto de vista operacional.

Mas analistas afirmam que tudo não passou de um truque para ganhar mercado e reduzir concorrência. Fato é que o voo 5767, entre os aeroportos de Guarulhos (SP) e Santos Dumont (RJ), custava R\$ 183,99 pela Webjet no último dia de seu funcionamento e, no dia seguinte ao anúncio do fechamento, foi aumentado para R\$ 571,90 no site da Gol.

Existe um fundo de verdade nas explicações da Gol para este problema. As companhias aéreas enfrentam dificuldades em um setor que, mundialmente, fica a cada dia mais competitivo. A guerra tarifária entre as companhias pode mesmo estar cobrando seu preço.

Do ponto de vista da imagem da Infraero, este cenário vislumbra mais críticas. Isso porque a falta de capacidade dos aeroportos nos principais centros do País é apontada pelas companhias aéreas como uma das causas de represamento dos investimentos que permitiriam atender, com custos competitivos, a esta expansão de demanda.

Some-se a tudo isso a proximidade dos grandes eventos internacionais, que dependem fortemente de infraestrutura em aeroportos para serem percebidos como um sucesso. Estamos diante de uma verdadeira panela de pressão, na qual estão sendo “cozidas” todas as decisões que envolvem o setor.

Para tentar aliviar a pressão e resolver os problemas, o Governo Federal iniciou, faz tempo, um gradual processo de abertura do setor aeroportuário. Aos poucos, vem abrindo concessões para que novos entrantes privados tenham acesso a um setor que, até 1990, foi 100% estatal.

Pequenos aeroportos privados – através de concessão pública de estados e municípios – começaram a operar nas regiões Sul e Sudeste, com destaque para o Aeroporto Internacional de Cabo Frio (RJ), que desde 1999 opera vôos de passageiros e cargas.

Em 2008, o Governo Federal decidiu transferir à iniciativa privada a primeira concessão pública aeroportuária – a do Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante (RN), concretizada em 2011. Trata-se de um aeroporto novo que será construído e operado por investidores privados. A concorrência foi vencida por um consórcio formado pela brasileira Engevix (construtora) e a operadora argentina Corporación América, que opera 50 aeroportos do mundo.

Mas a notícia de maior impacto nesse sentido foi dada em 2011, quando o Governo anunciou o leilão de concessão para três dos maiores aeroportos sob controle da Infraero: Guarulhos e Campinas, em SP, e Brasília. A operação, além de entrar para a história da empresa, trouxe novos interlocutores para a Infraero, que agora é sócia de operadores privados na gestão desses aeroportos.

Quebra de monopólio, de modelo, primeira privatização do PT, enfim, tudo isso frequentou – e continua frequentando – as manchetes dos jornais e o noticiário político. As autoridades aeroportuárias, mais uma vez, mostraram desalinhamento de discurso, ao invés de posicionar a operação como uma iniciativa do plano de modernização da infraestrutura aeroportuária. Ao permitir a politização da discussão em torno da operação, o Governo perdeu a chance de trazer a opinião pública para o seu lado. Faltou demonstrar, com assertividade, um posicionamento.

A própria Infraero precisa definir um discurso em relação às novas concessões. Nos bastidores do setor, fala-se de uma guerra de informações que coloca, de um lado, a SAC (que nem sempre mostra alinhamento com a Anac), e do outro as concessionárias. A Infraero fica no meio disso. O desafio é compatibilizar sua face pública – é uma empresa estatal – com os interesses de seus parceiros privados – também é sócia dos vencedores do leilão de concessões.

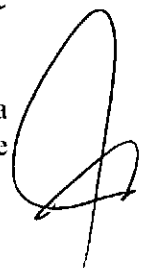
Três operadores internacionais foram os vencedores do leilão: Acsa, da África do Sul, em parceria com a brasileira Invepar (Construtora OAS associada aos fundos de pensão das estatais BB, Caixa e Petrobras) ficou com Guarulhos; Egis Avia, da França, associada às construtoras brasileiras Triunfo e UTC, assumiu Campinas; além do grupo liderado pela Engevix, que venceu a concorrência em São Gonçalo do Amarante, e que também vai operar Brasília.

Esses três aeroportos têm substantivos programas de investimentos para ampliar suas instalações: cerca de R\$ 20 bilhões ao longo do contrato – que é de 20 anos para Guarulhos, 25 anos para Brasília e 30 anos para Campinas. Além disso, têm uma pesada obrigação de outorga anual, que soma pouco mais de R\$ 22 bilhões no período do contrato. Os investimentos são bancados em 80% por financiamentos do BNDES.

O objetivo do Governo ao realizar os leilões de concessões é atrair para o País grandes operadores internacionais. Trata-se de uma estratégia inteligente, que permite assegurar à Infraero a convivência com sócios com quem ela pode adquirir maior *expertise*. Apesar das boas intenções, os primeiros leilões frustraram esta expectativa, uma vez que as operadoras que ficaram com as concessões são de pequeno porte.

Mas há diferenças entre elas. A Egis Avia opera 11 aeroportos com 13 milhões passageiros/ano. Já a ACSA opera dez aeroportos, um deles, Mumbai, para 35 milhões de passageiros/ano. Todas elas garantem, porém, que estão prontas para realizar investimentos, cumprir cronogramas e assegurar, no curto prazo, qualidade de serviço aos passageiros.

Essa parceria com operadores privados não vai parar por aí. Há planos em andamento para que se amplie o número de aeroportos da Infraero concedidos – provavelmente Galeão (RJ) e Confins (MG), com a possibilidade de um terceiro no Norte ou Nordeste.



O Governo também tem planos de ampliar para cerca de 200 o número de aeroportos de pequeno e médio porte (aeroportos regionais) com capacidade para receber vôos comerciais. Atualmente, dos mais de 700 aeródromos públicos do País, apenas 120 recebem vôos regulares. A ideia é que até 90% da população possam estar a um raio de 100 km de um aeroporto, com pelo menos uma empresa aérea comercial operando. Esse percentual, hoje, está na casa de 70%.

Superados todos esses problemas, a tendência é de que o setor aéreo nacional vivencie, nos próximos anos, um crescimento em ritmo constante. O número de viagens por habitante no País é de aproximadamente 0,5 viagem/hab/ano, enquanto em países desenvolvidos, com a mesma extensão territorial do Brasil, apresentam níveis próximos de 3 viagens/hab/ano.

Com tanto espaço para crescer, é natural que o mercado aeroportuário (hoje com apenas seis operadores de passageiros, sendo 65% do mercado concentrados na Infraero), assim como a aviação civil (seis empresas aéreas, sendo 80% dos passageiros concentrados na TAM e na Gol) consigam atrair novos *players*, oferecendo ao Brasil e aos seus visitantes uma qualidade de serviços que faça jus à sua importância no cenário internacional.

B) *Demonstrar a compreensão do potencial e oportunidades para a Infraero na mídia, considerando sua atuação junto a estruturas econômicas e sociais vigentes, envolvendo e mobilizando, para sua execução, diferentes atores e ferramentas.*

A Infraero foi criada em 1972 como uma empresa vinculada ao Ministério da Aeronáutica. Sua criação tinha o intuito de ampliar rapidamente a capacidade aeroportuária do País, considerada insuficiente para sustentar a expansão econômica que caracterizou o chamado período do “milagre”.

Ironicamente, quatro décadas depois, a história se repete. O País vive um dos melhores ciclos de crescimento e precisa novamente ampliar sua capacidade aeroportuária de forma rápida, sob pena de frear o crescimento da economia e tirar de muitos setores a condição de competir nos mercados globais.

Mas, desta vez, a empresa estatal não é mais considerada por muitos – incluindo alguns formadores de opinião -, capaz de enfrentar este desafio. O que mudou nesses 40 anos e por que a Infraero não tem uma imagem pública capaz de gerar confiança?

Mudou o setor. A origem militar da aviação em todo o mundo criou aeroportos funcionais, voltados para a eficiência e segurança da manobra aeronáutica. Não foi diferente no Brasil. As pistas dos aeroportos desenvolvidos pela Infraero ao longo das décadas de 1970 e 1980 são qualificadas entre as melhores do mundo – destacando-se a do Aeroporto Internacional do Galeão (RJ), cujo tipo de concreto (com adensamento especial) permite que ele receba qualquer tipo de avião comercial existente.

Apesar disso, durante muito tempo a Infraero esteve voltada para parâmetros próprios de qualidade e não conseguiu acompanhar as mudanças do mercado. Especialmente mudanças de comportamento, que impactaram de forma substantiva todos os setores prestadores de serviços

Agora não basta ter qualidade e segurança nas estruturas dos aeroportos. Um bom atendimento ao cliente pede investimentos em infraestrutura, treinamento, automação, novas tecnologias de informação; e tudo isso é considerado básico e fundamental.

Muitos críticos da Infraero dizem que a empresa é vítima da própria estrutura militarizada, burocrática e fechada na qual foi criada. Além disso, a mídia também já apontou casos de corrupção envolvendo obras, nepotismo e apadrinhamento político, atingindo severamente a imagem da empresa.

Na crise de 2007, quando a necessidade de reinvestir no setor tornou-se evidente, a Infraero foi acusada de inoperância, o que levou o Governo a anunciar um cronograma de ampliação dos aeroportos. Mas entre anunciar e aportar os recursos necessários e obter todas as licenças existe uma grande distância; e a Infraero, voltou a sofrer críticas por não honrar os prazos previstos nos cronogramas.

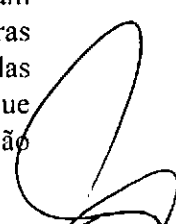
Em alguns aeroportos, foram tomadas medidas emergenciais, que acabaram recebendo dos jornalistas o apelido de “puxadinhos”, reforçando uma imagem de que a Infraero opera de forma improvisada. Nesta época, perdeu-se a oportunidade de trabalhar a imagem dos novos terminais, valorizar a quantidade (hoje são mais de 15 já entregues) e o aumento da metragem quadrada dos aeroportos, que representa conforto. Isso esvaziaria ou ao menos amenizaria as críticas de improviso

Mas há um ditado que diz que a necessidade faz o sapo pular. A aproximação dos mega eventos certamente vai forçar a aceleração de soluções mais definitivas para o setor e facilitar o trabalho de restauração da imagem da Infraero. E esta oportunidade não pode ser perdida pela comunicação.

Muitos jornalistas que cobrem o setor, e parte da própria sociedade, estão céticos em relação a Copa do Mundo e às Olimpíadas. Para eles, corremos um sério risco de que compromissos assumidos internacionalmente pelo Brasil e pela Infraero não sejam concluídos a tempo.

A pressão será grande e não estará restrita aos órgãos de imprensa brasileiros, uma vez que também a imprensa internacional tem buscado entender os motivos dos atrasos e cancelamentos nos projetos de expansão dos aeroportos. Nesses casos, há o agravante de que os jornalistas estrangeiros não estão familiarizados com termos como licenciamento ambiental, RDC e muito menos com os burocráticos e intrincados processos que precedem a realização de grandes obras no Brasil.

Na visão pessimista da mídia, várias obras previstas para os próximos anos faziam parte do planejamento de expansão da Infraero desde meados da década passada. Ainda assim, continuam enfrentando dificuldades para seguir em frente. Segundo os jornalistas, existem casos de obras paralisadas há mais de cinco anos, como o de Goiânia (GO). Em Vitória, o aeroporto das Goiabeiras, antes tão criticado por ser pequeno e desconfortável, ganhou uma ampliação que agradou aos usuários. Faltou, no entanto, um trabalho de comunicação para edificar percepção de que ali houve uma grande melhoria de qualidade no atendimento ao passageiro.



Prevalece a sensação de que a Infraero não cumpre seus compromissos e metas. Uma vez mais, oportunidade de lançar luz ao que já está feito, às obras entregues, aos projetos já aprovados e aos que estão em fase final de execução. Insistir com a informação, estabelecer *proof points* convincentes e promover encontros com jornalistas para apresentar os dados com maior nível de profundidade pode tornar este tipo de noticiário mais favorável à Infraero.

Já o diagnóstico dos órgãos de controle atesta que o planejamento da Infraero não anda em ritmo adequado devido à falta de projetos bem elaborados para as obras. Sem adequação técnica e legal, a empresa acaba refém dos órgãos de controle, que encontram nos erros dos projetos espaço para determinar mudanças. Frequentemente é este o motivo do inevitável atraso nas obras e de críticas, segundo a mídia.

Também aí existe oportunidade para atuação da comunicação. A demanda da imprensa sempre tende a ser maior após a tomada de decisões nos órgãos de controle. O acompanhamento próximo do portfólio de projetos da Infraero, por meio de uma matriz gerencial, garante informações precisas sobre os possíveis problemas que virão pela frente. Esta visão antecipada resulta em estratégias mais eficazes de contenção de crise. O importante, neste caso, é acompanhar a tramitação dos projetos nos órgãos de controle, antever que demandas a imprensa pode fazer sobre cada projeto e preparar proteção para eventuais fragilidades, incluindo “vacinas” preventivas.

Dito desta forma, parece simples. O problema é que um aeroporto é um imenso universo pelo qual circulam não apenas passageiros e cargas, mas diferentes empresas, culturas gerenciais e interesses econômicos e políticos.

Diferente do que ocorre em outros lugares do mundo, a Infraero não tem autoridade sobre órgãos públicos e empresas privadas, com os quais divide responsabilidade na gestão de nossos aeroportos. Apesar disso, paga com sua imagem pelos erros que muitas vezes são de responsabilidade de outros agentes do mercado.

Usuários mais experientes no contato com o sistema aéreo conseguem fazer essa distinção entre o papel das diferentes agências e companhias. Mas há uma massa de novos usuários que não percebe essas distinções. A Infraero – marca mais conhecida pelo cidadão – acaba responsabilizada por quase tudo – incluindo atrasos em vôos, demora em *check-in* ou até o preço do serviço de táxi.

A empresa também não conseguiu capitalizar para si os aspectos positivos da nova configuração do mercado nacional de aviação. Esse crescimento tornou a Infraero uma das cinco maiores operadoras do mundo, mas pouca gente no Brasil tem essa informação ou foi motivado, de alguma forma, a se orgulhar desta conquista.

Não há um ranking mundial por operadora disponível (somente por aeroporto). Mas a Corporación América, que se anuncia como maior operadora privada do mundo em número de aeroportos, tem 50 unidades, menos que as 63 da Infraero.

Já a espanhola Aena, que se anuncia também como a maior operadora do mundo em número de passageiros, tem pouco mais de 200 milhões de passageiros/ano. O número será alcançado nos próximos anos pela Infraero. Informações como essas, que ajudam a firmar uma imagem positiva da Infraero, passam praticamente despercebidas.

O que fica evidente para os passageiros, ao contrário, é a imagem de que os aeroportos são caros, que somos obrigados a pagar taxas de embarque em duplicidade (uma delas ao Estado), e que os aeroportos são lugares onde se paga caro para consumir. Esses são apenas alguns dos exemplos que mostram como precisa ser vasto o cardápio de informações e de ações envolvendo a comunicação da Infraero.

Da mesma forma, a variedade e heterogeneidade dos públicos de relacionamento da empresa representam um grande desafio para os gestores da comunicação, começando pelo público interno.

Em uma empresa desta dimensão, todos deveriam compreender com clareza a relevância institucional da Infraero, o papel que ela cumpre para o desenvolvimento do setor e do mercado e, em última análise, como ela influencia a qualidade de atendimento aos usuários. Mas muitas vezes nem mesmo os próprios empregados recebem um volume suficiente de informações para se posicionar de forma adequada. Como é comum em muitas empresas públicas brasileiras, alguns nem mesmo sabem quem é seu verdadeiro “chefe”.

Jeffrey J. Fox – no livro “Como se transformar em um grande chefe”, relaciona as regras que uma empresa deve adotar para alcançar sucesso na gestão dos funcionários: o consumidor, aquele que compra os serviços e produtos, deve ser considerado – e tratado – como o supremo comandante de todos. Essa máxima deveria soar como lei, especialmente quando pensamos em prestadores de serviços públicos.

Entre os grandes desafios que a Infraero precisa superar está, portanto, ensinar seus empregados como manter os consumidores satisfeitos. Todos na empresa devem pensar em novas formas de seduzir os clientes, condição essencial para um alto grau de satisfação com os produtos oferecidos. Cada funcionário, do mais humilde ao melhor remunerado, trabalha para satisfazer o consumidor que, ao fim e ao cabo, é seu verdadeiro chefe.

Essa percepção é fundamental para a comunicação. Tanto porque cabe à comunicação dar suporte à formação desta nova cultura empresarial, quanto porque pode se valer dela no relacionamento com os *stakeholders* – o empregado afinal é o primeiro e pode ser um dos melhores embaixadores das marcas.

Mas mobilizar o público interno em favor dos resultados esperados da Infraero não é tarefa apenas da comunicação. É preciso valorizar os funcionários, investir em treinamento e capacitação e mantê-los informados sobre esse posicionamento focado na qualidade. A comunicação deve dar suporte a essas ações e estimular uma nova cultura operacional. Desta forma, pode contribuir para transformar servidores da companhia em protagonistas da ação de resgate de imagem.

Um bom plano de comunicação de uma empresa como a Infraero deverá necessariamente partir do conceito de que todos trabalham para a satisfação do usuário dos serviços. A percepção de que a Infraero é boa ou ruim se explica pelo sucesso ou fracasso em satisfazer expectativas. Em outras palavras, a imagem (boa ou ruim) nasce, sobretudo, da satisfação (ou insatisfação) com a qualidade dos serviços, atributos que estão na base de uma boa relação com o consumidor e das políticas de comunicação.

No que se refere à comunicação interna, nossa proposta é colocar o usuário/cidadão em foco no planejamento das ações e fazer do compromisso com a qualidade uma espécie de mantra, que vai nortear todos os processos de comunicação da empresa.

A comunicação interna precisa manter o alto nível de engajamento com o conceito de que a Infraero, como empresa do estado brasileiro, trabalha fortemente voltada para a satisfação de seus consumidores/contribuintes. Também deve trabalhar para firmar outros pilares de sua missão institucional, que fazem da Infraero uma empresa estratégica para o País – integrar o território, aproximar pessoas, facilitar o acesso a serviços públicos de qualidade, porque é isso o que significa, na prática, direito à cidadania.

Também deve criar canais para que os servidores da empresa possam falar, criticar, apresentar sugestões e contribuir para pavimentar o caminho que levará a Infraero construir uma imagem cada vez mais positiva.

São notáveis os avanços ocorridos nos últimos dois anos. A tomada de decisões está mais profissional, técnica e menos vulnerável às indicações políticas, tanto na Infraero quanto na Secretaria de Aviação Civil, agora vinculada à Presidência da República e não mais ao Ministério da Defesa.

Merece menção a melhoria de processos como o planejamento estratégico e a governança, além da maior transparência na divulgação de informações sobre o setor. Destacam-se nesse sentido:

- A implantação dos CGA (Centro de Gestão Aeroportuária), que reúnem todas as agências estatais e autoridades aeroportuárias em uma só sala para que possam dar resposta rápida aos problemas;
- Os estudos realizados em alguns aeroportos para se definir as cadeias de cada um dos procedimentos das unidades, sugerindo e implementando melhorias em cada ponto fraco;
- A divulgação na internet de previsões de início e término e o estágio atual de cada uma das obras de ampliação.

Em relação à Infraero, especificamente, vale destacar o recorde de investimentos em um único ano, batido em 2011 – R\$ 1,145 bilhão –; e o aumento de 22% do faturamento, que alcançou R\$ 3,8 bilhões. Também no ano passado, o lucro da Infraero foi de R\$ 157 milhões, o que representa um crescimento de 383% sobre 2010.

Números como esses atestam ganhos de eficiência na gestão e precisam ser conhecidos.

Obviamente que esse desempenho ainda não foi suficientemente disseminado, a ponto de mudar a imagem da companhia diante dos usuários, dos jornalistas e do público institucional.

A perda de três grandes ativos da companhia impõe novos desafios, já que a Infraero perderá faturamento nas suas mais lucrativas unidades e terá que fazer aportes para se manter nas sociedades privadas. O risco, neste caso, é que esses aportes serão feitos pelo Tesouro Nacional. Uma eventual redução no faturamento ou nos lucros, somada à informação de que os aportes estão saindo dos cofres do Tesouro poderão criar uma falsa ideia de que a Infraero é deficitária e que opera mediante subsídios.

Também é recomendável trabalhar a percepção dos chamados públicos institucionais. A Infraero é regulada pela Anac (Agência Nacional de Aviação Civil) e, com novos *players* chegando ao mercado nacional, a agência reguladora vai criar uma medida de comparação entre as companhias, tendendo a ser mais rigorosa em suas avaliações. Sendo assim, é preciso manter em dia a agenda positiva da Infraero junto aos seus interlocutores na Anac e preparar argumentos sólidos para explicar eventuais falhas de desempenho.

Felizmente, a própria Infraero dispõe de experiências bem sucedidas, que podem servir de exemplo neste momento no qual a comunicação está sendo particularmente exigida. Um deles é a eficiência com que a empresa repassa às emissoras de rádio e veículos de internet informações sobre as condições aeroportuárias. Extremamente eficientes, estes boletins apontam rapidamente que aeroportos do país operam normalmente e onde existem problemas.

Trata-se de um procedimento de natureza corriqueira, que aparentemente não tem grande impacto na construção de uma imagem positiva da Infraero. Mas a análise dessa experiência bem sucedida pode revelar pontos fortes da empresa no relacionamento com a imprensa e criar um ciclo virtuoso de melhoria dos processos de comunicação.

Depois de 40 anos sobrevoando sozinha o mercado aeroportuário brasileiro, a Infraero tem, pela primeira vez, que enfrentar concorrentes reais. E terá de fazer isso ao mesmo tempo em que se prepara para o desembarque de dois grandes eventos esportivos, sem falar da pressão de um país que cobra infraestrutura para sustentar seu crescimento.

É muito importante aproveitar esta oportunidade para restaurar a imagem da Infraero, que, muito além desses grandes eventos, continuará sendo uma empresa estratégica para o Brasil porque tem uma das mais nobres missões institucionais: trabalha para encurtar as distâncias entre as pessoas, promover encontros, garantir a integração nacional e para democratizar o acesso ao direito cidadão de ir e vir.

Por mais que a Infraero esteja precisando se abrir para o mercado, em busca de melhores práticas e formas de rentabilizar sua expertise, seu papel como integradora continuará tendo grande peso e destaque. É preciso trabalhar ainda mais a imagem da empresa que continua ligando o Brasil aos grandes centros, reduzindo distâncias não apenas geográficas, mas de classes também. O fato de nenhum brasileiro estar longe das oportunidades – fora do ciclo de desenvolvimento – reveste a Infraero de um valor inestimável e estratégico.

ANÁLISE SWOT

Além de administrar os investimentos em infraestrutura, a Infraero tem pela frente outro desafio de proporções equivalentes: vencer a batalha da comunicação.

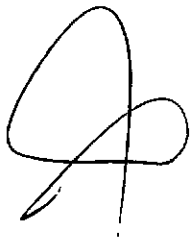
Para criar esse ambiente favorável, o Grupo Informe executou um estudo, com base na Matriz SWOT, onde destacou os principais fatores que podem ser explorados pela Infraero para a construção de uma imagem favorável junto à sociedade. A lista a seguir mostra os temas que, bem explorados, podem se configurar em oportunidades e demonstrar a força da instituição. Também estão elencados os elementos que podem implicar em fraquezas e ameaças à Infraero e que, se não combatidos, contribuirão para a criação de passivos na imagem institucional.

FORÇA

- **Apoio do Governo Federal**
- **Popularização do transporte aéreo**
- **Investimentos exigidos pelos grandes eventos como Copa e Jogos Olímpicos**
- **Democratizar o acesso ao transporte aéreo**
- **Facilitar a integração nacional**
- **Encurtar distâncias**
- **Dar suporte à inserção internacional do Brasil**
- **Transparência na divulgação de informações**
- **Implantação dos Centro de Gestão Aeroportuária**
- **Recorde de investimentos em 2011 – R\$ 1,145 bilhão**
- **Aumento de 22% do faturamento, alcançando R\$ 3,8 bilhões em 2011**
- **Crescimento do lucro da Infraero – R\$ 157 milhões, crescimento de 383% sobre 2011**

FRAQUEZA

- Crise de imagem envolvendo a Infraero e o sistema aéreo brasileiro
- Deficiência de infraestrutura
- Greve de controladores de voo
- Descompasso entre evolução da demanda e capacidade do setor em absorvê-la
- Reduzido número de companhias aéreas brasileiras
- Baixa concorrência
- Burocracia do setor



OPORTUNIDADE

- **Popularização do transporte aéreo**
- **Ritmo de crescimento do Brasil**
- **Grandes eventos**
 - **Copa das Confederações de 2013**
 - **Jornada Mundial da Juventude – Rio 2013**
 - **Copa do Mundo de 2014**
 - **Jogos Olímpicos de 2016**
- **Conjuntura favorável para:**
 - **protagonizar a modernização do sistema aéreo**
 - **constituir novos fluxos de informação**
 - **edificar novas percepções na sociedade**
- **Leilão de concessões para investidores privados**
- **Profissionalização da administração**

AMEAÇA

- **Administrar enorme sistema aeroportuário**
- **Aumento no volume de passageiros**
- **Falta de infraestrutura para absorver novos usuários**
- **Exigência de investimentos milionários**
- **Morosidade dos investimentos e obras**
- **Congestionamentos nos aeroportos**
- **Obras barradas por órgãos ambientais e de controle**
- **Congestionamento nas salas de embarque dos aeroportos**
- **Politização do debate sobre o tema**
- **Ação dos órgãos de controle**
- **Variedade e heterogeneidade dos públicos de relacionamento da Infraero**

C) Demonstrar capacidade de avaliação de experiências similares e de aproveitamento desses exemplos para o plano de comunicação em discussão

Uma das maneiras de evitar erros na implantação de uma estratégia vencedora é aprender com as experiências similares. As lições aprendidas nos XV Jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro certamente poderão ajudar a reduzir os riscos de imagem da Infraero, no momento em que o País se prepara para receber os grandes eventos internacionais.

Diante dos dois grandes eventos, a Infraero assumiu o compromisso de realizar uma grande quantidade de obras e gerenciar um número sem fim de problemas. E até que tudo esteja pronto e que o mundo possa desembarcar no Brasil, a Infraero estará na alça de mira.

Mesmo que seja possível concluir todas as obras e fazer todos os investimentos previstos, ainda assim restará a necessidade de fazer com que tudo corra bem durante os eventos. É óbvio que a equipe responsável por gerir a comunicação da empresa vai passar, durante todo este período, por uma prova de fogo.

Nossa equipe sabe bem o que isso significa. Em julho de 2007, o Rio recebia 5.633 atletas de 42 países. A Caixa Econômica Federal, patrocinadora oficial dos Jogos, financiou imóveis da Vila do Pan – um empreendimento composto por 17 prédios e 1.480 apartamentos.

Coube à nós planejar toda a estratégia e oferecer suporte à Superintendência de Comunicação da CEF, contribuindo com o gerenciamento de todos os fluxos de informação e comunicação do projeto. Essa vivência foi muito útil na solução do exercício proposto pelo edital da Infraero, porque envolveu situações muito semelhantes.

Os apartamentos do conjunto residencial seriam comercializados após a realização dos Jogos e, desde o início da construção, a mídia apostou na inviabilidade financeira do empreendimento. O clima era muito parecido com o que vemos hoje em torno das obras de infraestrutura dos aeroportos.

Durante as obras da Vila, problemas envolvendo atrasos nos cronogramas e relacionados à articulação entre diferentes atores envolvidos renderam matérias nos grandes jornais. Embora a CAIXA e a Infraero sejam instituições totalmente distintas, as situações que se apresentaram à época são muito similares àqueles apresentados no exercício-desafio deste edital.

A estratégia que o Grupo Informe utilizou para minimizar os efeitos negativos dos problemas ocorridos foi esclarecer, sempre por meio de nota, os questionamentos da imprensa. Os argumentos utilizados para contrapor as críticas dos jornalistas incluíam dados técnicos e documentos que comprovavam a viabilidade do empreendimento.

De maneira antecipada, foram preparados releases e notas que informavam, também com argumentos técnicos, o motivo de cada atraso ou problema que afetasse o andamento do projeto. Os problemas foram avaliados caso a caso e as respostas foram preparadas de forma customizada – inclusive quando foi necessário responder a um veículo ou jornalista de forma mais específica, construindo argumentos sob medida.

A solução do exercício-teste deste edital pede uma estratégia semelhante. Primeiro será necessário mapear os jornalistas que cobrem o setor aéreo e as obras, para conhecer todas as singularidades de cada veículo e dos profissionais mais destacados. A partir daí, trabalhar para oferecer com agilidade dados técnicos e informações precisas para contrapor críticas.



Tornar clara a matriz de responsabilidades de cada obra ou iniciativa também é importante, para evitar responsabilização indevida por alguma falha ou atraso. E dar transparência ao andamento das obras – por exemplo, tornando mais ricas e detalhadas as informações do *Obras e Investimentos*, no site da companhia.

No Pan, entre os argumentos de combate às críticas, destacamos o fato de que a CAIXA era responsável apenas contratualmente pelo acompanhamento das obras da Vila, deixando evidente a matriz de responsabilidades do empreendimento. As necessidades estruturais estavam sob a alçada da prefeitura do Rio, do Ministério dos Esportes e do Comitê Olímpico. Em grande parte das vezes, essa tática de compartilhar responsabilidades foi muito bem sucedida.

No exercício-teste, este tipo de postura é importante para proteger a imagem da Infraero, que deve dividir obrigações e informar a quem cabe responder pelas críticas. Quando a responsabilidade for mesmo da Infraero, apresentar argumentos técnicos para explicar todas as situações, evitando transformar a empresa em refém das críticas da imprensa.

Um exemplo positivo foi a forma como a Infraero respondeu à matéria “Justiça vê jeitinho em contratação da Delta”, publicada em 19 de abril, pelo Jornal Estado de S. Paulo. A matéria acusava a Infraero de ter contratado, sem licitação, a construtora que era alvo da CPI do Cachoeira.

Segundo o jornal, a obra de construção de terminal remoto no aeroporto de Guarulhos havia sido barrada pelo Tribunal de Contas da União por várias irregularidades:

“Entre elas, o Tribunal aponta o superfaturamento de 20, 26% na obra, ou o pagamento de R\$ 14,4 milhões acima dos preços de mercado. Até um mês antes do negócio, a estatal (Infraero) lidava com uma previsão de gastos muito menor, de R\$ R\$ 32,5 milhões”.
Estadão, em 19 de abril de 2012

A reação da Infraero foi rápida. Em nota conjunta com a SAC, publicada no site ainda no dia 19 de abril, às 21h49, a Infraero desfez, com argumentos sólidos, todos os equívocos da matéria:

- **Argumento 1** – A Justiça Federal acatou os argumentos para a dispensa de licitação para a construção do Terminal 4 de Guarulhos, conforme decisão da Desembargadora Marli Ferreira, processo AGI 0027841-62.2011.4.03.000/SP.
- **Argumento 2** – A unidade técnica do TCU considerou sanados todos os apontamentos feitos pela equipe de fiscalização da obra, o que deu origem ao Acórdão 2614, de 28.09.2011 (www.tcu.gov.br).
- **Argumento 3** – Na consulta pública a oito empresas, seis apresentaram propostas. O menor preço, R\$ 85,75 milhões, foi o vencedor, abaixo da estimativa da Infraero de R\$ 97,1 milhões.

Voltando à experiência do Pan, outra estratégia utilizada foi lembrar aos jornalistas que o conjunto habitacional era de suma importância para o País, nos aspectos esportivo, turístico e de geração de emprego e renda. Posicionamos o empreendimento como um dos legados mais importantes do Pan, cientes da importância que os jornalistas dão aos legados.

Este tipo de solução também cabe no caso dos aeroportos e pode assegurar favorabilidade à Infraero. Apelar para a força do legado é um argumento válido, por exemplo, para contrapor críticas relacionadas ao alto custo das obras de modernização dos aeroportos.

A estratégia implantada no Pan não foi bem sucedida apenas na contenção de crises. Felizmente, o projeto também rendeu muitas notícias positivas, que agregaram valor à imagem de marca da CAIXA. Em uma pesquisa realizada pelo Instituto Qualibes, a CAIXA obteve 25% de lembrança espontânea, entre as instituições mais importantes dos Jogos. Também houve recorde de vendas dos apartamentos da Vila. Em apenas um dia, 1.300 das 1.480 unidades foram vendidas. O empreendimento foi confirmado como legado dos Jogos do Rio.

Outra experiência bem sucedida, da qual poderemos tirar muitas lições, envolve a gestão do Metrô, também do Rio de Janeiro. Em março de 2010, o Metrô enfrentou uma grave crise de imagem. A superlotação de vagões, os intervalos cada vez maiores entre as composições, o mau funcionamento do ar-condicionado, problemas no sistema de sinalização e atrasos, foram temas de pautas negativas diariamente veiculadas pela mídia. Neste caso, além de informar a imprensa, a comunicação priorizou o foco nos usuários. Este é o tipo de ação que pode ser utilizada em relação aos problemas que ocorrem nos aeroportos.

Entre as estratégias para melhorar a imagem do Metrô Rio junto aos usuários, estava a utilização da Rede de Mobilização Social (RMS) – uma ferramenta de comunicação comunitária, desenvolvida pelo Grupo Informe, com foco no relacionamento direto com os usuários dos serviços.

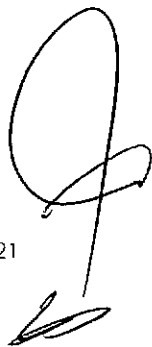
O primeiro objetivo foi quebrar a resistência dos interlocutores e atores sociais usuários do Metrô, que demonstravam de forma clara sua indignação com os constantes problemas. O segundo foi gerenciar os focos de crise nas localidades que integram o mapa de vias do Metrô Rio.

A estratégia foi dividida em duas etapas. Na primeira, a prioridade era a realização de um diagnóstico para identificar temas a serem abordados e as necessidades de repassar informações aos usuários. Na segunda, o objetivo era mobilizar formadores de opinião (imprensa e usuário). O diagnóstico permitiu definir prioridades, escolher temas e abordagens mais pertinentes e dimensionar a relevância de cada foco de crise.

Estes dados subsidiaram a segunda fase de execução da estratégia, que consistiu em construir e distribuir informações sobre o esforço da direção do Metrô em melhorar o serviço oferecido, incluindo as providências de curto, médio e longo prazo que estavam sendo tomadas.

Também lançamos mão de ferramentas menos convencionais, como *sketchs* de teatro oculto, que se transformaram em eficientes produtos de contenção de crise. Os textos das falas dos atores tratavam das providências para a solução dos problemas.

Além de oferecer uma distração agradável durante a espera para embarque e desembarque de usuários – que por si só já amenizou o clima de tensão –, o teatro oculto esclareceu dúvidas



da população de forma lúdica e amigável, reforçando soluções propostas pela concessionária/Secretaria de transportes do Estado a partir da interação direta com o usuário.

Dependendo do momento, o teatro oculto poderá também ser utilizado como ferramenta para reduzir o nível de estresse dos passageiros nos terminais aeroportuários. Com leveza e uma abordagem surpreendente, pode ser mais fácil quebrar as resistências dos usuários e mostrar o que está sendo feito para resolver os problemas de forma definitiva.

No caso do Metrô, o mix de ações também incluiu a entrega, nas mãos dos usuários, de impressos informativos (mosquitinhos, filipetas) em linguagem amigável, para reforçar a divulgação de orientações e de medidas adotadas para regularizar os serviços e melhorar o nível de satisfação. O mesmo raciocínio se aplica em relação às constantes crises nos aeroportos.

Outra ação de grande eficácia foi o gerenciamento das redes sociais na internet. Neste caso, focamos a construção e manutenção de um ponto de encontro para reunir agentes sociais capazes de replicar informações para seus grupos de relacionamento. A idéia era provocar o debate, formar opinião e disseminar o entendimento das ações realizadas pelas Concessionárias do Metrô Rio.

Na Infraero, essa pode ser uma solução eficiente para debelar percepções indevidas em grupos de formação de opinião e tornar mais clara a matriz de responsabilidades dos projetos sob sua gestão. Também deve ser um canal para divulgar informações de serviço que ajudem a tornar mais fácil a convivência com os aeroportos – atrasos de vôos, problemas nas principais artérias de trânsito, previsões meteorológicas, etc.

Outra ferramenta eficaz são as inserções em rádios. No Metrô Rio, elas complementaram a sensibilização. As entradas ao vivo e o envio de mensagens em formato MP3 reforçaram a mensagem e alcançaram um número significativo de pessoas. Podemos usar isso para dar maior capilaridade à comunicação da Infraero, que está presente em todos os estados do País e precisa ser ouvida em todo esse território.

Também investimos na educação para a cidadania, e lançamos uma campanha com o objetivo de valorizar atitudes simples, que são capazes de melhorar a convivência dentro das instalações do Metrô. Com o conceito “Mais Gentileza nos Trilhos do Metrô Rio”, a campanha mostrou que a gentileza é capaz de atenuar até mesmo as situações mais graves e contribuiu para reduzir o nível de indignação e angariar a simpatia dos usuários.

Qualquer pessoa que tenha o hábito de frequentar aeroportos, especialmente nos guichês de *check-in* e esteiras de bagagem, certamente vai concordar com a necessidade de investir neste tipo de ação.

Todos esses esforços produziram resultados e, em menos de um ano, a nota dada pelos usuários ao Metrô Rio saiu dos 16 pontos, para apenas oito pontos – quanto menor a nota, maior o nível de aprovação. Esta avaliação faz parte de um controle feito pelo Governo para manter a concessão dentro do padrão de qualidade.



D) Demonstrar a compreensão da relação da Infraero com seus diversos públicos-alvo

A nova arquitetura de imagem da Infraero já começou a ser desenhada e, felizmente, a empresa caminha na direção correta. A atual diretoria mostra avanços evidentes na postura e na forma de atuar: planejamentos mais eficientes, investimentos em melhoria de processos, mais profissionalismo, menos vulnerabilidade às indicações políticas. Esta nova postura é o principal pilar da arquitetura da imagem institucional.

Essas mudanças na gestão são recentes e ainda não foram repertoriadas a ponto de mudar a imagem da Infraero junto ao seu variado espectro de públicos. Ainda está na memória da opinião pública o passado de crise.

As causas, como já dissemos, nem sempre são de responsabilidade exclusiva da Infraero. Isto torna mais difícil tanto a construção de soluções, quanto a comunicação delas.

Em comunicação, na maior parte das vezes, o que vale é a versão e não o fato. Ou, em outras palavras, a percepção. É inegável que episódios como o apagão de 2007 arranharam a imagem da Infraero. A pergunta é: esses danos são irreversíveis? Claro que não. A Infraero tem um imenso potencial positivo de divulgação.

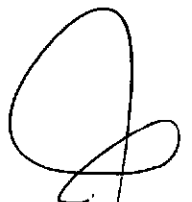
Estamos falando de uma empresa que está entre as cinco maiores do setor no mundo e que tem totais possibilidades de alavancar seu crescimento caso os planos governamentais de ampliação da infraestrutura aeroportuária obtenham sucesso. A comunicação precisa ajudar na construção dessa nova visão de futuro.

Toda benfeitoria em cada aeroporto, todo ganho que permita ao passageiro melhores condições para voar, deve ser comunicado com rapidez e eficácia. Considerando as oportunidades que estão sendo desenhadas, podemos afirmar que, atualmente no País, a Infraero provavelmente esteja entre as empresas que oferecem as melhores oportunidades para a ação da comunicação.

Mas, se por um lado as possibilidades são múltiplas, por outro é necessário investir em infraestrutura de comunicação – ganho de capilaridade, eficácia logística, consistência de conteúdo, monitoramento e agilidade na ação –, uma vez que as oportunidades dependem da eficiência de execução para que se transformem em saldos positivos para a comunicação e para a imagem da Infraero.

Pensando nos públicos de relacionamento, o primeiro ponto de atenção é assegurar que a comunicação contemple todo o amplo leque de públicos da Infraero. Na atual conjuntura, quando nossos aeroportos se preparam para receber o mundo – em razão dos eventos esportivos e da Jornada Mundial da Juventude – não basta manter informados os jornalistas e os grandes veículos de comunicação. Ou seja, é preciso ganhar capilaridade e investir em aproximação.

Estamos na era digital e os novos formadores de opinião do mundo moderno podem ser acessados de maneira direta. Não só por meio dos canais *online* de informação – edições online



dos grandes veículos, blogs de jornalistas e não jornalistas, portais especializados na cobertura do setor, dentre outros – mas também nas redes sociais, o verdadeiro hábitat da formação de opinião da sociedade contemporânea.

Para circular neste ambiente, o mais importante é preparar a Infraero para dialogar. As respostas precisam ser rápidas mas é fundamental, sobretudo, estar disponível para ouvir.

Pensar em novos formatos para a comunicação também é vital, uma vez que os internautas brasileiros, cada vez mais, navegam com uma atenção difusa, exigindo habilidade de quem quer prender sua atenção. Isso significa tornar o site da empresa cada vez mais amigável, criar *posts* com potencial viral, criar ações mais interativas do que meramente informativas. No Ministério das Cidades, por exemplo, o caso da campanha da Paradinha, que mobilizou o país recentemente, é um bom exemplo de uma ação online voltado para consolidação e edificação de imagem.

Também é recomendável estar visível e próximo no ambiente do aeroporto e acessar os usuários no estacionamento, nos guichês de *check-in*, nas salas de embarque. É ali que o consumidor/contribuinte da Infraero tem o seu primeiro diálogo com a empresa. Nesse espaço de relação nasce a primeira queixa ou o primeiro elogio.

A Infraero tem sob sua responsabilidade vários temas que despertam o interesse dos meios de comunicação e da sociedade, em razão de sua evidente natureza de utilidade pública. Normalmente, as ações da empresa têm forte apelo na mídia, justamente por seu impacto no dia a dia de um grande número de pessoas e setores da economia.

Um exemplo está na publicação de boletins sobre as condições dos aeroportos. Todo mundo é receptivo aos boletins da Infraero. Esta é uma notícia que o público precisa saber; e uma necessidade que a Infraero, com eficiência, consegue satisfazer.

Mas ter um portfólio de notícias de utilidade pública só aumenta a pressão sobre a imagem de uma organização. Especialmente quando a mídia, os públicos institucionais, os órgãos de controle ou a própria sociedade não estão suficientemente informados sobre a organização, seus projetos, e sobre seus problemas. Eis aí a primeira prioridade da comunicação, em relação a todos os públicos de relacionamento da Infraero.

Primeira prioridade: informação

Nos aeroportos que administra em todo o País, e nos outros três em que é sócia, a Infraero responde por parte das atribuições operacionais, enquanto outros serviços são executados por terceiros e outros, ainda, são concessões.

Uma pesquisa realizada pela Infraero no início de 2009, à qual o Grupo Informe teve acesso, mostrou que boa parte dos entrevistados considera como sendo responsabilidade da Infraero praticamente tudo o que acontece no espaço do aeroporto – coisas boas e ruins.



Nos últimos anos, é inegável que o saldo desta balança ficou negativo. Grande parte do prejuízo foi debitada na conta de imagem da Infraero. Mais informação pode fazer toda a diferença e diminuir a pressão nos aeroportos.

Primeiro é importante delimitar o espaço das responsabilidades no ambiente aeroportuário. O recomendado é construir e trabalhar com uma matriz de responsabilidades. É importante que jornalistas, usuários dos serviços aeroportuários e até os interlocutores da Anac saibam, exatamente, quais são as responsabilidades da Infraero e, principalmente, aquilo que não está sob o seu exclusivo controle.

Seja por meio da comunicação direta, com o apoio das novas tecnologias de informação ou de ferramentas tradicionais de assessoria, a comunicação precisa conhecer e utilizar a matriz de responsabilidades de todos os projetos e iniciativas da Infraero e repertoriá-las para torná-las conhecidas.

Mas o fato de informar quem são os responsáveis pelos projetos e seus problemas não exige a Infraero de lidar com as queixas nos aeroportos. Aqui enxergamos uma oportunidade de posicionar a Infraero como a grande caixa de ressonância que levará à melhorias e mudanças nos aeroportos. A Infraero precisa delimitar espaços de responsabilidade, sem passar a percepção de que estar se eximindo. A própria criação da Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias – Conaero –, coordenada pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, já caminha nessa direção, reforçando a liderança da Infraero entre as principais autoridades do setor.

Do ponto de vista de comunicação é fundamental demonstrar a boa visibilidade da empresa nessa nobre função em defesa dos direitos dos passageiros e o relevante papel exercido ao desenvolver ações que mostrem, de forma efetiva, que ela fiscaliza e resolve os problemas aeroportuários. A empresa deve também compartilhar as soluções e tornar claro os limites de atuação entre os diversos órgãos envolvidos.

Queremos estabelecer um relacionamento permanente entre a Infraero e seu principal público-alvo: o consumidor. O cardápio de ações deve sempre privilegiar esse posicionamento próximo, para criar a percepção de que a Infraero é parceira dos usuários de serviços aeroportuários.

Voltamos aqui à regra de Jeffrey J. Fox. A Infraero, em sua comunicação, tem que não apenas mostrar que está trabalhando, mas fundamentalmente que está atuando para a satisfação de seus usuários, sejam eles passageiros de primeira viagem ou aqueles que fazem do aeroporto uma extensão de sua casa para chegar ao trabalho.

Também é necessário customizar as abordagens de acordo com cada grupo de usuários. Entre as prioridades certamente estão dois grupos bastante distintos: a nova classe média – ou a nova classe C, e a classe A/B.

No primeiro grupo estão pessoas que apenas recentemente passaram a frequentar o aeroporto e ainda não sabem a quem devem recorrer quando estão diante de um problema. Não conhecem as empresas e suas responsabilidades, têm dificuldades de lidar com os novos equipamentos

de *check-in*, não têm hábito de consumo dos produtos e serviços disponíveis no aeroporto. As chances de que essa estreia seja traumática é imensa.

A comunicação deve intervir para mostrar a esses usuários que a Infraero é uma empresa criada para oferecer suporte nessas situações. O passageiro que estreia no aeroporto tem que sentir seguro, apoiado e bem vindo. É importante que tenha informações e orientações sobre como funciona o aeroporto, quem é responsável por cada coisa, como agir para evitar desconfortos. As mensagens podem ser veiculadas em painéis eletrônicos e também em cartilhas de boas vindas, distribuídas entre todos os passageiros, com orientações para todo tipo de consumidor.

O passageiro da chamada classe C deve, ainda, perceber o aeroporto como um espaço democrático, aberto para todas as classes sociais, sem qualquer tipo de discriminação ou preconceito.

Vale ressaltar que este parceiro pode ser menos resistente ao contato com a Infraero do que aqueles que frequentam as salas de embarque há vários anos. A maior parte dos novos usuários não experimentou as crises e não tem do aeroporto uma imagem ruim.

Por quê é importante garantir a satisfação da nova classe C? Os números listados na tabela abaixo mostram a importância deste nicho de mercado:

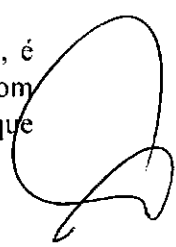
A CLASSE C E O CONSUMO

O GASTO ESTIMADO DA CLASSE C EM 2011 FOI DE R\$ 1,03 TRILHÃO

Lar:	31,55%
Serviços:	23,16%
Alimentação e bebidas:	18,49%
Saúde e beleza:	8,32%
Transporte:	8,17%
Vestuário:	5,12%
Educação:	2,07%
Entretenimento:	1,60%
Viagens:	1,52%

Apesar dos números surpreendentes relacionados à Classe C, não se pode deixar de lado quem forma opinião junto à mídia no quesito aeroportos é a Classe A/B. Esses passageiros viajam frequentemente para chegar aos seus locais de trabalho ou viagens de lazer. Executivos de negócios chegam a viajar mais de 100 vezes ao ano.

Trata-se de um segmento de público que, além de mais bem informado e mais exigente, é obrigado a se adaptar a uma nova cultura de convivência nos aeroportos: mais paciência com uma fila maior de *check-in*, com o passageiro que não sabe o que é *e-ticket* e com a senhora que embarca no avião carregando mil pacotes.



Para eles, é importante deixar claro que a Infraero reconhece a existência de problemas e está investindo nas melhorias e na modernização dos aeroportos. Mais do que uma acolhida amigável, é necessário investir na produção de conteúdo e facilitar o acesso a informação no momento em que ela é necessária.

Aproveitar as próprias mídias aeroportuárias pode ser uma alternativa nesses casos. O cardápio pode incluir desde *speechs* ainda dentro das aeronaves, até inserções na TV aeroporto, passando por boletins impressos, guichês presenciais e eletrônicos de atendimento Infraero e pontos de reclamação.

Campanhas incentivando a gentileza entre os próprios passageiros também podem ajudar. Primeiro porque existem aquelas pessoas que são naturalmente cordiais e têm simpatia por este tipo de estímulo. Depois porque precisamos lembrar que o aeroporto é um lugar público e democrático e que todos, igualmente, têm o direito de estarem ali. A ascensão de novos consumidores ao mercado de consumo é uma conquista do Brasil e todos nós precisamos aprender, na prática, o que isso significa.

Os grandes veículos de comunicação – outro público óbvio da comunicação da Infraero – poderão ser úteis nessa missão de manter os passageiros informados sobre o que se passa nos aeroportos brasileiros. Em situações de pico, como feriados prolongados, férias escolares ou mesmo quando ocorrem grandes eventos – como será o caso da Copa, por exemplo – todos os problemas são maximizados, o que torna obrigatório ser proativo.

É necessário transformar os grandes veículos de massa – incluindo as redes sociais – em parceiros na divulgação de informações de serviço, que diminuem os problemas dos passageiros. Orientar, por exemplo, sobre a necessidade de chegar com antecedência ao aeroporto, informar sobre documentos de viagem obrigatórios, sobre o que ser levado na bagagem de mão, custos com estacionamento e alimentação, prevenir quanto a eventuais problemas e atrasos nos vôos.

Essas informações auxiliam o passageiro a planejar a sua estada no aeroporto. Esse trabalho de preparação do ambiente às vésperas desses momentos de pico deve entrar para a rotina de processos da comunicação.

Uma outra vantagem de se investir nessa rotina é que ela poderá aproximar a Infraero dos repórteres que cobrem o setor. Comprovadamente, o aumento do volume de pautas de serviço ofertadas, com temas de indiscutível utilidade pública, constrói favorabilidade nos veículos e ajuda a vencer as resistências dos jornalistas.

É claro que em relação à imprensa apenas isso não basta. No atendimento às demandas dos jornalistas, conforme já dissemos, o importante é ter na mão o mapeamento de cada veículo e seu posicionamento diante de cada tema sob responsabilidade da Infraero. Manter a imprensa informada, reforçar sobre a existência de uma matriz de responsabilidade e manter uma base de dados para atualizar os jornalistas sobre o andamento de cada projeto é fundamental. Antecipar focos de crise é obrigatório.

Quando as crises acontecerem – isso, provavelmente, será inevitável nesses próximos anos – é importante estar preparado para responder, seja através de notas, releases, entrevistas coletivas, encontros exclusivos, respostas customizadas. Cada caso pedirá um tipo diferente de solução, razão pela qual o mapeamento é tão importante.

Nos megaeventos dos próximos anos, a Infraero terá pela frente o desafio de lidar com um público internacional. Exigentes, jornalistas e turistas de todo o planeta terão suas primeiras impressões do Brasil ao pisarem nos aeroportos. Se as condições de infraestrutura forem favoráveis, teremos superado um dos maiores desafios da história da Infraero.

Novamente a proatividade pode fazer diferença. No caso dos jornalistas estrangeiros, vale o mesmo raciocínio utilizado em relação à imprensa nacional. É válido informar – no caso das obras de preparação para os grandes eventos – sobre como funciona a burocracia no Brasil, para que não estranhem, por exemplo, que pode ser necessário mais de um ano para se obter uma licença para construir uma pista.

Já em relação aos passageiros, a informação precisa vir antes mesmo de ele embarcar com destino ao Brasil. Estreitar relações com o trade turístico – especialmente os agentes de viagem e Embratur – é importante para difundir informações de serviço que evitem surpresas desagradáveis. É recomendável manter, nos aeroportos, uma equipe pronta para atender a esses usuários. A abordagem aqui se assemelha àquela oferecida aos passageiros de primeira viagem. Com o agravante de que os turistas estão longe de casa, não dominam nossa língua e chegam ao Brasil esperando encontrar um povo alegre e jovial. A comunicação da Infraero precisa trabalhar para confirmar essas expectativas.

Durante a Jornada Mundial da Juventude, a Copa das Confederações, a Copa do Mundo e as Olimpíadas, sugerimos a criação de um gabinete de crise, composto por representantes das diversas diretorias e áreas estratégicas da Infraero, para permitir à equipe de comunicação a necessária possibilidade de antecipar fatos e preparar respostas com maior agilidade. Essa força tarefa será responsável, ainda, pela formulação de “vacinas” que neutralizem deficiências já mapeadas, mas que ainda demandam soluções mais demoradas.

Dentre os públicos de relacionamento prioritários para a Infraero listamos, ainda, os chamados públicos institucionais: SAC, Anac, Polícia Federal, Receita Federal, Anvisa, Comando da Aeronáutica, Vigiaço, ministérios – em especial Turismo e Relações Exteriores – Presidência da República, órgãos de controle, outros organismos públicos do setor aéreo, representantes do Legislativo e do Judiciário, a Embratur, autoridades estaduais e municipais, enfim, o chamado “mundo oficial”.

Em relação a esses públicos institucionais, o esforço será no sentido de resgatar uma imagem desgastada – seja pelo aumento de demanda, atrasos nos investimentos ou pelas denúncias de desvios e má gestão. São problemas que não foram criados pela atual diretoria da Infraero, embora caiba à ela, ao menos em parte, prover as soluções.

No caso dos órgãos de Governo diretamente envolvidos com o setor, trabalhar com a idéia de compartilhamento é a melhor solução de comunicação. Ou seja: estabelecer, a partir da matriz de responsabilidades pelos projetos, uma ação cooperada, sustentada por um adequado fluxo de informações entre todos os envolvidos na gestão do setor. Envolvê-los com o Gabinete de Crises, por ocasião dos grandes eventos, também é uma boa medida de prevenção.

Os órgãos de controle também estão no universo de públicos prioritários da Infraero – tanto os que fiscalizam a execução orçamentária dos projetos, quanto os responsáveis pelo licenciamento técnico e ambiental. O mais importante neste caso é mostrar disposição em acertar e por isso a comunicação deve investir em uma agenda mais permanente com os representantes desses órgãos – seminários técnicos, por exemplo. Outra coisa importante é envolver a comunicação – incluindo designers e redatores publicitários – na preparação de relatórios de gestão, que devem alcançar os órgãos de controle.

Os representantes do poder Legislativo também exigem um trabalho mais eficaz de comunicação. Nos últimos anos, foram pelo menos duas CPIs envolvendo a gestão e os projetos da Infraero. Além de interlocutores com experiência no trato parlamentar, a Infraero precisa abrir canais que assegurem aos deputados e senadores – e a seus assessores – uma melhor compreensão técnica do setor aeroportuário. Evitar a politização dos temas afetos à Infraero é muito importante.

Finalmente, resta falar das relações da Infraero com a sociedade brasileira e com os seus próprios servidores. Neste último caso, conforme já dissemos, a maior necessidade é criar uma nova cultura operacional focada na qualidade para criar uma Infraero cada vez melhor, inclusive implantando canais de mão dupla para que o servidor possa dar sua opinião e participar deste novo ambiente de mudanças.

São os próprios empregados da Infraero os primeiros interessados em resolver esses problemas – colocando em segurança a sustentabilidade da empresa nos próximos anos. Por isso, eles são os primeiros parceiros com os quais a comunicação deve contar para promover a transformação.

O mesmo raciocínio vale, desde 2011, para os novos sócios com quem a relação deve ser mesmo a de parceria, para assegurar a rápida melhoria de três dos mais importantes aeroportos do País. Para isso é necessário, prioritariamente, um claro posicionamento da diretoria da empresa, especialmente entre os conflitos de interesse entre sua face pública e “parceira privada”.

O sucesso na realização de todo esse trabalho vai resultar, com toda certeza, em maior facilidade no gerenciamento do relacionamento da Infraero com a sociedade brasileira. O Brasil se prepara para dar os últimos passos e alcançar o status de uma nação desenvolvida. A modernização da infraestrutura aeroportuária do país está entre os desafios que estão pela frente. Informar a sociedade sobre os avanços, sem deixar ninguém de fora, pode transformar a Infraero em motivo de orgulho para muitos brasileiros.



SUBQUESITO 2: ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A) *Entendimento do problema apresentado no briefing e das características da Infraero e seus diferenciais em relação aos demais órgãos do governo*

Nunca se realizou tantas obras nos aeroportos do Brasil, mas nunca o descrédito e a expectativa de fracasso em relação a esses investimentos foram tão altos. Nos anos recentes, a Infraero não tem conseguido elevar o seu nível de serviço de forma proporcional à maior demanda resultante do crescimento brasileiro. Por isso não consegue edificar uma percepção positiva em torno de tudo o que efetivamente já construiu.

Essa agenda negativa, que teve seu momento mais agudo em 2007, quando a greve dos controladores de vôo levou ao apagão aéreo, colocou a empresa no papel de escudeiro de todas as falhas do setor, inclusive, do próprio Governo Federal.

Na comunicação, a memória do passado é sempre mais forte que a realização do presente e extremamente cruel com um eventual futuro promissor. Para reverter essa tendência, além de todas as recomendações já feitas para cada um dos públicos no item D do nosso Diagnóstico de Comunicação, também consideramos importante:

1 – Combater o negativismo

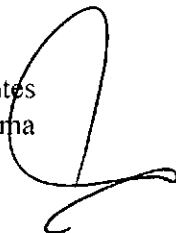
É preciso combater a insistência do negativismo do noticiário de imprensa, que acaba contaminando diferentes setores da sociedade. Faremos isso através de uma ação conjunta com todas as áreas estratégicas da companhia.

Geralmente, a liderança desse processo fica a cargo do presidente da empresa e seus principais assessores. A construção desta pauta positiva vai exigir uma ação intensa e efetiva de aproximação em relação aos veículos de comunicação. O foco é convencer os tomadores de decisão desses veículos de que a pauta negativa da imprensa não reflete a atual realidade da Infraero.

2 – Assegurar aproximação

Sugerimos como ponto de partida a edição de um *press kit* especial, composto por um filme e de um Relatório de Gestão – com uma roupagem especial de comunicação. Os dois materiais vão detalhar os investimentos de R\$ 6 bilhões na modernização dos aeroportos. Como está sendo planejado o atendimento a todas as demandas internacionais, nacionais e regionais? Quais são os diferentes estágios de desenvolvimento de cada projeto?

Na apresentação de cronogramas, o foco deve estar na data de entrega das obras e nas condicionantes implicadas. Esse material seria utilizado como suporte nas visitas e encontros com quem toma decisão nas grandes redações – diretores de redação, editores e chefes de reportagem.



3 – Convocar novos embaixadores

Outra proposta é convidar uma comissão de notáveis, formada por representantes dos diversos setores da sociedade – desde economistas a ex-jogadores de futebol –, para acompanhar alguns dos projetos em curso. Periodicamente, a comissão deve ser convidada para visitas de monitoramento – as celebridades funcionam como chamariz. Deverão ser escolhidos projetos “mais seguros” do ponto de vista fiscal e de prazos, para evitar que eventuais atrasos se voltem contra a Infraero.

Mas quando atrasos ocorrerem, esta comissão poderá comprovar que muitos problemas são provocados por questões ambientais ou morosidade dos órgãos fiscalizadores. Esse mecanismo já funcionou em relação às obras de estádios de futebol que serão utilizados na Copa do Mundo, e poderia, agora, também sacudir o negativismo em torno das realizações sob a responsabilidade da Infraero.

De forma paralela, a empresa poderia realizar um fórum de debates sobre modernização do setor aéreo, para os quais convidaríamos especialistas que pudessem atestar a qualidade dos processos e equipamentos que estão sendo implantados nos aeroportos. O ideal é que técnicos e especialistas pudessem falar para confirmar as decisões tomadas pela Infraero, dispensando a empresa de falar.

Outras autoridades aeroportuárias também poderiam ser convidadas a participar, desde que fosse assegurado o alinhamento de discursos e definidos de forma conjunta posicionamentos mais importantes. Esta seria, inclusive, uma oportunidade para acertar alguns descompassos entre a SAC, Anac, Infraero e o próprio Governo, que no passado recente já renderam matérias negativas.

4) Humanizar a comunicação

A agenda do evento inclui o lançamento do Relatório de Gestão, que ganharia um anexo em tom mais emocional. A idéia é contar a história de cada empreitada, cada obra concluída e as dificuldades superadas. Algo como “Do apagão ao Aeroporto de Primeiro Mundo”, sob a ótica de empregados, técnicos, autoridades, beneficiários. O objetivo é humanizar a comunicação e a imagem da Infraero, mostrando que ali tem gente que trabalha para acertar.

Ainda como parte da agenda, poderá ser lançado o Prêmio Infraero de Jornalismo, para destacar as reportagens de TV, jornal, rádio e web que melhor retrataram os avanços na modernização da infraestrutura aeroportuária brasileira. Ou ainda, para reportagens focadas em apresentar aos turistas e aos brasileiros como o Brasil está se preparando para receber o mundo. Esta é uma ferramenta que pode aproximar jornalistas regionais, repórteres de turismo ou de esportes.



5) Investir em capilaridade

Outra medida seria a implantação de uma forte linha de participação em programas e noticiários de rádio. Seja com foco em prestação de serviço aos usuários – na linha como evitar problemas nos aeroportos – seja para dar transparência à gestão das obras de modernização.

Disponibilizar entrevistas customizadas dos gestores da Infraero para as emissoras, considerando um mapa regional de interesses, favorece a circulação de menções positivas no rádio.

6) Afinar a linguagem

Sugerimos também a revisão da linguagem usada nas obras na comunicação direta com jornalistas. Ainda que, por exemplo, o termo técnico seja “terminal remoto ou módulo operacional provisório”, a percepção, segundo repórteres ouvidos pelo Grupo Informe, é de que o termo permite tratar a obra como uma simples reforma que, por sua vez, acaba sendo reduzida, no jargão jornalístico, a um “puxadinho”.

É preciso trabalhar a linguagem da comunicação entendendo o cenário negativo em que o setor ainda é percebido, embora já tenha avançado e iniciado um novo tempo a partir das obras e dos investimentos da ordem de R\$ 6 bilhões. Precisamos então valorizar cada informação.

7) Tangibilizar a informação

Em casos como as críticas do “puxadinho”, como já dissemos, é importante mostrar a dimensão do que já foi feito e do que ainda está por vir. Mostrar que o aumento das áreas nos principais aeroportos efetivamente está trazendo mais conforto aos usuários – podemos preparar pesquisas nesse sentido, disponibilizar vídeos, etc.

Manter os jornalistas atualizados sobre as obras, destacando onde houve avanços, comparando indicadores de produtividade e de custo, também contribui para ampliar a compreensão e a favorabilidade à Infraero.

8) Investir em interatividade

Além disso, conforme já dissemos, é muito importante não deixar de lado a força das novas mídias virtuais e da internet para a comunicação da Infraero. Neste ambiente virtual, por onde circulam os novos formadores de opinião, o mais importante é pensar em ações interativas, capazes de abrir o diálogo com o internauta – seja ele usuário dos serviços da Infraero ou não.

O site deve ser transformado em um grande portal de relacionamento, com todo o tipo possível de informações e serviços. Quanto mais simples e amigável for a navegação, a linguagem e os conteúdos, melhor. As redes sociais, conforme descreveremos mais tarde, também são muito importantes no relacionamento da Infraero com seus públicos.

9) Focar a satisfação

Também já foi dito em nosso diagnóstico (item D), mas não custa reforçar, que a Infraero não deve perder a oportunidade de acessar os usuários dos seus serviços de forma direta, no próprio ambiente do aeroporto.

O foco inicial da abordagem deve ser a prestação de serviço. Tratar bem o usuário, facilitar a informação, acolher as críticas e tentar respondê-las de forma imediata. A partir deste *approach* amigável, podemos abrir o diálogo sobre o andamento de obras, as melhorias que estão sendo feitas, o esforço da Infraero para resolver os problemas e elevar seu nível de serviço – o que atende aos desafios propostos pelo edital.

10) Construir alinhamento e credibilidade

Todos esses trabalhos devem ser precedidos por uma cuidadosa preparação de conteúdos, de acordo com necessidades previamente mapeadas para cada tipo de público. Merece particular atenção a necessidade de assegurar unidade de discurso em relação aos outros parceiros envolvidos na gestão dos aeroportos e das obras de modernização. Inclusive na validação de valores de investimento, prazos de execução, evolução da aplicação, enfim, tudo o que for necessário para garantir transparência.

B) Riqueza e alcance do plano estratégico no âmbito nacional, bem como a efetividade do planejamento de assessoria de imprensa face aos objetivos fixados

O plano de comunicação proposto pelo Grupo Informe leva em consideração a realização de eventos internacionais importantes entre 2013 e 2016. Em 2013, o Brasil será sede, de 15 a 30 de junho, da Copa das Confederações, uma prévia da Copa de 2014. Um mês depois da Copa das Confederações, o Rio de Janeiro vai receber entre 3 e 4 milhões de turistas, durante a Jornada Mundial da Juventude, o que inclui a visita do Papa Bento VI. Dois anos mais tarde, será a vez dos Jogos Olímpicos.

Arquitetura da Imagem

Sugerimos abaixo medidas que, implantadas no dia a dia da comunicação, colocam em movimento aquilo que chamamos de arquitetura da imagem

Tudo começa pela escolha de um núcleo de temas nos quais a probabilidade de a Infraero ser lembrada positivamente é maior – uma agenda positiva da empresa. Para construí-la é necessário fazer um raio-x dos tópicos positivos, das áreas de risco e mapear as oportunidades. Organizar um fluxo constante e consistente de informações positivas será a nossa arma para neutralizar temas negativos.

No caso dos jornalistas, é preciso ainda compreender em que tipo de editoria as pautas positivas escolhidas para compor esta agenda podem ser melhor encaixadas.

A Infraero produz uma gama de pautas muito diversificadas. A produção de conteúdo engloba desde as colunas sociais às seções de economia, passando por Cidades, Esportes, Turismo e até Internacional.

Parece óbvio que é melhor a empresa sair em um noticiário de economia – falando de seu investimento de R\$ 6 bilhões – do que em páginas do caderno de Cidades ou Política, com matérias críticas sobre atraso no cronograma de obras.

Portanto, a arquitetura da imagem tem de ter uma estratégia objetiva e detalhada, que pondere todos esses fatores. A partir desse entendimento, sugerimos nosso cardápio de ações de assessoria e comunicação.

Marca

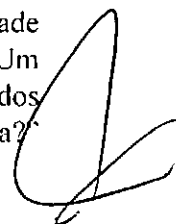
- Criar entre os principais articulistas da questão de infraestrutura uma rede de aliados que permita formar opinião sobre o importante papel que a Infraero desempenha na expansão e consolidação de melhorias aeroportuárias. Essa rede de aliados deve ser composta por formadores de opinião convidados para entender o funcionamento do setor aéreo na perspectiva da Infraero. A interação pode ser física – por meio de encontros e seminários técnicos periódicos – ou virtual – por meio de uma rede fechada de conteúdo.

- Reforçar a imagem de uma das maiores operadoras do mundo. O objetivo aqui é despertar o sentimento de orgulho dos passageiros para amenizar críticas à operação, principalmente em momentos de pico, sempre os mais críticos. As mídias dos aeroportos podem veicular, por exemplo, uma grande campanha publicitária com este tema, enquanto a imprensa trabalha para mostrar como foi possível construir a maior operadora do mundo – qual é o tamanho da empresa, quantos passageiros ela atende, quantas companhias aéreas, quantos empregados estão envolvidos, qual o resultado de tudo isso (lucro, faturamento, orçamento, investimentos).

- Reforçar a comunicação dos aeroportos, mostrar as qualidades, apontar as melhorias e aproximar com o consumidor/contribuinte do setor. É muito importante tornar a marca visível e associá-la a idéias de cortesia, eficiência e utilidade, como na campanha “*Posso Ajudar/May I Help you?*”.

- Capitalizar para a marca da Infraero a imagem de modernidade e as soluções trazidas pelos parceiros privados, como investimentos em novos processos, automação e segurança. É necessário trabalhar para quebrar as resistências dos parceiros em relação a essa aproximação com a marca.

- Apresentar *proof points* que comprovam o dinamismo da empresa. Queremos dar visibilidade aos *cases* que atestam a preocupação da Infraero em atender bem e construir bem-estar. Um exemplo: a companhia tem um aplicativo para *smartphones* que informa sobre a situação dos vôos de acordo com dados das companhias aéreas. Podemos criar no site o espaço “*Você sabia?*” e divulgar serviços como este.



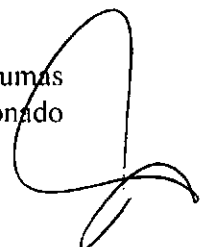
- Buscar uma identificação da marca com os passageiros, criando um cartão de fidelidade Infraero – o usuário acumula pontos a cada viagem ou compra feita no aeroporto – que premia o passageiro com pequenos brindes (caderneta, garrafinha, camisetas) que reforcem a imagem positiva da companhia.
- Mostrar o quanto a Infraero prioriza a segurança para os passageiros. A empresa tem a preservação da vida como valor fundamental.

Operação

- Estabelecer uma matriz de responsabilidades sobre cada projeto e tema sob gestão da Infraero. O objetivo é separar atribuições da Infraero, agências estatais, empresas, entes públicos externos, etc. Esta matriz deverá ser publicada de forma clara no site da empresa e em outros canais de comunicação, além de orientar todo o trabalho de assessoria – dará origem, por exemplo, a um guia de fontes.
- Fazer diagnóstico PQS e assumir compromissos públicos de melhoria: para fazer a concessão das três unidades, a Anac (agência reguladora do setor) criou o chamado Plano de Qualidade de Serviço (PQS). Esse plano reúne um conjunto de metas que as companhias têm que atingir para que tenham um nível de qualidade adequado (nível C da lata). A ideia é que a Infraero, pelo menos em alguns aeroportos, também mire nesse plano, divulgue seus dados e mostre sua evolução.
- Planos proativos e específicos de comunicação para horas de pico. O objetivo é acabar com a sensação de um apagão sistêmico do setor. Se você evita matérias negativas a cada feriado, a cada grande evento, esse sentimento acabará diluído. Para tanto, é necessário ofertar informações de serviço, que ajudem o passageiro a se preparar para entrar no aeroporto. A imprensa deverá ser mobilizada a ajudar nesse sentido, informando sobre documentos obrigatórios, antecedência, problemas de trânsito, chuva, etc. Boletins informando atrasos em vôos, fechamento dos aeroportos e previsões do tempo também são eficazes. O ideal é que cada plano obedeça a expansão de demanda estimada para cada ocasião. O Plano deve prever produção de conteúdos para TV, rádio e internet, além do reforço do pessoal de atendimento nos aeroportos.
- Mobilizar os funcionários e prepará-los para os momentos de pico. O objetivo aqui é fazê-los parceiros na missão de resgatar a imagem da empresa priorizando a qualidade de atendimento ao cliente. Uma alternativa é criar grupos de discussão entre os gerentes, supervisores e suas equipes, com pautas semanais para discutir qualidade.

Investimentos

- Planos específicos de comunicação para picos de obra: Haverá picos de obras em algumas unidades, com óbvio incômodo aos usuários. É necessário um plano de comunicação direcionado para preparar os usuários para essa situação.



- Site dinâmico de acompanhamento de obras: o site atual tem as datas previstas de início e término. Mas é preciso evoluir, mostrando a velocidade de andamento. Para isso, será necessário plano concreto de prazos e divulgação de documentos públicos, adequando a empresa à Lei de Acesso à Informação e tentando ir além. Para isso, é importante tentar chegar ao modelo implantado pelo Dnit de divulgação dos boletins de medição de obras. Outra coisa importante é investir para tornar a navegação no site o mais simples e amigável possível.

- Criar em cada aeroporto o placar das realizações (obras e melhorias) efetivadas pela Infraero. Esse placar poderá ter uma versão virtual – hospedada no site da empresa – onde também poderiam constar pesquisas e comparações envolvendo custos e produtividade (comparações com outras obras assemelhadas).

- Melhorar a apresentação dos benefícios futuros das obras. Não há no site da Infraero projeções de como os aeroportos vão funcionar no futuro, com a entrega das obras. É importante trabalhar para antecipar essa sensação de benefício, mostrando ao usuário que o incômodo de hoje será recompensado. Maquetes virtuais no site e nos aeroportos, grandes painéis ilustrativos e coisas deste tipo devem ser criados.

- Plantão em órgãos públicos de controle: Como já dissemos anteriormente, as pautas negativas na imprensa aumentam sempre que um órgão de controle anuncia uma decisão. Conhecer previamente possíveis processos sensíveis permite antecipar demandas da imprensa e criar vacinas.

- Plano de resposta para acidentes de trabalho/acidentes em obras: eles podem acontecer e é necessário estar com um plano de contingência. Campanhas de segurança nas obras também podem ajudar a evitar problemas.

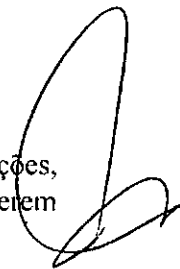
- Plano de resposta para antecipar demandas de atraso: eles são provocados em geral por elementos externos como demanda judicial, ambiental ou de desapropriações. É preciso saber distinguir esses atrasos dos que forem de responsabilidade direta da empresa e suas contratadas.

- Implantação de uma matriz de gerenciamento das obras: essa matriz deve conter todas as informações sobre as obras, inclusive seus pontos fortes e fracos, para que o jornalista possa ter resposta pronta nos momentos de demanda.

- Criação de um Gabinete de crise, durante os eventos internacionais, formado pelas áreas estratégicas da empresa. Integrar a este Gabinete representantes de outros órgãos públicos do setor também é recomendável para garantir unidade de discurso.

Negócios

- Ampliar a comunicação de negócios da empresa: SPEs, contratos cargo, grandes operações, operações inusitadas de carga (ninguém sabia que o Ipad chegava de avião ao país até eles serem



roubados), grandes operações comerciais. Esse reforço pode se iniciar em veículos focados e depois se ampliar para veículos genéricos, reforçando assim uma imagem de eficiência da companhia.

- Apresentar cases de ganho de tempo com transporte aéreo de carga.
- Reforçar a comunicação de navegação aérea como forma de reforçar a imagem de modernidade e segurança.
- Exigir melhor comunicação dos comerciantes das unidades com o público com o intuito de reduzir danos à imagem dos aeroportos.

Gerenciamentos de crise

Em um setor atribulado como o setor aéreo, o risco de crise é permanente. Ainda mais quando não é possível adequar a infraestrutura às necessidades da expansão da demanda. Feriados prolongados, festas de fim de ano, eventos esportivos e shows de grandes nomes ou festas como o Carnaval sobrecarregam os aeroportos e acabam provocando crises.

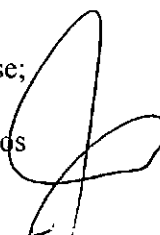
A ação em relação a essas crises deve ser preventiva e proativa. Um comitê preventivo de gestão de crise, com caráter permanente, deve ser implementado. Para orientar sua atuação, primeiro vamos elaborar um calendário de momentos críticos. Nesses momentos, será função do comitê:

- elaborar um diagnóstico sobre situações de risco para avaliação interna;
- elaborar uma cartilha de comunicação com as principais ações que devem ser implementadas;
- acompanhar a mídia, mapeando eventuais focos de crises;
- monitorar a mídia impressa e eletrônica – incluindo veículos de internet.

Em outras palavras, o comitê preventivo, composto apenas por profissionais da área de comunicação, incluindo a Assessoria de Imprensa da Infraero, faz uma triagem da crise e analisa sua gravidade. Em casos de diagnóstico atestando a gravidade para determinado momento, convoca-se o Gabinete de Crise – proposto para os grandes eventos esportivos.

Nesses casos, as ações devem ser tomadas a partir da definição do tamanho e da dimensão da crise. São elas:

- diagnóstico preciso da crise instalada;
- formulação de estratégia com avaliações e reavaliações diárias do curso dos acontecimentos;
- estabelecer e definir qual o (os) porta voz (es) e unificar o discurso;
- criação das mensagens-chave voltadas para debelar a crise;
- estudo amplo sobre o rol de vacinas de comunicação que pode ser utilizado durante a crise;
- balanço, no final do dia, com projeções da situação no dia seguinte;
- acompanhamento diário da mídia e avaliação hora a hora da temperatura da crise nos meios eletrônicos, em especial na internet.



Novas Mídias

Mais que utilizar novas ferramentas e redes sociais, a Infraero precisa modificar a abordagem, adequar a linguagem, permitir que o interesse social pela informação tenha força para formar opinião e conquistar simpatizantes no universo virtual.

No Brasil, oito em cada 10 brasileiros *on line* acessam algum tipo de rede social (fonte: Ibope-Nielsen, junho/2011). Nela, expõem opiniões, compartilham conteúdos de interesse, realizam atividades lúdicas ou de trabalho e estabelecem vínculos com pessoas e instituições.

A Infraero pode ampliar os canais de comunicação com seus diversos públicos que, em grande maioria, estão na Internet, sem deixar de atender os consumidores das mídias tradicionais, com estratégia de comunicação única que contenha, entre outras, as seguintes ações/produtos:

Atendimento – Foco Relacionamento

Site – maior abertura para interação com o usuário comum e comunicadores. Possibilitar o envio de mensagens online ou até mesmo atendimento em tempo real e promover bate-papo virtual sobre temas pré-definidos. A ação pode ser realizada via Twitter (TwitCam) ou no Google+ (Hangout).

Redes Sociais – deve fazer parte da rotina de gestão em redes sociais o atendimento ao público e encaminhamento de demandas, avaliação de impacto das publicações, adequação de texto e conteúdo para cada uma das redes sociais.

Diante disto, é fundamental responder às mensagens recebidas pelos perfis desde que sejam focadas em esclarecimento e reconhecimento.

Mensagens negativas, de ataque, não merecem ser respondidas, mas devem ser contabilizadas para mapear erros da comunicação. É fundamental que exista preparação que garanta a agilidade do atendimento e também avaliação constante de novas ferramentas e redes sociais.

Gestão de imagem e reputação nas Redes sociais - planejamento para cada perfil existente, com produção de conteúdo específico e exclusivo, cobertura online de eventos/coletiva de imprensa, produção de concursos/eventos culturais.

Políticas e cartilha sobre Redes Sociais – É importante destacar as diretrizes de atuação das redes sociais para os usuários, gestores dos canais e colaboradores/funcionários. Afinal, muitos possuem perfis em redes sociais e há quem fale de trabalho por meio delas, adequadamente ou não. Ao criar políticas pode-se evitar inconvenientes de exposição indesejada e segurança da informação.

Monitoramento em Redes Sociais e Blogs – existem usuários que não conhecem os perfis oficiais e ainda assim citam o nome da Infraero ou de temas relacionados a ela em busca

de informação. Aqui, a atuação é proativa, identificando estas pessoas e respondendo ou encaminhando aos perfis e sites oficiais. Este tipo de postura costuma ter impacto positivo perante o usuário atendido e gerar mídia espontânea.

Além disso, envio de alertas a equipe de gestores sempre que um assunto ganhar relevância nas redes sociais. Relatórios periódicos com análise quantitativa e qualitativa. Por meio do monitoramento é possível antecipar temas de relevância para Infraero, mensurar o sentimento do internauta e mapear influenciadores.

Relacionamento com influenciadores – tão importante quanto estar com a imagem adequada na mídia tradicional, é garantir também que esta imagem seja mantida no universo digital.

Para alcançar esse patamar, é necessário mapear vínculos com influenciadores desse segmento para qualificar a propagação das informações da Infraero. Nas redes sociais, tanto as informações boas quanto as ruins se espalham rapidamente. Diante disto, sugerimos rastreamento segmentado e busca de parcerias com blogueiros, moderadores de fóruns ou tuiteiros que possuam relevância e influência em seu círculo social, medida pelo número de conexões, de leitores etc.

O objetivo é criar elo e ganhar espaço com aqueles que não são atendidos pela assessoria de imprensa, mas que alcançam um público relevante para a Infraero. Aos influenciadores, serão enviados conteúdos exclusivos com foco em multimídia. Também serão realizados encontros presenciais de relacionamento.

Aplicativos para Facebook e Smartphones/ Tablets – o uso das redes sociais pode ir muito além do informativo institucional. Uma das formas mais eficazes de se atingir esse objetivo é por meio de atividades lúdicas que garantam a atenção do público e consigam fazer com que ele transmita mensagem por meio de atuação própria.

Vinculada a atividades cotidianas, o ideal é criar aplicativos para uso no Facebook e Smartphones/ Tablets, em que o público interaja com os temas relacionadas a Infraero e de interesse.

Aplicativo para celulares e tablets para jornalistas – por meio de um aplicativo que será desenvolvido para este serviço, sugerimos a distribuição de informação direta – por meio de cadastro – para jornalistas via e-mail ou SMS.

Neste caso, o usuário teria facilidade em compartilhar a informação, destacar o que lhe interessa e receber alertas, em ocasiões que a equipe de comunicação julgar relevante.

Site Reclame Aqui - é um espaço da internet utilizado pelos consumidores para fazer reclamações sobre empresas, atendimento, serviços e produtos. A plataforma permite que cliente e empresa dialoguem e tentem resolver ou esclarecer os problemas. Deve estar acessível no site e também em terminais instalados nos aeroportos.

C) Estratégias para mobilização dos atores envolvidos no processo e sua relação com a Infraero

A Infraero é uma empresa que nunca dorme. Funciona 24 horas por dia, como os aeroportos que administra. Mas ainda caminha, com alguma dificuldade, para construir uma identidade única, que sirva como ponto de partida para mobilizar todos os atores envolvidos na relação com a empresa.

Para construir uma imagem positiva da Infraero é importante começar fazendo o dever de casa. A primeira tarefa é assegurar que a empresa – toda ela, incluindo seu presidente, os diretores, gerentes, empregados, enfim, todos os níveis hierárquicos – adote e vista a camisa de um novo guide estratégico: a Infraero tem como compromisso melhorar a vida de milhões de pessoas que usam os aeroportos sob sua gestão.

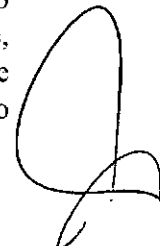
Por melhorar a vida entenda-se aproximar as pessoas, promover encontros de familiares, reunir amigos, facilitar negócios, encurtar distâncias e garantir o direito cidadão de ir e vir. E a Infraero precisa cuidar disso com eficiência, baixos custos e os melhores resultados.

Há que se reconhecer e motivar o servidor da empresa para entender que uma moderna prestadora de serviço público, como a Infraero, para consolidar uma imagem positiva precisa primeiro convencer seus consumidores de que toda energia e esforço são voltadas para prestar o atendimento mais eficiente possível. Ou seja, é necessário buscar excelência na prestação de serviços. Campanhas internas, agendas de discussão envolvendo líderes da empresa e suas equipes, premiações para destacar boas práticas desenvolvidas pelos funcionários e outros recursos de comunicação interna devem ser desenvolvidos.

Para mobilizar a mídia, conforme já foi descrito anteriormente (item D do Diagnóstico e ao longo da defesa de nossa estratégia), são duas linhas de ação/mobilização. Primeiro buscamos aproximação (encontros, seminários, prêmios de jornalismo, etc) e depois informamos, para mudar percepções negativas. O segredo aqui é a proatividade. Quanto mais proativo maior a chance de se estabelecer uma relação transparente e positiva com os profissionais de comunicação.

Nos aeroportos, também teremos a oportunidade de mobilizar os próprios usuários da Infraero. Recomendamos investir em campanhas de gentileza para uma boa convivência nos aeroportos, envolvendo não apenas os usuários, mas todos os prestadores de serviço. Mostrar quais são as atitudes que fazem o dia do outro ser mais feliz pode parecer uma idéia singela, mas cria favorabilidade à marca e pode angariar muita simpatia.

Combinados, todos essas ferramentas, ações e instrumentos de comunicação e relacionamento certamente vão contribuir para preparar a Infraero para os desafios que estão pela frente, restaurando a imagem de uma das mais estratégicas estatais do Brasil, a quem cumpre assegurar uma infraestrutura aeroportuária compatível com nossa grandeza no contexto socioeconômico mundial.

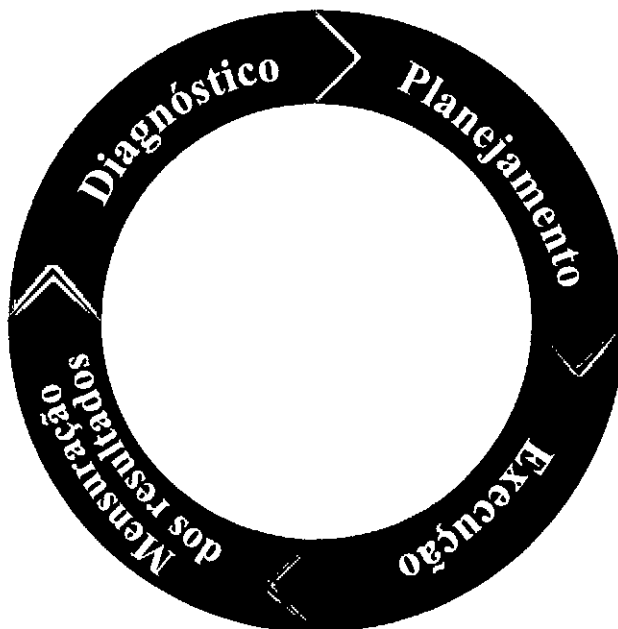


CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

- a) *Metodologia e estrutura de atendimento que serão colocados à disposição da INFRAERO.*

METODOLOGIA DE ATENDIMENTO

As soluções de comunicação propostas pelo **Grupo Informe Comunicação Integrada** no Planejamento de Comunicação vão exigir agilidade – na ação e na reação –, além de ferramentas de trabalho que garantam a integração cliente-fornecedor e o acompanhamento de resultados. Para atender a essas exigências, desenvolvemos uma metodologia de atendimento dividida em quatro etapas, a seguir:



Diagnóstico – Prevê a análise das prioridades do cliente, bem como a identificação de riscos e oportunidades para o desenvolvimento e implantação das ações de comunicação. Como o atendimento deve ser exercido de forma proativa, o **Grupo Informe** se dedica, nesta fase, a conhecer profundamente os assuntos de interesse do cliente e a identificar oportunidades para projeção de sua imagem nos meios de comunicação e perante a opinião pública.

Planejamento – Após a avaliação dos resultados obtidos na fase anterior, essa etapa delinea objetivos do trabalho, ações e prazos, principais porta-vozes e público-alvo do Governo. Neste momento, será definido o discurso e o posicionamento do órgão, de forma a garantir credibilidade às informações, mesmo durante a gestão de crises.

Execução – Concluídas as etapas acima, chega a hora de colocar em prática todas as ações previstas no Plano de Comunicação. Esse processo envolve contínua adaptação do plano inicial para que os objetivos sejam alcançados.

Mensuração dos resultados – Por ser o principal identificador de sucessos e fracassos obtidos, a avaliação dos resultados tem como objetivo analisar e interpretar o relatório de cobertura de ações específicas e os dados quantitativos e qualitativos da exposição na mídia. É fundamental a mensuração de todas as ações.

Como o **Grupo Informe** foca na excelência do atendimento, todas essas etapas estarão contempladas em um modelo inovador, mais dinâmico e mais ágil, que responderá com eficiência às demandas da **Infraero**: a **Sala Virtual de Atendimento**, um ambiente *web*, de acesso restrito a profissionais da **Infraero**, desenhado sob medida para atender, em tempo real, as necessidades da instituição.

Conectados em rede, e em qualquer parte do planeta, os profissionais do **Grupo Informe** vão receber demandas e orientações, trocar informações e encaminhar soluções *on line*. A Sala Virtual de Atendimento, que será hospedada em um servidor com tecnologia *flash/flex*, permite a comunicação em tempo real, inclusive com áudio e vídeo em rede – uma espécie de *skipe* com muito mais recursos.

Com essa ferramenta é possível fazer o acompanhamento de pedidos, a emissão de relatórios e armazenamento de arquivos, como fotos, vídeos, *podcasts*, documentos e releases. Esse canal exclusivo **Grupo Informe/Infraero** também permite a comunicação por meio de *chats*, para esclarecer dúvidas e receber orientações sobre serviços e campanhas.

A decisão do **Grupo Informe** de propor a adoção de meios baseados na internet para o atendimento à **Infraero** representa o interesse da empresa em aliar a utilização de novas mídias aos meios tradicionais de assessoria de comunicação, potencializando assim os resultados.





MISSÃO E ORIGEM

O **Grupo Informe** se consolidou no mercado de comunicação focado no compromisso de estimular a responsabilidade social. Nossa visão é de que a comunicação aproxima pessoas, estimula a cidadania, viabiliza a troca de informações, o compartilhamento de experiências e a disseminação de valores.

É da essência do indivíduo a necessidade de conhecer, aprender, desvendar. O **Grupo Informe** tem o compromisso de contribuir para que essa essência instintiva seja atendida como direito individual e coletivo. Por isso, oferecemos a nossos clientes canais de comunicação que dialogam com todos os cidadãos, estejam onde estiverem. Tendo a comunicação como ferramenta, nos mobilizamos em torno de temas que ajudam a construir uma sociedade mais solidária e democrática.

Criada em 1991, em Brasília, pelas jornalistas Rebeca Scatrut e Alba Chacon, inicialmente a carteira de clientes do **Grupo Informe** era composta exclusivamente por empresas privadas. Em 1995, a empresa passou a trabalhar ativamente com a área pública, sendo a primeira Agência de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas do País a montar estratégias e a executar planos de comunicação para um ministério, o da Saúde.

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Atualmente, trabalham na empresa mais de 200 profissionais de comunicação, entre jornalistas, relações públicas, publicitários, designers gráficos, radialistas, assessores de imprensa, repórteres, editores, diagramadores, revisores, fotógrafos e editores de mídia social, envolvidos no planejamento, desenvolvimento e gestão de conteúdos para os clientes do **Grupo Informe**.

Sócias Fundadoras:



Rebeca Scatrut, formada em jornalismo há 30 anos, trabalhou nos principais veículos de comunicação do País, como O Globo, Rede Globo, Rede Nacional e SBT, entre outros. É sócia fundadora do **Grupo Informe**. Com mais de uma década de experiência em comunicação comunitária e mobilização social, é a responsável pela Rede de Mobilização Social (RMS). Já realizou trabalhos para os ministérios da Saúde, da Educação, da Justiça, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Sebrae Nacional e Caixa Econômica Federal, entre outros.



Alba Chacon, formada em jornalismo há 25 anos, tem passagens pelas principais redações do Brasil, como Rede Globo, SBT, Jornal do Brasil e Correio Braziliense. É sócia fundadora do **Grupo Informe**. Responsável pelo planejamento, concepção e implementação estratégias de comunicação e projetos de mobilização social para os ministérios da Saúde, da Educação, de Minas e Energia (Luz para Todos), da Justiça, das Cidades, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Fundação Banco do Brasil, além do Sebrae Nacional e a Caixa Econômica Federal.

PRINCIPAIS EXECUTIVOS:



Jocimar Nastari / Diretor Executivo – Jornalista com 33 anos de experiência. Atuou como repórter, editor e/ou comentarista de economia em veículos como Rádio Eldorado (SP), Correio Braziliense e TV Brasília, além dos jornais O Estado de S. Paulo e O Globo. Foi assessor especial da Presidência do Banco do Brasil e chefiou a Assessoria de Imprensa do Banco Central. Esteve à frente da comunicação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e da Confederação Nacional da Indústria (CNI).



Cláudia Buono / Diretora de Atendimento – É jornalista há 24 anos, com sólida experiência em rádio, TV e assessoria de imprensa. Atuou na Radiobrás (atual EBC), onde foi produtora, repórter e âncora de programas radiofônicos, incluindo a Voz do Brasil. Na TV Bandeirantes, onde começou como produtora, chegou a chefe de jornalismo em Brasília. No Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), atuou como chefe de redação da assessoria de imprensa.



Roberta Caldo / Diretora de Conteúdo – É jornalista com mais de 20 anos de experiência em produção de cobertura de noticiário nacional diário para TVs, além de edição e redação para agência de notícias, revistas e jornais. Como assessora de imprensa, atuou junto a ministros e secretários-executivos. Foi responsável pela elaboração de estratégias e planejamento de comunicação para programas sociais. Mais de seis anos de experiência em comunicação pública (Governo Federal).



André Noblat / Diretor Institucional – Formado em jornalismo há oito anos, trabalhou na rádio Transamérica e no Jornal do Brasil. Com grande experiência em assessoria de comunicação política, coordenou equipe de jornalistas durante duas campanhas presidenciais. Desde 2006, é Diretor Institucional do **Grupo Informe**, atuando especialmente junto aos governos da Bahia, de Pernambuco e do Distrito Federal.





Chica Magalhães / Diretora de Arte – Profissional premiada, responsável pela elaboração de projetos gráficos para mobilização social e publicações em geral, destacando as campanhas do desarmamento e contra a dengue. Outros trabalhos de destaque são a Revista Sebrae, Jornal Sebrae, Jornal Vitrine (Caixa Seguros), Revista do Inca, Jornal Saúde Brasil (Ministério da Saúde) e Revista MJ (Ministério da Justiça). Como webdesigner, trabalha na concepção de diferentes informativos eletrônicos.



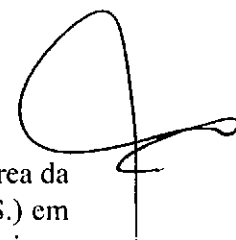
Irá Nunes/ Diretora de Mobilização – Jornalista formada pelo Instituto de Educação Superior de Brasília (Iesb) e pós-graduada em Comunicação com o Mercado pela Escola Superior de Comunicação e Marketing (ESPM), com grande experiência em comunicação comunitária. É responsável pela produção e edição de conteúdo para a RMS, especialmente materiais de mobilização para campanhas de utilidade pública e serviço institucional do Governo Federal – ministérios da Saúde, de Minas e Energia, das Cidades e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Fundação Banco do Brasil e Sebrae.



Jerzley Guedes / Diretor de Tecnologia da Informação – Formado em Sistemas de Informação, atua na área de tecnologia há quase 10 anos. Possui experiência em diversas áreas de conhecimento, tais como desenvolvimento de software, redes e servidores. É certificado em UML pela OMG. Desde 2006, está no comando da equipe de tecnologia do **Grupo Informe**, tendo desenvolvido ferramentas exclusivas para a empresa.

DIRETORES EM SÃO PAULO (SP)

Cristina Panella – Profissional especializada em Pesquisa de Mercado e de Opinião, na área da Comunicação, com Doutorado e Mestrados realizados na França (Sorbonne e E.H.E.S.S.) em Sociologia, com ênfase em Comunicação. Experiência em gestão e coordenação de equipes. Detém ampla expertise nos estudos de imagem e reputação e das estratégias de comunicação pública ou corporativa dirigidas a diferentes públicos. É responsável pelo planejamento



e realização de pesquisas qualitativas e quantitativas para empresas e instituições, com participação ativa nos planos de comunicação sistêmica para os clientes de opinião e mercado, incluindo Internet.

Paulo Fortuna – Jornalista há mais de 20 anos, fez carreira inicialmente em jornais diários, onde foi repórter, colunista e editor. Ajudou a implantar e a consolidar o caderno de Economia do Correio Popular (Campinas – SP). Em 2000, passou a atuar no Grupo O Estado de S. Paulo, primeiramente no portal Estadão e depois na Agência Estado, onde foi chefe de reportagem, além de acumular a edição em tempo real, sobretudo nas áreas de Empresas e Mercado de Capitais. Paralelamente, assinou a coluna “Alto Escalão”, de movimentação de executivos, publicada aos domingos no Estadão. Nos últimos dois anos, realizou diversas colaborações para o jornal Valor Econômico, tanto em suplementos quanto em revistas, e desenvolveu projetos na área corporativa, com foco em internet e publicações dirigidas.

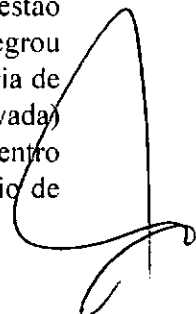
DIRETORA EM BELO HORIZONTE (MG)

Silvana Oliveira – Formada em jornalismo e publicidade, com 23 anos de profissão, possui especialização em Planejamento Estratégico em Marketing Cultural. Desde 2002, presta consultoria de Planejamento para agências de comunicação e publicidade dos mercados mineiro e paulista, tais como a RC Comunicação, RAF Comunicação e Design, Dezoito Comunicação e UAI Brasil Comunicação. É diretora do **Grupo Informe Comunicação** em Belo Horizonte, responsável pelo atendimento e prospecção de novas contas.

ATUAÇÃO REGIONAL:

Rio de Janeiro (RJ) / Regina Mamede – Jornalista especializada em política, com grande experiência na cobertura do Congresso Nacional. Além da produção de textos, edição e apresentação de reportagens, paralelamente exerceu as funções de editora-chefe e apresentadora do programa “Brasília ao Vivo”, que foi ao ar pela TV Record, de 1990 a 1993. Foi ainda repórter da equipe do âncora Bóris Casoy, em Brasília e no Rio de Janeiro. Sua experiência profissional inclui períodos como correspondente internacional, para a TV Manchete, na França e em Portugal.

Recife (PE) / Juliana Romão – Jornalista com mestrado em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB), linha de pesquisa Jornalismo e Sociedade; e com especialização em Gestão de Assessoria de Comunicação pelo Instituto de Ensino Superior (Iesb). Como repórter, integrou a Folha de Pernambuco, onde atuou também como pauteira e editora substituta da Editoria de Grande Recife. Larga experiência em assessoria de imprensa (tanto pública quanto privada) e na vida acadêmica, tendo atuado como docente no departamento de jornalismo do Centro Universitário Unieuro (Brasília) e no departamento de jornalismo da Faculdade Maurício de Nassau (Recife).



QUESITO 2 – CAPACIDADE DE ATENDIMENTO:

Belém (PA) / Lali Fonseca – Jornalista com pós-graduação em Gestão da Comunicação e Marketing Institucionais, pela Universidade Castelo Branco. Como assessora de imprensa, atuou junto a órgãos públicos como o Ministério da Educação e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Foi produtora da TV Rede Brasil Amazônia de Comunicação (RBA), afiliada da TV Bandeirantes em Belém (PA). Tem experiência como analista de mídias sociais, sendo responsável pelo gerenciamento e monitoramento de marcas, produção e curadoria de conteúdo para ambiente virtual, além de planejamento de ações promocionais e de marketing na internet.

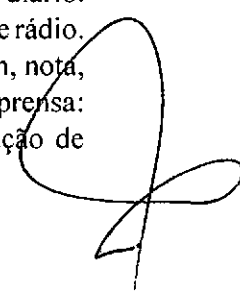
Fortaleza (CE) / Marcia Seixas Mattos – Jornalista pós-graduanda em Novas Tecnologias (Unifor), com larga experiência em TV (Bandeirantes e Record), tendo sido pauteira, repórter, editora, chefe de reportagem e apresentadora de telejornal. Também atuou na imprensa escrita, com passagem pela Gazeta Mercantil S/A, onde foi chefe de reportagem. Como freela, trabalhou para sites de notícias, revistas e jornais. E como assessora de imprensa e marketing prestou serviço a políticos, profissionais liberais e empresas.

SERVIÇOS VARIÁVEIS

Além da equipe acima citada, outros profissionais poderão, quando necessário, ser acionados pela Informe para o atendimento às demandas ocasionais da Infraero. Seguem, abaixo, breves perfis de alguns desses profissionais:

Vanessa Maria de Brito – Mais de 25 anos de profissão. Graduada em Comunicação Social (Jornalismo) pela Faculdade de Filosofia e Letras de Belo Horizonte (Fafi-BH), em 1988, e pós-graduada (latu sensu) em Gestão da Comunicação nas Organizações pelo Uniceub, em 2009. Atuação em reportagem e redação na mídia impressa, telejornalismo, webjornalismo, assessoria de imprensa e comunicação de empresas, órgãos governamentais, estatais; como produtora e coordenadora de produção de programas e documentários de TV, chefia de reportagem e pauta, redatora de publicações empresariais e de organizações não-governamentais; e apresentadora de vídeo. Inglês fluente.

Gloria Varela – Jornalista formada pela PUC-MG, há 30 anos. Ampla experiência em textos para jornais, revistas, publicações técnicas, internet, rádio e televisão; pesquisa e roteiros para documentários; assessoria de imprensa e house organs. Organização. Capacidade de trabalhar sob pressão. Facilidade para trabalhar em equipe. Experiência em coordenação de equipes; elaboração de roteiros, direção de gravações e edição de documentários e jornalismo diário. Elaboração de textos, roteiros e scripts institucionais para veículos impressos, internet, TV e rádio. Domínio de diversos gêneros de redação: notícia, artigo, entrevista, editorial, reportagem, nota, crônica, boletim informativo, carta, press-release, briefing, relatório. Assessoria de imprensa: elaboração de mailing list, clipping, abordagem e atendimento de jornalistas, elaboração de sugestão de pauta, press-kit e press-releases, follow-up, media training.

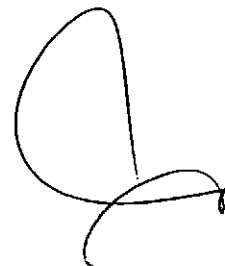


Jeferson Melo – Jornalista formado pela PUC-MG há 24 anos. Experiência como repórter e como assessor de imprensa. Se especializou em análise de mídia para empresas e licitações públicas; além de produção de briefing de notícias diário para clientes diversos (públicos e privados). Redator e editor de diversas publicações, entre revistas, jornais e livros.

Luiz Fara Monteiro Filho – Jornalista, tem mais de 20 anos de experiência em telejornalismo e radiojornalismo. Atua tanto como locutor, como repórter, apresentador e assessor de imprensa. Foi locutor na Rádio Clube FM – 105 FM e na Radiobras (Voz do Brasil). Ainda pela Radiobras, foi apresentador do programa de rádio “Café com o Presidente”, criado pela Presidência da República. Na TV Nacional/NBR, foi apresentador e repórter. Também atuou como apresentador do telejornal DF no Ar, da TV Record. Foi o primeiro correspondente da TV brasileira na África do Sul, onde esteve a serviço da Rede Record. Atualmente, baseado em Brasília, atua também como assessor no Min. do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), sendo o responsável pela área de TV e teleconferências.

Patrícia Vasconcelos – Jornalista com carreira em Assessoria de Imprensa e especialização em Mídias Sociais (Curso de Extensão em Marketing e Comunicação Digital – Escola Superior de Propaganda e Marketing /ESPM). Experiência em redação de matérias para agências de notícias; acompanhamento de clipping diário e mensal; relatórios de atividades; entrevistas; produção de reportagens para publicações; acompanhamento de pesquisas de opinião. Na área de mídias sociais, larga experiência em planejamento, relacionamento com as redes Orkut, Twitter, Flickr e Youtube, atualização de conteúdo de sites, monitoramento da imagem dos clientes Informe nas mídias sociais, mapeamento do público-alvo e mensuração de resultados.

Sandra Fontella – Jornalista com especialização em Rádio, tendo atuado em rádios comerciais e assessorias de imprensa institucionais. Experiência diversificada em produção, cobertura de eventos, reportagem e edição de boletins diários e programas mensais. Também atua como assessora de imprensa, na produção de notícias para internet, atendimento à mídia, reportagem e edição de publicações.



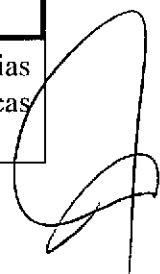
AÇÕES E PRAZOS

Para o atendimento eficaz, o **Grupo Informe** apresenta abaixo uma estimativa de prazo, em situações normais de trabalho, para os serviços de caráter permanente e variáveis. Em momentos emergenciais, os prazos são mais apertados e os profissionais do **Grupo Informe** têm capacidade e competência para pensar, produzir e executar projetos e ações em um tempo exíguo – uma imposição que é da natureza do serviço de assessoria.

INFRAERO – ESTIMATIVA DE PRAZOS

SERVIÇOS PERMANENTES

Diário
Auxiliar na divulgação, junto a veículos de imprensa nacionais e internacionais, de assuntos e ações de interesse da Infraero
Auxiliar na produção e distribuição de press releases e press kits
Auxiliar na elaboração, revisão e edição de textos jornalísticos – entrevistas, artigos, sugestões de pauta etc – a serem oferecidos a veículos de comunicação, nacionais e internacionais, ou colocados à disposição dos meios de comunicação com foco nos públicos de interesse
Auxiliar no atendimento às demandas de imprensa, sempre que solicitado pela Assessoria de Imprensa
Planejamento e organização de entrevistas jornalísticas e de coletivas de imprensa
Acompanhamento de entrevistas de executivos e empregados da Infraero a veículos de imprensa
Acompanhamento e avaliação da exposição diária da Infraero, com criação e manutenção de sistemas de alerta, prevenção de riscos e oportunidades em comunicação, por meio de empresa de clipagem previamente contratada pela Infraero
De três a dez dias
Consultoria, planejamento e execução de ações de comunicação juntamente a profissionais de imprensa, formadores de opinião e outros públicos estratégicos, nacionais e internacionais
Elaboração de mapa de fontes que identifique perfil, alcance e posicionamento de agentes que geram informação sobre a Infraero
Quinzenal e atualização diária
Produção de mailing especializado sobre a mídia (blogs, portais, jornais, revistas, agências internacionais, emissoras de TV e rádio), indicando perfil editorial, público e características básicas, além da identificação atualizada de quem é quem nas redações



Mensal e acompanhamento diário

Avaliação da imagem da Infraero junto aos principais veículos de imprensa nacionais, profissionais da mídia e formadores de opinião. Essa avaliação deve contemplar diagnóstico da imagem e proposição de ações no sentido de corrigir qualquer percepção negativa sobre a Infraero e suas ações e ampliar exposição positiva da empresa

Avaliação e monitoramento, do ponto de vista de comunicação, das ações da Infraero, identificando possíveis impactos sobre públicos-alvo, propondo correção de rumo no processo de comunicação, quando necessário

Prover relatórios mensais padronizados (por veículo e assunto), sobre as demandas diárias recebidas pela Assessoria de Imprensa

45 dias e atualização semanal

Consultoria, planejamento e execução de estratégias de assessoria de imprensa para a Infraero, inclusive com proposição de ações proativas que possam gerar repercussões positivas para a imagem da Infraero: 45 dias para diagnóstico inicial, cenários semanais

SERVIÇOS VARIÁVEIS (SOB DEMANDA)

Imediato

Elaboração de estratégias e procedimentos para gerenciamento de crise, inclusive no ambiente digital, que possa afetar a imagem da Infraero

Três dias (imediate em casos emergenciais)

Fornecimento de intérpretes, de acordo a necessidade do evento/situação, para acompanhamento de autoridades em teleconferências e coletivas de imprensa (Diária de 6 horas)

Comunicação Sênior, com o mesmo perfil definido para os serviços permanentes, em caso de necessidade da Infraero, visando o incremento do efetivo temporariamente para o atendimento de uma demanda pontual (Diária de 8 horas)

Comunicação Plena, com o mesmo perfil definido para os serviços permanentes, em caso de necessidade da Infraero, visando o incremento do efetivo temporariamente para o atendimento de uma demanda pontual (Diária de 8 horas)

Dois dias

Redação, edição e revisão de position-papers a respeito de temas estratégicos de governo

De dois a dez dias

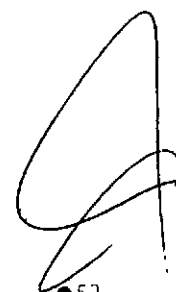
Planejamento e desenvolvimento de teleconferências e outras modalidades de eventos com transmissão via satélite, internet ou tecnologias similares

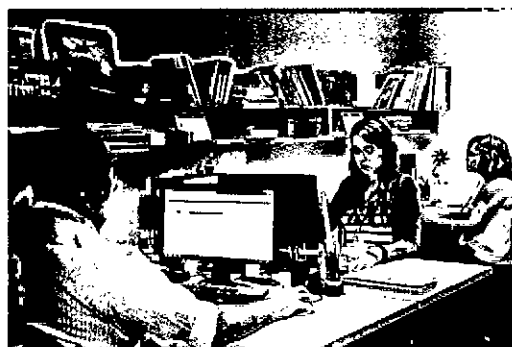
Uma semana de preparação (prazos de 24 horas em situações emergenciais) e de um a dois dias de treinamento (prazos menores em situações emergenciais)

Planejamento e realização de media training de dirigentes e porta-vozes da Infraero para contatos com a imprensa, com 16 horas de duração e turma média de 25 pessoas. Os treinamentos devem contemplar o atendimento de veículos radiofônicos, televisivos, impressos e digitais, com exercícios práticos, simulação de entrevistas, avaliação de postura (inclusive com a presença de um fonoaudiólogo) e análise de performance. Também pode ser solicitada à contratada a realização de media training para situações específicas ou focado em gerenciamento de crises (dois dias de treinamento)

Planejamento e realização de media training de dirigentes e porta-vozes da Infraero para contatos com a imprensa, com 8 horas de duração e turma média de dez pessoas. Os treinamentos devem contemplar o atendimento de veículos radiofônicos, televisivos, impressos e digitais, com exercícios práticos, simulação de entrevistas, avaliação de postura (inclusive com a presença de um fonoaudiólogo) e análise de performance. Também pode ser solicitada à contratada a realização de media training para situações específicas ou focado em gerenciamento de crises (um dia de treinamento)

Planejamento e realização de media training de dirigentes e porta-vozes da Infraero para contatos com a imprensa, com 4 horas de duração e turma média de cinco pessoas. Os treinamentos devem contemplar o atendimento de veículos radiofônicos, televisivos, impressos e digitais, com exercícios práticos, simulação de entrevistas, avaliação de postura (inclusive com a presença de um fonoaudiólogo) e análise de performance. Também pode ser solicitada à contratada a realização de media training para situações específicas ou focado em gerenciamento de crises (um dia de treinamento)





ESTRUTURA DE ATENDIMENTO

O **Grupo Informe** mantém escritórios em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo; e representação em Belo Horizonte e Recife. O escritório de Brasília funciona no centro da cidade, na Torre Norte do Brasília Shopping and Towers, onde ocupa área de 780 metros quadrados. São instalações de alta qualidade, que abrigam equipamentos de última geração em tecnologia da informação e rede de comunicação. É capaz de atender com eficiência e agilidade e de administrar com segurança e velocidade um grande volume de acessos à internet e intranet.

No Rio de Janeiro (RJ), o escritório está situado no bairro de Ipanema; em São Paulo (SP), na Avenida Faria Lima; em Belo Horizonte, funciona no bairro Gutierrez; e no Recife, no bairro do Espinheiro.

O **Grupo Informe** possui, ainda, uma rede de correspondentes que atua nas principais capitais do País. Já no exterior, mantém acordo operacional com a Branding Latin America, empresa britânica com filiais internacionais cujo principal objetivo é fazer uma ponte de interesses empresariais e de promoção entre América Latina, Europa e o resto do mundo.



TECNOLOGIA

A equipe de tecnologia do **Grupo Informe** conta com programadores e analistas de sistemas experientes e certificados em áreas afins de desenvolvimento, tais como UML e Java, além de possuir administração de recursos tecnológicos segundo os padrões internacionais da ITIL, o que possibilita uma administração segura e controlada dos recursos.

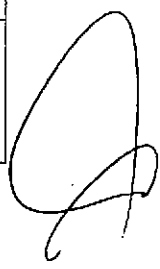
Os serviços de tecnologia são monitorados e mantidos 24 horas por dia. Há 225 computadores ligados a impressoras a laser de alta definição, três Apple iMacs para edição e editoração gráfica e uma central telefônica de última geração.

Os sistemas de gerenciamento de conteúdo, de mailing e de disparo de e-mails e mensagens eletrônicas foram desenvolvidos pela própria equipe do **Grupo Informe**. São enviados, em média, 200 mil e-mails por dia, por meio do software GeNoMe – Gerenciador de Notícias e Mensagens. Hardware de última geração e software exclusivo permitem o gerenciamento constante do disparo de e-mails, a geração de relatórios de envio, o gerenciamento dos mailings de distribuição e a configuração de servidores de e-mail externos, que podem estar localizados nas instalações dos clientes, em qualquer parte do Brasil ou do mundo. Nosso mailing é composto por cerca de 700 mil contatos. Entre eles, há mais de 100 mil contatos de jornalistas de todo o País.

Na área administrativa do **Grupo Informe**, todos os procedimentos junto aos clientes são acompanhados por uma equipe de profissionais formados em administração, recursos humanos, contabilidade e direito.

RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES ATENDIDOS

CLIENTE	PERIODO	SERVIÇOS
 GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA	1998 a 2012	Relacionamento com a Mídia (Ass.Imprensa) Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
 GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA	2007 a 2012	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
	1998 a 2012	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
 GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA	2005 a 2011	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
	2011	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas
 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA	2010 a 2012	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
	2010 a 2011	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
	2005 a 2012	Comunicação Comunitária (Mobilização Social)



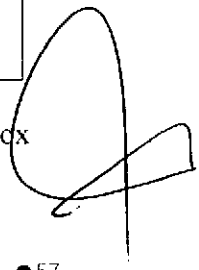

QUESITO 2 – CAPACIDADE DE ATENDIMENTO:

CLIENTE	PERIODO	SERVIÇOS
 GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA	2010	Mobilização Social
 GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA	2007 a 2011	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
	2005 a 2011	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
 GASODUTO URUCU-PORTO VELHO	2003 a 2012	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
	2003 a 2012	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
 Metrô Rio Combos para uma vida melhor	2010	Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
	1998 a 2012	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
	2004 a 2007	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa) Relações Públicas

QUESITO 2 – CAPACIDADE DE ATENDIMENTO:

CLIENTE	PERIODO	SERVIÇOS
	2004 a 2005	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
		Relações Públicas
		Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
<p>Ministério de Minas e Energia</p> 	2004 a 2005	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
		Relações Públicas
		Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
<p>Ministério da Ciência e Tecnologia</p> 	2004 a 2009	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
		Relações Públicas
		Comunicação Comunitária (Mobilização Social)
	2005 a 2007	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
		Relações Públicas
	1993 a 2005	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
		Relações Públicas
<p>Ministério do Desenvolvimento Agrário</p> 	1998 a 2002	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
		Relações Públicas
	2007 a 2009	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
		Relações Públicas
	2007 a 2009	Relacionamento com a Mídia (Ass. Imprensa)
		Relações Públicas

Outros clientes atendidos: Fundação Orsa, McDonald's, Pão de Açúcar, Golden Cross, Xerox do Brasil e Parmalat, entre outras empresas privadas.




PRODUTOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O **Grupo Informe** tem expertises que abrangem desde as rotinas de assessoria de imprensa, marketing de relacionamento e relações públicas, nos moldes tradicionais, até a comunicação 2.0, de alto conteúdo tecnológico. Com amplo conhecimento e experiência no desenvolvimento de produtos, no uso de redes sociais e na atuação em rede que multiplica, a empresa tem capacidade de atendimento e serviços qualificados em muitas frentes, atuando com maestria em todos os trabalhos: das ações mais simples aos projetos sofisticados, planejados nos detalhes e executados com excelência.

Praticamos a comunicação realmente integrada, com atuação em áreas diversas:

- **Relações com a Mídia** – Nacional e internacional. Larga experiência em atendimento a clientes públicos e privados. Elaboração de planejamento estratégico de comunicação; criação e desenvolvimento de canais próprios de divulgação; consultoria em comunicação; análise de mídia; auditoria de imagem; coordenação editorial; produção de informativos eletrônicos; redação de artigos; infografias; treinamento e capacitação de porta-vozes; elaboração de *positions papers*; discursos; seminários, workshops, fóruns e debates; organização de encontros de relacionamento com jornalistas e eventos dirigidos; produção de briefings; produção de relatórios de gestão de imagem na mídia.
- **Relações Institucionais** – O **Grupo Informe** possui uma equipe especializada em promover o diálogo entre os seus clientes e os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, órgãos reguladores, de defesa do consumidor e entidades representativas da sociedade civil. A criação de uma rede estratégica de relacionamento com estes canais é peça fundamental no trabalho de comunicação integrada para fortalecer a imagem e reputação das instituições. Todas as ações são conduzidas com o objetivo de corrigir percepções equivocadas e solucionar eventuais questões que possam ter impacto negativo nos negócios.
- **Relações Públicas** – Organização de ações de relacionamento diferenciadas com foco nos principais públicos de interesse dos clientes.
- **Treinamento e capacitação de porta-vozes** – Os treinamentos focam na identificação e superação dos obstáculos que dificultam a relação e os contatos de seus clientes com os públicos de interesse. O fundamento básico do programa desenvolvido pelo **Grupo Informe** é a capacitação intelectual do porta-voz, de modo a torná-lo apto a enfrentar quaisquer situações em que haja a necessidade de maior exposição em público, lançando mão de um discurso consistente, firme e dirigido a cada tipo de plateia.
- **Ambiente digital** – O **Grupo Informe** produz conteúdos para os mais diversos produtos digitais de seus clientes. Em sua equipe, há profissionais que desenvolvem desde a arquitetura da informação do produto digital até a produção de conteúdo para abastecê-lo.

Nossos profissionais mantêm portais, sites, blogs e agência de notícias para divulgações corporativas e institucionais. Nesta área, temos ampla experiência e muito a mostrar. Alguns exemplos selecionados de desenvolvimento, implantação e manutenção de ambientes digitais realizados nos últimos anos:

Redes sociais – O conceito de comunicação integrada hoje passa, necessariamente, pelas redes sociais – Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn e SlideShare. Elas possibilitam ampla divulgação, fortalecimento do discurso, estreitamento do diálogo entre cliente e públicos de interesse e aumento da visibilidade. O **Grupo Informe** tem firme atuação nas mídias sociais, dispondo a seus clientes serviços como gestão de conteúdo, interações e métricas (relatórios quinzenais/mensais que comprovam resultados por meio de gráficos, números e análise de dados).



CONHEÇA O GRUPO • ÁREAS DE ATUAÇÃO CASES CLIENTES CONTATO



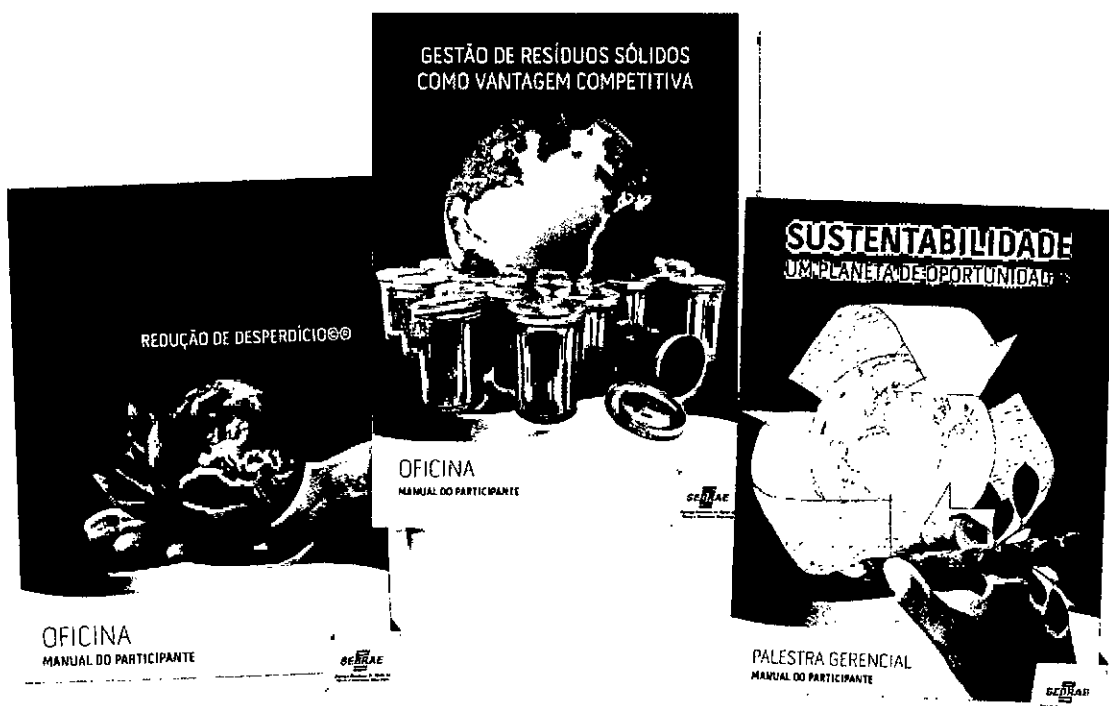
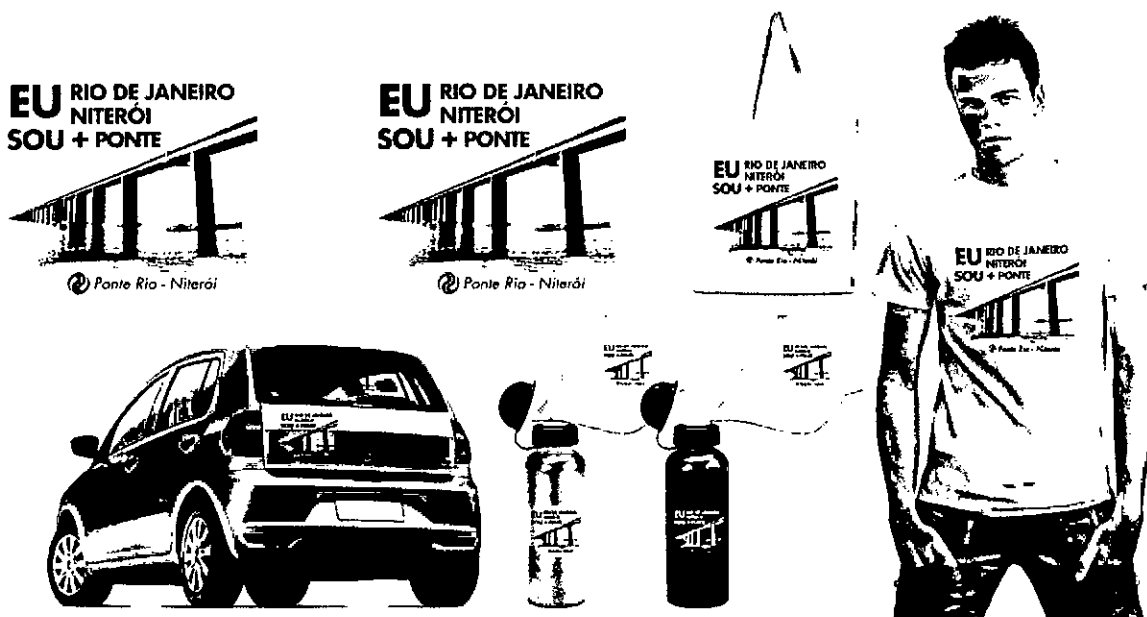
BEM-VINDO AO GRUPO INFORME

O Grupo Informe faz um trabalho diferenciado de gestão de imagem. Dentro do universo da comunicação integrada, nosso compromisso é aproximar as organizações de seus públicos de interesse, viabilizar a troca de informações, o compartilhamento de experiências, a disseminação de valores e a conquista dos melhores resultados.

CONHEÇA O GRUPO



Comunicação Visual – Criação de peças de comunicação: marcas, material promocional, press kits diferenciados, apresentações multimídias.



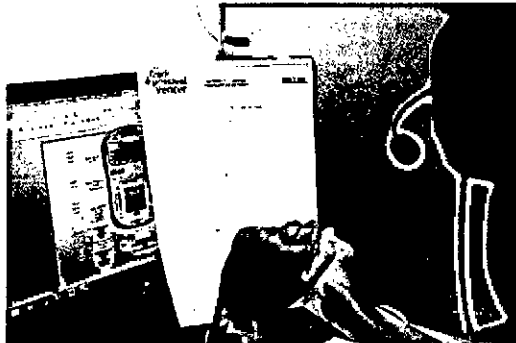
QUESITO 2 – CAPACIDADE DE ATENDIMENTO:

Publicações – Produção de informativos com formatos e periodicidades distintos. Grande experiência em coordenação editorial, reportagem, redação, edição e revisão de texto, projeto gráfico, digitalização e tratamento de imagens e fotografias, criação de ilustrações, ícones, infografias (gráficos e tabelas).



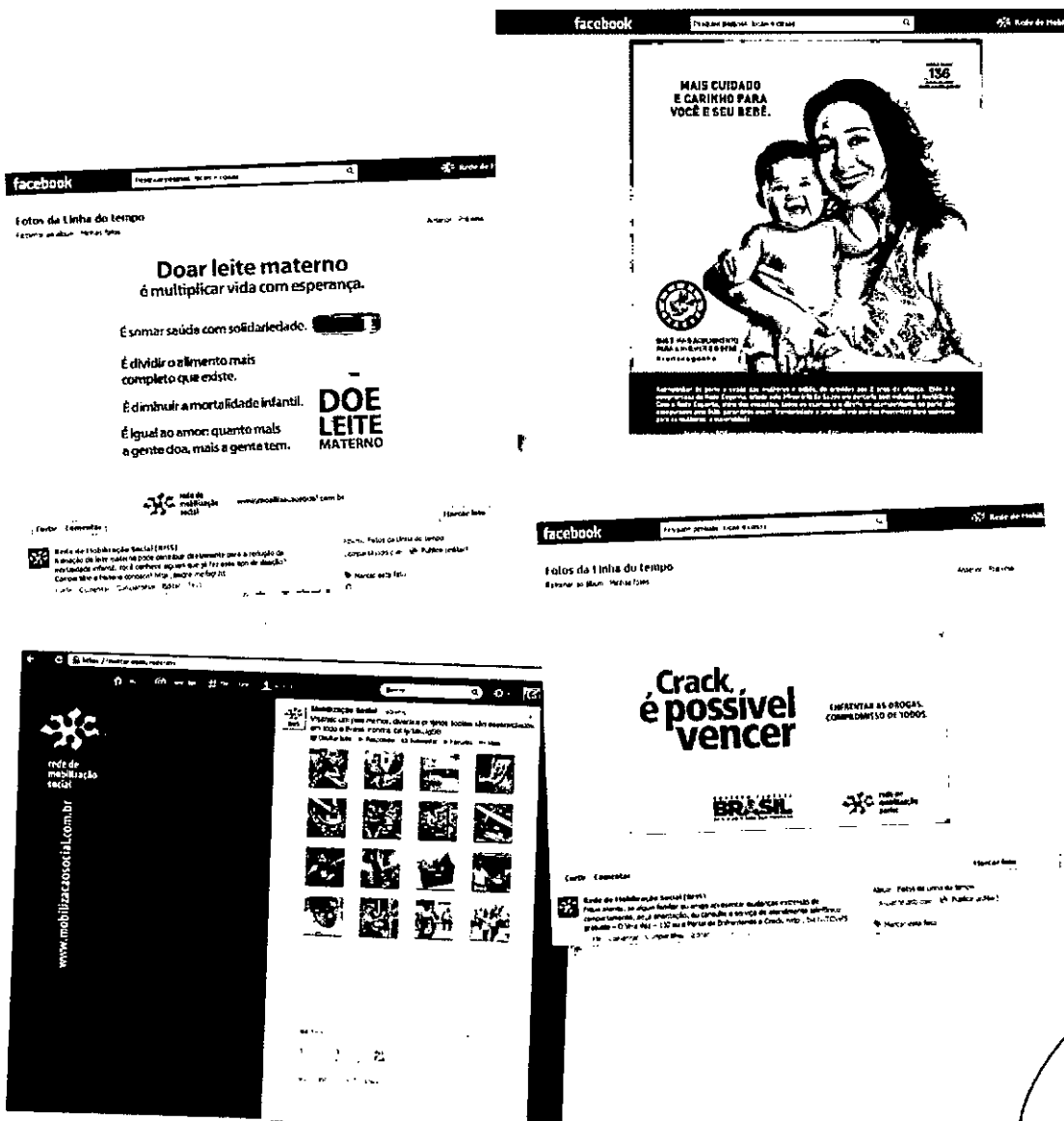
Ao longo dos anos, o **Grupo Informe** esteve sempre atualizado diante do mercado, mantendo uma postura criativa e inovadora. Nasceram daí metodologias de alto impacto e de grandes resultados:

Rede de Mobilização Social (RMS) – Produto de conceito inovador, exclusivo do Grupo, é um veículo de comunicação comunitária que há mais de 15 anos dialoga diretamente com diferentes segmentos sociais em qualquer ponto deste país. A RMS estabelece um canal interativo de comunicação com a população, tornando-se um instrumento poderoso no auxílio a políticas públicas e campanhas institucionais. A estratégia da RMS é mobilizar o cidadão comum por meio de parceiros sociais. Estes parceiros são líderes – religiosos, comunitários ou políticos – nos locais onde vivem. Contam, portanto, com a confiança da população tanto para transmitir conteúdos, informações ou conceitos de interesse do cliente como para colher informações, opiniões e avaliações sobre o que é divulgado ou sobre as ações e atividades que lhes são direcionadas. A RMS é um instrumento primordial para a abordagem individualizada/personalizada de diferentes públicos-alvo, em torno de diversos temas. Permite captar as expectativas do público-alvo com relação aos assuntos trabalhados; ouvir sugestões que ajudem a promover a aproximação e maior interlocução entre o cliente e seus públicos de interesse; traçar estratégias que estimulem a interatividade e a divulgação de informações. A Rede de Mobilização Social está presente em todos os 5.565 municípios brasileiros.



QUESITO 2 – CAPACIDADE DE ATENDIMENTO:

Site de Relacionamento da RMS – O Grupo Informe mantém um site de relacionamento da RMS para hospedar conteúdos relacionados aos temas trabalhados na mobilização social. Devido à sua plataforma inovadora, esse site permite que as pessoas abram seus próprios debates, produzam, divulguem e troquem informações. Como funciona: Lideranças contatadas ao longo do processo de mobilização são estimuladas a conhecer e interagir com o site de relacionamento da RMS (<http://www.mobilizacao-social.com.br>). Soma-se a esse esforço um trabalho específico para identificar atores que possam contribuir com a divulgação de informações.

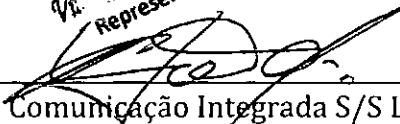


Brasília, 11 de dezembro de 2012.

DECLARAÇÃO

O **Grupo Informe Comunicação Integrada SS Ltda.**, inscrito sob o CNPJ nº 26.428.219/0001-80, declara que a estrutura de atendimento, equipe e tecnologia detalhadas na capacidade de atendimento serão colocadas à disposição da Infraero. Assumimos o compromisso de manter as condições operacionais de funcionamento durante toda execução dos serviços licitados.

*Informe Comunicação Integ.
Vitor Pacheco da Costa Fortes
Representante Legal*


Informe Comunicação Integrada S/S Ltda
Vitor Pacheco da Costa Fortes
Representante Legal

www.grupoinforme.com.br

BRASÍLIA


SCN Quadra 5 Bloco A Sala 417
Ed. Brasília Shopping – Torre Norte
CEP: 70715-900 – Brasília-DF
Fone: (61) 2107-9300 – Fax: (61) 2107-9365

RIO DE JANEIRO

Rua Osório de Almeida, 67 – Urca
CEP: 22291-000 – Rio de Janeiro-RJ
Fone: (21) 2546-2820

SÃO PAULO

Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 2.413
9º andar, Conj. 91 – Jardim Paulistano
CEP: 01451-001 – São Paulo-SP
Fone: (11) 2196-0999



CASE: PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA

Cliente: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)

HISTÓRICO

O **Grupo Informe Comunicação Integrada** assumiu, em 2007, o trabalho de comunicação Institucional e de Relações Públicas do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). A pasta foi criada em 2004 com o objetivo de integrar três ações prioritárias do Governo Federal: segurança alimentar e nutricional, assistência social e transferência de renda.

A meta era promover a inclusão social e assegurar o acesso à alimentação de cerca de 11 milhões de famílias, público alvo do Bolsa Família, programa de renda instituído em outubro de 2003, a partir da integração do Bolsa Escola, Bolsa Alimentação, Auxílio Gás e Cartão Alimentação. O MDS também assumiu a coordenação da estratégia Fome Zero, que agregava uma série de programas de diversos ministérios.

Ao mesmo tempo em que o Ministério do Desenvolvimento Social assumia uma responsabilidade e um orçamento nunca registrado para a área social (os recursos passaram de R\$ 8 bilhões, em 2002, para R\$ 14 bilhões, em 2004), o órgão passou a conviver com fortes críticas da imprensa e dos políticos. Seja por herdar os questionamentos já existentes em relação à eficiência do Fome Zero, seja por existir no Brasil uma cultura do assistencialismo, do clientelismo, da benemerência, que foram confundidos com a garantia dos direitos que o governo estava implementando. Tudo isso caiu sobre o Bolsa Família.

A expansão do Programa, que seguiu as metas definidas quando ele foi criado, sofria constantes ataques. A descoberta, no primeiro ano de existência do MDS, de beneficiários fora dos critérios de elegibilidade expôs algumas fragilidades de um projeto que estava no início de sua construção. A exceção se transformou em regra. A cobertura da imprensa só enfatizava os problemas, dando dimensão muito maior do que, de fato, eles tinham.

DESAFIO / ESTRATÉGIA

Os primeiros anos do MDS estiveram cercados por demonstrações de desconfiança e por uma constante vigilância da imprensa. Faltava entendimento e até mesmo boa vontade com a ampla rede de proteção social que o Governo Federal estava propondo.

O Bolsa Família tornou-se o principal foco das atenções da mídia, que enxergou nele um forte instrumento para colher dividendos políticos. A sociedade brasileira foi contaminada por denúncias em jornais, revistas, emissoras de rádio e televisão. O ministério era, diariamente, acusado de falta de controle do Programa e questionado sobre o critério de inclusão dos beneficiários.

Diante desse quadro, constatou-se que havia um intenso trabalho de comunicação a ser feito, pelo **Grupo Informe**, para garantir que a população tomasse conhecimento, de fato, de como funcionava o Programa. Era fundamental dimensionar, para a sociedade, o processo de transformação social que tomava conta do País.

O primeiro passo do **Grupo Informe** foi realizar um diagnóstico da situação e fazer um levantamento detalhado sobre o funcionamento e o impacto do Bolsa Família. A finalidade era evidenciar a importância do maior programa de transferência de renda com condicionalidades do mundo, presente em todos os municípios brasileiros. Ao mesmo tempo, buscou-se identificar as mais diversas oportunidades de comunicação para garantir o acesso de beneficiários, profissionais da área social, gestores públicos e formadores de opinião ao conjunto de informações relacionadas ao Bolsa Família.

O Programa precisava ser reconhecido como a melhor alternativa para a redução imediata da pobreza e das desigualdades. O MDS, por outro lado, necessitava sair da postura defensiva, da condição de refém ao qual só cabia justificar suspeitas e esclarecer denúncias.

A disseminação de informações detalhadas e didáticas passou a ser, neste momento inicial, o trabalho prioritário da equipe de profissionais do **Grupo Informe**. Cada decisão ou ação a respeito do Programa (resultado do acompanhamento das contrapartidas de saúde e educação, bloqueios e cancelamentos de benefício, início de pagamento, prazos de atualização cadastral, alterações nos critérios de acesso, respostas aos relatórios dos órgãos de controle, entre outras medidas) era divulgada amplamente.

O **Grupo Informe** adotou uma série de ações proativas:

- A imprensa nacional passou a ser pautada com informações básicas e detalhadas sobre a evolução do Programa.
- O contato com as rádios de todos os estados propiciou a elevação do número de entrevistas dos gestores do MDS, assegurando que as informações chegassem aos beneficiários e trabalhadores da área social.
- As notícias passaram a ser cuidadosamente monitoradas. Nenhuma crítica ou informação incorreta ficava sem resposta.
- Todos os jornalistas, de veículos de âmbito nacional e regional, começaram a ser atendidos de forma igual, sem informações privilegiadas ou em off.
- Colunistas, editorialistas e analistas políticos foram contatados e convidados para conversas e encontros informais com o alto escalão do Ministério.
- O alto escalão do Ministério recebeu periódicos treinamentos (media training) para nivelar discursos e mensagens no contato com imprensa.
- Ações da assessoria de imprensa eram previamente combinadas com o gabinete ministerial, e questões ainda em análise jamais eram discutidas com a imprensa.

Os profissionais do **Grupo Informe** passaram a participar da reunião de diretores para identificar pautas a serem trabalhadas e problemas que poderiam surgir no futuro. Matérias especiais foram cuidadosamente produzidas, enviadas e publicadas em páginas nobres da mídia regional.

Foram feitas viagens em diversas localidades para mostrar, por meio de reportagens e fotografias, a melhoria na vida dos beneficiários. Sonoras e entrevistas com técnicos do MDS e com o próprio ministro foram gravadas, encaminhadas e utilizadas pelas emissoras de rádio em todo o País.

O MDS passou a se antecipar a publicação das denúncias. Deixou de ser surpreendido pela imprensa. Quando tomavam conhecimento de alguma irregularidade, dirigentes divulgavam as medidas a serem tomadas.


Com essa ação, o que se verificou é que a sociedade e a imprensa começaram a perceber que o MDS tinha controle sobre a gestão do Bolsa Família. Somou-se a isso a divulgação de uma série de pesquisas, por diferentes instituições, dos resultados do Programa, mostrando que ele havia melhorado a vida dos mais pobres. Os dados mostravam que, nos lares atendidos, as pessoas utilizavam recursos em alimentação e vestuário infantil. As crianças freqüentavam mais o sistema de ensino e abandonavam menos a escola.

A gestão e a comunicação estavam cada vez mais alinhadas. Uma era o reflexo da outra. Outra ação foi a implantação de ferramentas de comunicação direta com gestores que atuavam na ponta. Para isso, foi construído um mailing com todos os prefeitos, secretários municipais e estaduais da área social, coordenadores locais do Bolsa Família, coordenadores dos Centros de Referência de Assistência Social (Cras) – porta de entrada para acesso aos serviços e benefícios da assistência social -, representantes de entidades, organizações não governamentais e instituições internacionais, lideranças políticas e comunitárias e integrantes de conselhos de controle social e de direitos.

Com uma rede de contatos, o MDS pôde implantar, por meio do **Grupo Informe**, uma estratégia inovadora, denominada “Mídia das Fontes”, onde a própria instituição desenvolve seus produtos e se comunica diretamente com os seus públicos.

Em março de 2008, começou a circular o Jornal MDS. Com 12 páginas e uma tiragem de 50 mil exemplares, a publicação retratava as experiências dos programas do Ministério nos municípios. Também foi criado um processo contínuo de produção de teleconferências, em parceria com a NBR, a TV do Governo Federal, e a TV do Banco do Brasil. A equipe aprimorou o boletim semanal eletrônico existente, com mais matérias de serviços e de valorização dos programas, especialmente do Bolsa Família. Os profissionais da comunicação da equipe **Informe** também valorizaram o Portal do MDS, com a inclusão de matérias especiais que evidenciavam, a partir do trabalho das prefeituras, o sucesso do Bolsa Família nos municípios.

Em relação à imprensa, o trabalho do **Grupo Informe** priorizou ações de comunicação focadas nas boas práticas e experiências positivas:



- Devolução do benefício por famílias que haviam melhorado de vida e conseguido ultrapassar a renda exigida para permanecer no Programa.
- Beneficiários que conseguiram emprego.
- Prefeituras que ofertavam cursos de qualificação profissional aos beneficiários.

Além disso, a imprensa foi convidada a conhecer *in loco* experiências bem sucedidas do Bolsa Família. O MDS passou a convocar a imprensa para balanços periódicos da evolução do Programa.

Era perceptível que as críticas em relação à falta de controle do Programa (atender pessoas fora dos critérios) e ao acompanhamento das condicionalidades haviam reduzido consideravelmente. O sucesso dessa experiência de comunicação foi tamanho que a Secretária de Comunicação da Presidência da República (Secom) convidou o Ministério do Desenvolvimento Social para apresentá-la em seu fórum mensal.

Mas os problemas não cessaram por completo. O foco da cobrança por parte da imprensa e dos formadores de opinião passou a se concentrar nas chamadas “portas de saída”. Para alguns, o Bolsa Família acomodava os seus beneficiários e criava o “efeito preguiça”. Era mais uma invidade a ser combatida.

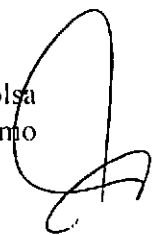
Na primeira fase, o trabalho do **Grupo Informe** se concentrou no que pode ser chamado de gerenciamento de crise. As críticas ao Programa eram tão fortes e ganhavam tamanha repercussão que influenciavam o dia-a-dia da condução das políticas sociais por parte do MDS.

Para controlar tudo que era divulgado sobre o Bolsa Família, a equipe **Informe** realizava plantões à noite e aos finais de semana. Constantemente, eram identificados pontos fortes e fracos do Programa para identificar características a serem imploradas e as que exigiam uma redobrada atenção, pois poderiam gerar problemas. Os dirigentes do MDS foram preparados para responder a todas as demandas e conceder entrevistas quando necessário.

O conjunto de ações, nos primeiros momentos, contribuiu para reforçar a importância do Bolsa Família e arrefecer as pesadas críticas ao Programa. Mas um novo desafio surgiu: as cobranças em relação às “portas de saída”.

A equipe de comunicação, aproveitando o termo, passou a trabalhar com os conceitos de “portas de entrada” e de “direitos”, mostrando a dimensão evolutiva das políticas sociais. As entrevistas passaram a conter esses argumentos. Outra ação foi a produção de artigos para os jornais de circulação nacional e regional com o objetivo de difundir esses conceitos.

Nesta etapa, a comunicação reforçou os laços entre o MDS, o gestor e o beneficiário do Bolsa Família. Era preciso continuar assegurando a esse público o acesso às informações, como



forma de esclarecer dúvidas, evitar equívocos ou irregularidades e estimular o cumprimento das exigências do Programa.

O **Grupo Informe** passou a trabalhar também, neste momento, com a Rede de Mobilização Social (RMS), produto criado pela própria empresa como apoio à comunicação comunitária. A estratégia priorizou a mobilização e sensibilização de gestores municipais e lideranças populares com reconhecida influência nas suas comunidades. Orientada por scripts de abordagem e mensagens produzidas por um grupo de redatores, a equipe de mobilizadores da RMS, diariamente, esclarecia sobre a importância da parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social.

Nessa fase, merece destaque o empenho utilizado na divulgação dos resultados positivos do Bolsa Família. Foram enfatizados os seguintes aspectos:

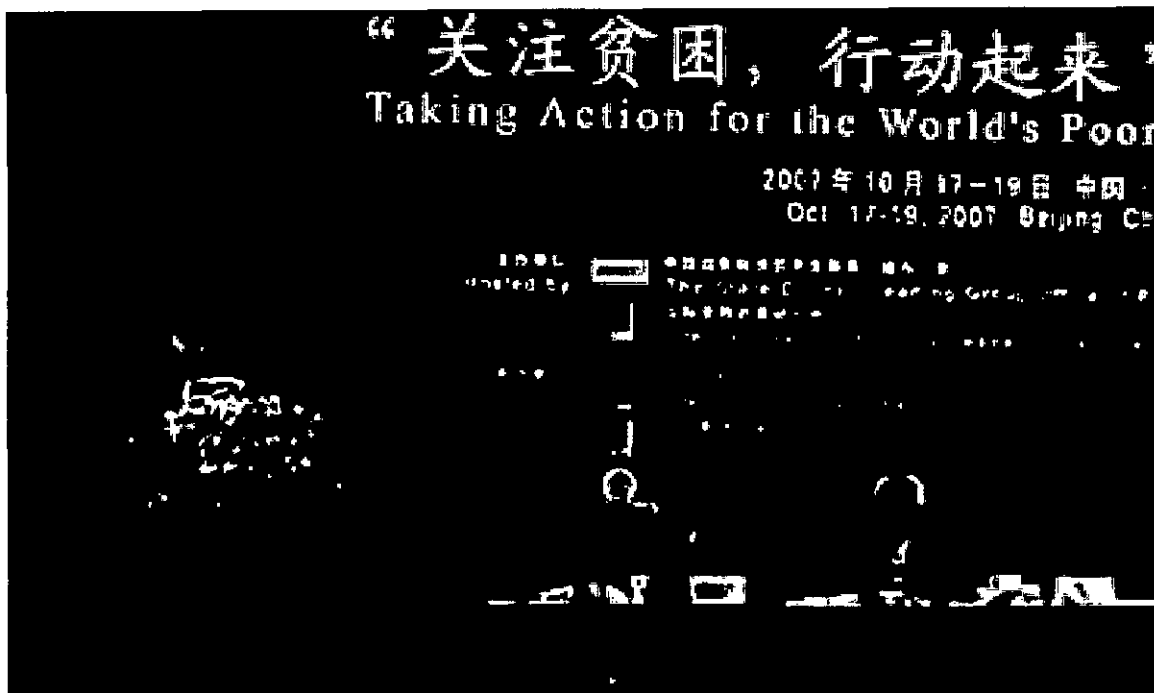
- **Combate à pobreza:** Entre 2003 e 2008, a redução da pobreza foi de 43%. O índice caiu de 28,03% para 16,02%, de acordo com cálculos da Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- **Combate à fome:** O índice de crianças com até cinco anos que viviam no Semiárido, e que sofriam de desnutrição crônica (déficit de altura), reduziu de 17,9%, em 1996, para 6,6%. Na mesma região, o Bolsa Família reduziu em 30% o risco de desnutrição infantil, de acordo com dados da Universidade de São Paulo (USP).
- **Trabalho:** Entre os beneficiários do Bolsa Família, o índice de pessoas trabalhando era de 77%, um pouco maior do que os não-beneficiários (73%), de acordo com o IBGE
- **Educação:** De acordo com o Cedeplar/UFMG, entre o público de 7 a 14 anos atendido pelo Bolsa Família, a taxa de frequência escolar era de 3,6 pontos percentuais acima da observada no conjunto dos não beneficiários. No público feminino, esta diferença chegava a 6,5 pontos percentuais, e no Nordeste era ainda maior: 7,1 pontos percentuais.

RESULTADOS

Da eficiente gestão aliada a uma forte política de comunicação, surgiram resultados importantes que evidenciavam o acerto do caminho escolhido:

- Colunistas passaram a escrever de forma mais respeitosa sobre o Bolsa Família.
- Número de matérias equilibradas por parte da imprensa se expandiu.
- Gestores se mostraram mais preparados para entrevistas.
- Dirigentes do MDS se sentiram mais próximos do seu público e investiram na troca de informações.





AGÊNCIA BRASIL (DF) – 17/10/2007

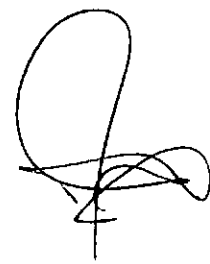
Patrus fala sobre redução da fome e da pobreza em conferência na China

O ministro do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Patrus Ananias, participa, de hoje (17) a sexta-feira (19), da Conferência Internacional Agindo em Favor dos Pobres e Famintos do Mundo, em Pequim, na China. A convite dos asiáticos, o ministro falará na sessão plenária do dia 18 sobre as Experiências que Resultaram no Progresso da Redução da Pobreza e da Fome no Brasil. A palestra integra a sessão Em direção à erradicação da extrema pobreza e da fome: políticas e ações em países e regiões.

JORNAL DO COMMERCIO (PE) – 25/01/2009

País tem seguidores na Ásia, África e na América Latina

Enquanto a oposição tece críticas e cobra resultados do Fome Zero e do Bolsa-Família, o mundo se curva aos programas sociais brasileiros. A Organização das Nações Unidas (ONU) e o Banco Mundial são incentivadores e divulgadores dos projetos. China, Peru, Bolívia, Turquia, Vietnã e, acredite, até a cidade de Nova Iorque, nos Estados Unidos, demonstraram interesse e, em alguns casos, já criaram suas versões dos programas. Por que será?





FOLHA DE S. PAULO (SP) – PAINEL 01/03/2008

Tipo exportação

Primeiro foi Suplicy e sua renda cidadã no Iraque. Agora é a vez de Patrus Ananias. O ministro do Desenvolvimento Social fará apresentação sobre o Bolsa Família no Vietnã, durante encontro das Nações Unidas.

O TEMPO (MG) – COLUNAS – 18/03/2009

Aparte – Bolsa Família será apresentado na Suíça

O Programa Bolsa Família será apresentado hoje a delegações de 85 países que participam da 304ª Reunião do Conselho de Administração da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A palestra do ministro do Desenvolvimento Social e combate à fome, Patrus Ananias, ocorrerá durante a sessão do Comitê de Emprego e Política Social na sede da entidade, em Genebra, Suíça. Além da palestra, o ministro terá audiências com o diretor-geral da OIT, Juan Somavía, e diretores setoriais da organização. A ideia é discutir uma agenda de cooperação entre Brasil e a OIT.



CÁRITAS (PE) – 10/05/2010

Ministra Márcia Lopes chefia missão brasileira em viagem à Holanda

A ministra do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Márcia Lopes, chefiará a missão que representará o Brasil na Conferência Global sobre o Trabalho Infantil, segunda e terça-feira (10 e 11/5), em Haia, na Holanda. É a primeira vez que um titular da pasta, criada em 2004, participa do evento. São esperados ministros e chefes de estado de 80 países da Ásia, Pacífico, África, Américas, Europa e região árabe, além de representantes de organizações internacionais.

Relato de Trabalho 1

BOLSA FAMÍLIA



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME - MDS
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
Esplanada dos Ministérios, Bloco C, 5º andar

CASE: PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA

Cliente: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)

HISTÓRICO

O Grupo Informe Comunicação Integrada assumiu, em 2007, o trabalho de Comunicação Institucional e de Relações Públicas do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). A pasta foi criada em 2004 com o objetivo de integrar três ações prioritárias do Governo Federal: segurança alimentar e nutricional, assistência social e transferência de renda.

A meta era promover a inclusão social e assegurar o acesso à alimentação de cerca de 11 milhões de famílias, público alvo do Bolsa Família, programa de renda instituído em outubro de 2003, a partir da integração do Bolsa Escola, Bolsa Alimentação, Auxílio Gás e Cartão Alimentação. O MDS também assumiu a coordenação da estratégia Fome Zero, que agregava uma série de programas de diversos ministérios.

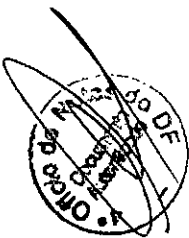
Ao mesmo tempo em que o Ministério do Desenvolvimento Social assumia uma responsabilidade e um orçamento nunca registrado para a área social (os recursos passaram de R\$ 8 bilhões, em 2002, para R\$ 14 bilhões, em 2004), o órgão passou a conviver com fortes críticas da imprensa e dos políticos. Seja por herdar os questionamentos já existentes em relação à eficiência do Fome Zero, seja por existir no Brasil uma cultura do assistencialismo, do clientelismo, da benemerência, que foram confundidos com a garantia dos direitos que o governo estava implementando. Tudo isso caiu sobre o Bolsa Família.

A expansão do Programa, que seguiu as metas definidas quando ele foi criado, sofria constantes ataques. A descoberta, no primeiro ano de existência do MDS, de beneficiários fora dos critérios de elegibilidade expôs algumas fragilidades de um projeto que estava no início de sua construção. A exceção se transformou em regra. A cobertura da imprensa só enfatizava os problemas, dando dimensão muito maior do que, de fato, eles tinham.

DESAFIO

Os primeiros anos do MDS estiveram cercados por demonstrações de desconfiança e por uma constante vigilância da imprensa. Faltava entendimento e até mesmo boa vontade com a ampla rede de proteção social que o Governo Federal estava propondo.

O Bolsa Família tornou-se o principal foco das atenções da mídia, que enxergou nele um forte instrumento para colher dividendos políticos. A sociedade brasileira foi contaminada por denúncias em jornais, revistas, emissoras de rádio e televisão. O ministério era, diariamente, acusado de falta de controle do Programa e questionado sobre o critério de inclusão dos beneficiários.



Diante desse quadro, constatou-se que havia um intenso trabalho de comunicação a ser feito, pelo Grupo Informe, para garantir que a população tomasse conhecimento, de fato, de como funcionava o Programa. Era fundamental dimensionar, para a sociedade, o processo de transformação social que tomava conta do País.

ESTRATÉGIA - PARTE I

O primeiro passo do Grupo Informe foi realizar um diagnóstico da situação e fazer um levantamento detalhado sobre o funcionamento e o impacto do Bolsa Família. A finalidade era evidenciar a importância do maior programa de transferência de renda com condicionalidades do mundo, presente em todos os municípios brasileiros. Ao mesmo tempo, buscou-se identificar as mais diversas oportunidades de comunicação para garantir o acesso de beneficiários, profissionais da área social, gestores públicos e formadores de opinião ao conjunto de informações relacionadas ao Bolsa Família.

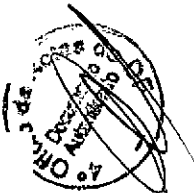
O Programa precisava ser reconhecido como a melhor alternativa para a redução imediata da pobreza e das desigualdades. O MDS, por outro lado, necessitava sair da postura defensiva, da condição de refém ao qual só cabia justificar suspeitas e esclarecer denúncias.

A disseminação de informações detalhadas e didáticas passou a ser, neste momento inicial, o trabalho prioritário da equipe de profissionais do Grupo Informe. Cada decisão ou ação a respeito do Programa (resultado do acompanhamento das contrapartidas de saúde e educação, bloqueios e cancelamentos de benefício, início de pagamento, prazos de atualização cadastral, alterações nos critérios de acesso, respostas aos relatórios dos órgãos de controle, entre outras medidas) era divulgada amplamente.

O Grupo Informe, sempre em parceria com a coordenação da Assessoria de Comunicação Social do MDS, incrementou e reforçou o trabalho de assessoria de imprensa, especialmente no que diz respeito às seguintes ações:

- As notícias eram cuidadosamente monitoradas. Nenhuma crítica ou informação incorreta ficava sem resposta.
- Todos os jornalistas, de veículos de âmbito nacional e regional, eram atendidos de forma igual, sem informações privilegiadas ou em off.
- Colunistas, editorialistas e analistas políticos eram contatados e convidados para conversas e encontros informais com o alto escalão do ministério.
- Ações da assessoria de imprensa eram previamente combinadas com o gabinete ministerial, e questões ainda em análise jamais eram discutidas com a imprensa.
- Os profissionais do Grupo Informe participavam de reuniões de diretores para identificar pautas a serem trabalhadas e problemas que poderiam surgir no futuro.
- Matérias especiais eram cuidadosamente produzidas, enviadas e publicadas em páginas nobres da mídia regional.

Foram feitas viagens em diversas localidades para mostrar, por meio de reportagens e fotografias, a melhoria na vida dos beneficiários. Sonoras e entrevistas com técnicos do MDS e com o próprio ministro foram gravadas, encaminhadas e utilizadas pelas emissoras de rádio em todo o País.



O MDS passou a se antecipar a publicação das denúncias. Deixou de ser surpreendido pela imprensa. Quando tomavam conhecimento de alguma irregularidade, dirigentes divulgavam as medidas a serem tomadas.

Por iniciativa do Grupo Informe, uma série de ações pró-ativas foram adotadas:

- A imprensa nacional passou a ser pautada com informações básicas e detalhadas sobre a evolução do Programa.
- O contato com as rádios de todos os estados propiciou a elevação do número de entrevistas dos gestores do MDS, assegurando que as informações chegassem aos beneficiários e trabalhadores da área social.
- O alto escalão do ministério recebeu periódicos treinamentos (media training) para nivelar discursos e mensagens no contato com imprensa.

Com essa ação, o que se verificou é que a sociedade e a imprensa começaram a perceber que o MDS tinha controle sobre a gestão do Bolsa Família. Somou-se a isso a divulgação de uma série de pesquisas, por diferentes instituições, dos resultados do Programa, mostrando que ele havia melhorado a vida dos mais pobres. Os dados mostravam que, nos lares atendidos, as pessoas utilizavam recursos em alimentação e vestuário infantil. As crianças frequentavam mais o sistema de ensino e abandonavam menos a escola.

ESTRATÉGIA – PARTE II

A gestão e a comunicação estavam cada vez mais alinhadas. Uma era o reflexo da outra.

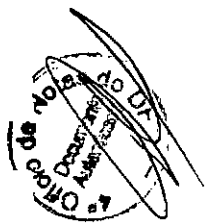
Outra ação foi a implantação de ferramentas de comunicação direta com gestores que atuavam na ponta. Para isso, foi construído um mailing com todos os prefeitos, secretários municipais e estaduais da área social, coordenadores locais do Bolsa Família, coordenadores dos Centros de Referência de Assistência Social (Cras) - porta de entrada para acesso aos serviços e benefícios da assistência social -, representantes de entidades, organizações não governamentais e instituições internacionais, lideranças políticas e comunitárias e integrantes de conselhos de controle social e de direitos.

Com uma rede de contatos, o MDS pôde implantar, por meio do Grupo Informe, uma estratégia inovadora, denominada “Mídia das Fontes”, onde a própria instituição desenvolve seus produtos e se comunica diretamente com os seus públicos.

Em março de 2008, começou a circular o Jornal MDS. Com 12 páginas e uma tiragem de 50 mil exemplares, a publicação retratava as experiências dos programas do ministério nos municípios.

Também foi criado um processo contínuo de produção de teleconferências, em parceria com a NBR, a TV do Governo Federal, e a TV do Banco do Brasil. A equipe aprimorou o boletim semanal eletrônico existente, com mais matérias de serviços e de valorização dos programas, especialmente do Bolsa Família. Os profissionais da comunicação da equipe Informe também valorizaram o Portal do MDS, com a inclusão de matérias especiais que evidenciavam, a partir do trabalho das prefeituras, o sucesso do Bolsa Família nos municípios.

Em relação à imprensa, o trabalho do Grupo Informe priorizou ações de comunicação focadas nas boas práticas e experiências positivas:



- Devolução do benefício por famílias que haviam melhorado de vida e conseguido ultrapassar a renda exigida para permanecer no Programa.
- Beneficiários que conseguiram emprego.
- Prefeituras que ofertavam cursos de qualificação profissional aos beneficiários.

Além disso, a imprensa foi convidada a conhecer *in loco* experiências bem sucedidas do Bolsa Família. O MDS passou a convocar a imprensa para balanços periódicos da evolução do Programa. Os encontros ocorriam no gabinete do ministro Patrus Ananias, entre ele e jornalistas previamente marcados, ou aconteciam nas próprias redações dos veículos, durante visitas do ministro.

Era perceptível que as críticas em relação à falta de controle do Programa (atender pessoas fora dos critérios) e ao acompanhamento das condicionalidades haviam reduzido consideravelmente. O sucesso dessa experiência de comunicação foi tamanho que a Secretária de Comunicação da Presidência da República (Secom) convidou o Ministério do Desenvolvimento Social para apresentá-la em seu fórum mensal.

Mas os problemas não cessaram por completo. O foco da cobrança por parte da imprensa e dos formadores de opinião passou a se concentrar nas chamadas “portas de saída”. Para alguns, o Bolsa Família acomodava os seus beneficiários e criava o “efeito preguiça”. Era mais uma verdade a ser combatida.

Na primeira fase, o trabalho do Grupo Informe se concentrou no que pode ser chamado de gerenciamento de crise. As críticas ao Programa eram tão fortes e ganhavam tamanha repercussão que influenciavam o dia-a-dia da condução das políticas sociais por parte do MDS.

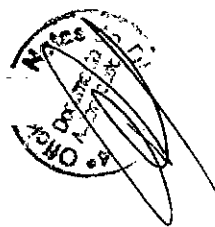
Para controlar tudo que era divulgado sobre o Bolsa Família, a equipe Informe realizava plantões à noite e aos finais de semana. Constantemente, eram identificados pontos fortes e fracos do Programa para identificar características a serem imploradas e as que exigiam uma redobrada atenção, pois podriam gerar problemas. Os dirigentes do MDS foram preparados para responder a todas as demandas e conceder entrevistas quando necessário.

O conjunto de ações, nos primeiros momentos, contribuiu para reforçar a importância do Bolsa Família e arrefecer as pesadas críticas ao Programa. Mas um novo desafio surgiu: as cobranças em relação às “portas de saída”.

Por orientação do ministro Patrus, a equipe de comunicação, aproveitando o termo, passou a trabalhar com os conceitos de “portas de entrada” e de “direitos”, mostrando a dimensão evolutiva das políticas sociais. As entrevistas passaram a conter esses argumentos. Outra ação foi a produção de artigos para os jornais de circulação nacional e regional com o objetivo de difundir esses conceitos.

Nesta etapa, a comunicação reforçou os laços entre o MDS, o gestor e o beneficiário do Bolsa Família. Era preciso continuar assegurando a esse público o acesso às informações, como forma de esclarecer dúvidas, evitar equívocos ou irregularidades e estimular o cumprimento das exigências do Programa.

O Grupo Informe passou a trabalhar também, neste momento, com a Rede de Mobilização Social (RMS), produto criado pela própria empresa como apoio à comunicação comunitária. A estratégia priorizou a mobilização e sensibilização de gestores municipais e lideranças populares com reconhecida influência nas suas comunidades. Orientada por scripts de abordagem e



mensagens produzidas por um grupo de redatores, a equipe de mobilizadores da RMS, diariamente, esclarecia sobre a importância da parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social.

Nessa fase, merece destaque o empenho utilizado na divulgação dos resultados positivos do Bolsa Família. Foram enfatizados os seguintes aspectos:

Combate à pobreza: Entre 2003 e 2008, a redução da pobreza foi de 43%. O índice caiu de 28,03% para 16,02%, de acordo com cálculos da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Combate à fome: O índice de crianças com até cinco anos que viviam no Semiárido, e que sofriam de desnutrição crônica (déficit de altura), reduziu de 17,9%, em 1996, para 6,6%. Na mesma região, o Bolsa Família reduziu em 30% o risco de desnutrição infantil, de acordo com dados da Universidade de São Paulo (USP).

Trabalho: Entre os beneficiários do Bolsa Família, o índice de pessoas trabalhando era de 77%, um pouco maior do que os não-beneficiários (73%), de acordo com o IBGE

Educação: De acordo com o Cedeplar/UFMG, entre o público de 7 a 14 anos atendido pelo Bolsa Família, a taxa de frequência escolar era de 3,6 pontos percentuais acima da observada no conjunto dos não beneficiários. No público feminino, esta diferença chegava a 6,5 pontos percentuais, e no Nordeste era ainda maior: 7,1 pontos percentuais.

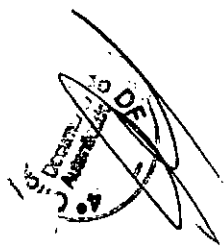
RESULTADOS

Da eficiente gestão aliada a uma forte política de comunicação, surgiram resultados importantes que evidenciavam o acerto do caminho escolhido:

- Colunistas passaram a escrever de forma mais respeitosa sobre o Bolsa Família.
- Número de matérias equilibradas por parte da imprensa se expandiu.
- Gestores se mostraram mais preparados para entrevistas.
- Dirigentes do MDS se sentiram mais próximos do seu público e investiram na troca de informações.
- Pesquisas de diversas entidades mostraram o resultado positivo do Bolsa Família.
- Mídia internacional se interessava cada vez mais pelo Programa, com viés e resultados, na maioria das vezes, positivos.

O MDS também passou a ser visto como referência mundial em políticas públicas sociais. As iniciativas do governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, tendo o Programa Bolsa Família como um de seus principais pilares, passaram a despertar cada vez mais interesse em outros países (Estados Unidos, Noruega, Egito, Índia, Peru, Chile e diversas nações africanas, entre eles) e, conseqüentemente, em veículos internacionais de imprensa.

Pesquisa do Banco Mundial considerou o Bolsa Família um modelo de transferência de renda. O Programa também chamou a atenção de organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).



A partir daí, o Bolsa Família passou a ser notícia em vários países. E estes começaram a ser visitados por dirigentes do MDS - especialmente o ministro -, atendendo a convites para falar sobre o Programa. O Grupo Informe comandou a comunicação de todos esses eventos/viagens.

Por outro lado, buscamos repercutir, na imprensa nacional, o respeito e admiração pelo Bolsa Família demonstrado por organizações, chefes políticos e mídia estrangeira. Para isso, investimos maciçamente em contatos com profissionais de imprensa no exterior, propondo reportagens, encontros e entrevistas, em cada país, com as comitivas que representaram o Ministério do Desenvolvimento Social e o governo brasileiro.

A resposta da mídia brasileira foi natural. Os destaques e manchetes nos veículos de comunicação estrangeiros foram pautados nos jornais, revistas e emissoras de televisão brasileira. Serviram também de tema para longas análises de comentaristas políticos e editorialistas. Enfim, tanto no Brasil como fora dele, o Bolsa Família conquistava o reconhecimento que sempre mereceu.

CONCLUSÃO

Uma pesquisa de opinião do Instituto Vox Pouli, contratado pelo MDS por meio de licitação, realizada em julho de 2009, no auge da crise econômica mundial, mostrou que, na avaliação do enfrentamento de problemas diversos pelo Governo Federal, a pobreza e a fome obtiveram 80% de índice de ótimo e bom.

Dos entrevistados, 58% ficaram sabendo do aumento do número de beneficiários do Bolsa Família e 89% consideraram ótima ou boa essa iniciativa. A pesquisa revelou ainda que 66% (espontâneo) e 100% (estimulada) conheciam o programa de transferência de renda do Governo Federal.

Estes são alguns dados que demonstram como a percepção em torno do Programa Bolsa Família havia mudado, ao longo do tempo, tornando-se mais favorável do que nunca.

O Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) atesta que a atuação focada e experiente da equipe de comunicação do Grupo Informe - com incremento de ações pré-existentes e implantação de outras novas - foi fundamental para que isso ocorresse. E os resultados alcançados foram bastante positivos, demonstrando o acerto das estratégias adotadas.

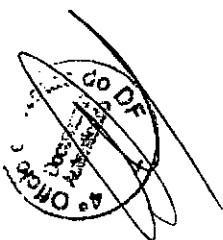
Brasília, 24 de outubro de 2011.

Atenciosamente



ROBERTA OZON CALDO
Coordenadora de Planejamento Estratégico

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



CASE: MERCADO DE SEGUROS

Cliente: Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSeg)

HISTÓRICO

O **Grupo Informe Comunicação Integrada** foi contratado, em abril de 2011, pela Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSeg), para desenvolver um Plano de Comunicação que envolvia a gestão da imagem da confederação e também do seguro, assim como a aproximação da entidade de públicos prioritários, como o consumidor de seguros e a imprensa.

Um dos principais desafios era a ampliação do diálogo com a sociedade e o combate à desinformação em relação ao mercado de seguros. Melhorar a imagem negativa do seguro e do setor era igualmente ponto forte que deveria nortear toda a estratégia. Os resultados das ações propostas deveriam ser mensurados por auditorias de imagem.

Para chegar aos resultados desejados, foi construído um Plano de Comunicação cujos objetivos eram ampliar o conhecimento do consumidor sobre o produto seguro; valorizar o consumidor como agente vital para o desenvolvimento do mercado de seguros brasileiro; fortalecer a imagem da CNSeg como representante e porta-voz do setor; promover o seguro, a previdência, a saúde e a capitalização em todas as suas vertentes; levar a sociedade a dar a devida importância ao setor de seguros para a economia brasileira.

A proposta foi apoiada em três vertentes: gerar conhecimento sobre seguros, valorizar a importância do setor para o País e ampliar o diálogo com a sociedade.

Os eixos da comunicação foram disseminar e popularizar os temas ligados aos mercados de atuação da CNSeg; aumentar o grau de interlocução do setor com seus públicos prioritários, criando canais de comunicação, ampliando a divulgação de informações, estabelecendo uma agenda positiva e abrindo novas frentes de atuação; tornar mais eficiente a relação do setor com a mídia e os demais stakeholders; criar campanhas institucionais focando o relacionamento com o consumidor e promovendo a educação financeira; realizar pesquisas de monitoramento da percepção; analisar a exposição da CNSeg na mídia e na web; elaborar uma política de comunicação para a entidade, e um plano de gerenciamento de crise e de reputação de imagem; desenvolver ações de comunicação interna e eventos; implementar um discurso único para os principais temas de interesse da CNSeg.



VERTENTES



O plano se apoia em três vertentes



Eixos da Comunicação

Disseminar e ocupar os temas ligados aos mercados de atuação do CNseg.

Informar

Educar

Aumentar o grau de interação do setor com seus públicos prioritários, criando canais de comunicação, ampliando a divulgação de informações, estabelecendo uma agenda positiva e abrindo novas frentes de atuação.

Tornar mais eficiente a relação do setor com a mídia e os demais stakeholders.

Criar campanhas institucionais focando o relacionamento com o consumidor e promovendo a educação financeira.

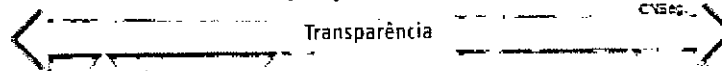
Realizar pesquisas de monitoramento de percepção.

Analisar e expor na mídia e na web aos assuntos relacionados ao mercado - a fim de subsidiar ações estratégicas de gestão de imagem e a tomada de decisões.

Elaborar Política de Comunicação e um plano de Prevenção e Gerenciamento de Crise e de Reputação e Imagem.

Desenvolver ações de comunicação interna e eventos.

Implementar o discurso único para os principais temas de interesse do CNseg.



DESAFIO / ESTRATÉGIA

O mercado de seguros brasileiro é o maior da América Latina. Movimenta aproximadamente 5% do PIB por ano e é um dos principais agentes da poupança interna do País. A CNSeg é a principal entidade representativa do setor de seguros no Brasil, reunindo um total de 151 empresas associadas.

Nos últimos dois anos, o mercado apresentou um crescimento robusto: 11,5%, em 2009, e 14,2%, em 2010. Mantidas as tendências de crescimento do PIB e a estabilidade econômica, a CNSeg projeta um índice de 12% de crescimento, em 2011, e calcula que as vendas devem atingir R\$ 205 bilhões em prêmios.

A expansão do setor está diretamente ligada ao bom desempenho da economia. Portanto, a estabilidade econômica e o aumento da renda do brasileiro são os principais fatores para o avanço desse mercado.

Os bons resultados da indústria brasileira de seguros nos últimos anos se devem a um conjunto de fatores que envolvem a abertura do mercado para o investimento estrangeiro, as obras de infraestrutura do País, a evolução do crédito, as vendas no varejo e o aumento do emprego e da renda da população.

Apesar das dimensões dos números e de sua importância para garantir conquistas e prover segurança à sociedade, o setor de seguros sofre, há alguns anos, de má reputação. Os consumidores – sejam pessoas físicas ou jurídicas – encaram o ato de fazer seguro com desconfiança. Está no centro da sensação de insegurança o fato de que o seguro vem, ao longo de décadas, sendo apresentado ao consumidor como uma verdadeira sopa de letrinhas. As apólices têm uma linguagem incompreensível, os contratos são muito grandes e confeccionados em letra miúda, e as dificuldades enfrentadas ao acionar a seguradora, quando ocorre o sinistro, são os principais ingredientes dessa sopa.

O resultado é que, mesmo tendo já uma expressiva importância e participação no PIB, o mercado segurador brasileiro tem espaço para crescer muito mais. E a população, por desconfiança, deixa de desfrutar dos benefícios do seguro, que podem lhe garantir sensações muito mais agradáveis que a desconfiança.

Além de garantir o patrimônio e a segurança dos negócios e da família, o seguro tem um papel fundamental na educação financeira do consumidor. Num país em que aproximadamente 20 milhões de pessoas saíram da linha da pobreza nos últimos 10 anos, é indiscutível a importância do aprendizado da poupança e de como gastar o dinheiro sem deixar de garantir as conquistas.

Diante desse cenário, os dois objetivos eleitos como centrais na estratégia de comunicação foram: fortalecer a imagem do seguro e da CNSeg e combater a desinformação em relação ao setor de seguros como um todo.

Pautadas nesses pilares, foram propostas e desenvolvidas várias ações de comunicação ao longo de seis meses, com o objetivo principal de promover o setor e mudar a percepção da sociedade sobre ele, tendo como ponto de partida a divulgação e a gestão da imagem da CNSeg, atribuindo à confederação valores como ética e transparência, liderança, parceria e responsabilidade social.

O **Grupo Informe** estabeleceu como frentes de trabalho as relações institucionais da confederação, relações com a mídia, a ampliação do diálogo com a sociedade, organização de eventos, o monitoramento e a inserção da CNSeg nas mídias sociais e a auditoria de imagem.

Na área de gestão institucional, foi proposta a orientação do alinhamento do discurso da confederação com todas as áreas e segmentos do setor de seguros (seguros gerais, previdência privada e vida, saúde suplementar e capitalização). Esse discurso foi condensado numa publicação chamada 'Livro Branco', onde estão concentrados os grandes temas da CNSeg e todas as explicações sobre o mercado e as respostas para dúvidas e temas sensíveis.

Para melhor qualificar o relacionamento com a mídia, foram identificados os principais porta-vozes da instituição e do mercado e realizado um treinamento envolvendo dois grupos – um de primeiro escalão e outro de nível técnico. Foram elaborados um manual de porta-vozes da CNSeg e um manual de prevenção e gerenciamento de crise.

Além da capacitação de porta-vozes, o **Grupo Informe** implementou um programa para capacitação de jornalistas que atuam na cobertura do setor de seguros nas principais redações do País. O primeiro workshop para este público foi realizado em São Paulo (SP), com a presença de 19 jornalistas de todas as Regiões e representantes de vários segmentos: jornais diários de circulação nacional e regional, revistas especializadas e semanais de variedades, web.

No workshop, foram realizadas duas palestras: uma sobre microsseguros e outra sobre seguro garantia. Os temas escolhidos uniram os interesses do mercado em disseminar informações sobre esses assuntos e os interesses da imprensa, que vem abrindo espaço para os dois segmentos. Especialmente para o encontro e para esse público, foi produzida uma cartilha contendo as principais questões envolvendo os dois temas.

Embora o resultado esperado não fosse uma ampla cobertura do evento, as abordagens dos palestrantes e a possibilidade de os jornalistas aprofundarem essas questões e esclarecerem suas dúvidas resultaram em reportagens na imprensa diária e no trade.



Em todas as pautas, o direcionamento adotado foi o de elevar o consumidor como público prioritário de interesse da CNSeg e valorizar ações educativas com o propósito de mudar a percepção negativa e estimular a cultura do seguro, traduzindo o vocabulário do 'segurês' e combatendo a desinformação sobre o setor e seus produtos.

A realização da 5ª Conferência Brasileira de Seguros, Resseguros, Previdência Privada, Saúde Suplementar e Capitalização (Conseguero), em junho de 2011, foi uma das oportunidades de implementação dessa estratégia. O trabalho de divulgação do evento na imprensa, iniciado dois meses antes do encontro, disseminou as informações da confederação por veículos de todo o País e mostrou resultados significativos em espaços em que o seguro figurava, até então, com imagem muito negativa e em um ambiente que reforçava os pontos fracos do setor.

Para incrementar a divulgação, especialmente em Brasília, onde ocorreu o evento – o maior da América Latina para o mercado de seguros – o **Grupo Informe** também implementou uma ação junto ao departamento comercial do jornal Correio Braziliense. No dia da abertura da conferência, o Correio publicou um caderno publiceditorial de quatro páginas com reportagens que retrataram os temas principais do encontro. Esse caderno foi encartado na distribuição daquele dia, que seguiu também com uma cinta com a logo e o slogan da 5ª Conseguero.

Um exemplo disso foi reportagem, de mais de meia página, publicada no jornal O Globo, editoria de Defesa do Consumidor, dando destaque à realização da conferência e às ações que o mercado segurador brasileiro vem desenvolvendo para melhorar não só o diálogo com a sociedade, como a qualidade dos serviços e produtos, especialmente para o consumidor de baixa renda.

 Último Segundo Economia Esporte TV IG Gente Delas ASSINE Vendas 0

 **Guilherme Barros**
com Guilherme Marchini, Mariana Sant'Anna e Daniela Almeida

Home IG > Economia > Colunistas > Guilherme Barros

SEGUNDA-FEIRA, 9 DE MAIO DE 2011

NOTA ANTERIOR

TODAS AS NOTAS

PRÓXIMA NOTA

Comércio, Empresários | 00:35

Diretora-geral do Comitê Europeu de Seguros vem ao Brasil para encontro do setor

RECOMENDAR: Seja o primeiro de seus amigos a recomendar isso

Compartilhar   

Michaela Koller, diretora-geral do Comitê Europeu de Seguros (CEA), estará em Brasília nos dias 8 e 9 de junho, participando da 5ª Conferência Brasileira de Seguros, Resseguros, Previdência Privada, Saúde Suplementar e Capitalização.

No evento, a executiva irá abordar experiências sobre o novo ambiente regulatório por importantes entidades americanas e europeias, que representam tanto os setores públicos como o privado



Seguro vai elevar venda

O presidente do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSeg), Luiz Carlos de Oliveira, afirmou em uma reunião com a imprensa em Brasília, no dia 10 de maio, que a atuação do setor de seguros vai melhorar a qualidade de vida e a segurança das famílias brasileiras. Segundo ele, o mercado segurador brasileiro está em um momento de crescimento e de expansão, com a expectativa de que a venda de seguros aumente significativamente nos próximos anos.

O presidente do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSeg), Luiz Carlos de Oliveira, afirmou em uma reunião com a imprensa em Brasília, no dia 10 de maio, que a atuação do setor de seguros vai melhorar a qualidade de vida e a segurança das famílias brasileiras. Segundo ele, o mercado segurador brasileiro está em um momento de crescimento e de expansão, com a expectativa de que a venda de seguros aumente significativamente nos próximos anos.



Visão adiante

Brasil não é país do futuro, debate sobre mudanças e transformações que refletem no setor de seguros do país

Luciana Cesário
 A indústria seguradora brasileira vive um momento de transição. O setor vem sendo afetado por mudanças estruturais e operacionais, que refletem no comportamento do consumidor e na forma de atuação das seguradoras. O Brasil não é mais o país do futuro, debate sobre as mudanças e transformações que refletem no setor de seguros do país.



Quarta-feira, 25 de maio de 2011

O GLOBO

ECONOMIA - 29

SUPLEMENTO PUBLICITÁRIO

CONSEGURO

Cenário otimista

Copa do Mundo, Olimpíadas e obras de PAC preveem aumento no mercado brasileiro de seguros

O cenário econômico brasileiro é otimista, com o PIB em crescimento e a inflação sob controle. O setor de seguros também apresenta perspectivas positivas, impulsionado por eventos como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, além das obras de infraestrutura previstas no PAC.

DEFESA DO CONSUMIDOR

ORÇ. ESTADUAL - A Superintendência de Seguros Privados e de Capitalização (CNSeg) lançou no dia 23 de maio o primeiro edital sobre seguros, além de providência privada e de capitalização. Informações: 0800 071 0404

Seguradoras discutem o cliente do futuro

Congresso do setor debate produtos, estratégia de comunicação e modelos de regulação para incluir novos consumidores

Luciana Cesário

A soma de 20 milhões de brasileiros do Anho da Criança está reverenciando a juventude do país. Casos novos consumidores estão no centro da atenção de vários setores, inclusive o de seguros. Mas novos consumidores trazem novos problemas. De 2009 para 2010, aumentou em 34% o número de queixas sobre o setor enviadas a esta seção. Este ano, a maior parte das 125 reclamações encaminhadas até agora (60%) diz respeito a serviços mal prestados e perda de esclarecimentos. É justamente "O consumidor do futuro" o tema da 5ª Conferência Brasileira de Seguros, Resseguros, Previdência Privada, Saúde Suplementar e Capitalização (Conseguro), que acontece nos dias 2 e 3 de junho, em Brasília. A ideia é discutir credibilidade, regulação, novos produtos e como despertar a atenção para esses novos clientes.

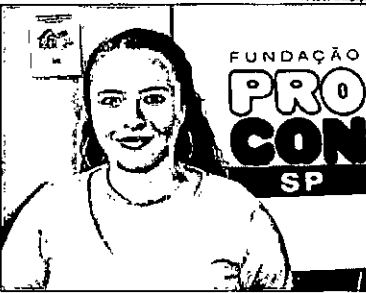
— Esse consumidor de amanhã terá outro modo de vida, a sociedade está mudando. Queremos enxergar essas mudanças, entender o que o consumidor quer e fazer com que ele nos entenda. O empresário brasileiro sabe que comunicar não é simples e que seu negócio depende disso. Estamos trabalhando nessa direção com a Susseg (Associação Reguladora), estimulando a adoção de resumo, glossários simplificados de contratos e a mediação mais adequada para intersecuradoras para esse novo público — explica Solange Bezerra Paolheiro Mendes, diretora-executiva do Conselho Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSeg).

Treinamento de vendedores e educação financeira estão nos planos das empresas

Segundo Solange, os empresários estão conscientes de que a informação clara e objetiva é, sem dúvida, o maior desafio do setor. O fato de o varejo ser a porta de entrada desses novos consumidores no ramo de seguros, no entanto, é um complicador, na avaliação de Mendes. Além disso, a educação financeira



PARA SOLANGE Bezerra, da CNSeg, informação é o maior desafio do setor



RENATA, DO PROCON-SP, diz que há inadequação na venda de seguros no varejo

ALGUNS NÚMEROS DO SETOR	
196 SEGURADORAS compõem o mercado brasileiro	45% DOS SEGUROS das seguradoras dessas companhias são pagos por seus empregadores
149 SÃO FILIADAS à CNSeg	12 PAVTÉS organizadas o debate na 5ª Conseguro, 8 e 9 de junho
183,9 BILHÕES DE REAIS foi o faturamento do setor movimentou em 2010	500 PESSOAS vão participar do evento. Entre os debatedores estão Daniel Goldberg (Nargen Stanley Brasil), Eduardo Gianetti da Fonseca (economista), Michaela Küller (CEA — European Insurance and Reinsurance Federation) e Karel Van Hulle (Comissão Europeia)
14,2% DE EXPANSÃO em 2010	
33 MILHÕES de novos consumidores pagantes são incluídos no mercado brasileiro de seguro	
21,6% DOS MORADORES das comunidades Santa Marta e Babilônia, no Rio, têm algum seguro	

Além das ações junto à imprensa, foram criadas oportunidades de relacionamento com outros públicos. Com o objetivo de valorizar e incentivar os securitários (profissionais que trabalham na área de seguros) o Grupo Informe sugeriu e coordenou a criação do primeiro prêmio de seguros da CNSeg — o Prêmio Antonio Carlos de Almeida Braga — Inovação em Seguros.

Nos últimos 40 anos, a automação impulsionou a indústria de seguros, mas o mero uso da tecnologia não será mais suficiente para fidelizar o cliente. Nas próximas décadas, consumidores desse mercado, oriundos de diversas classes sociais e regiões geográficas, estarão cada vez mais informados e capacitados para reconhecer os benefícios de produtos não tradicionais.

Em um universo mais e mais competitivo, a inovação torna-se elemento imprescindível para as empresas do segmento de seguros atraírem a atenção, a confiança e a preferência do consumidor. Quando aplicados de maneira eficiente e sustentável, os processos inovadores elevam o desempenho financeiro das empresas e ainda garantem uma relação mais bem sucedida com os clientes.

O Prêmio Antonio Carlos de Almeida Braga de Inovação em Seguros é uma iniciativa da CNSeg para incentivar o desenvolvimento do mercado na direção dessa realidade no futuro. Ele foi criado com o propósito de reconhecer o talento daqueles que mais contribuem para a inovação no mercado segurador.

O prêmio incentiva corretores de seguros e seguradoras a desenvolverem cases inovadores, que tenham como foco o relacionamento com o consumidor e estimulem o mercado segurador a adotar essas novas práticas.

Nessa primeira edição, foram inscritos 38 cases aplicados em seguradoras, e cujos resultados serão avaliados por uma comissão julgadora formada por cinco pessoas de expressão no mercado de seguros e em outros segmentos da sociedade, como a imprensa e instituições de ensino. Serão premiados os três primeiros colocados, com um troféu e uma quantia em dinheiro: R\$ 15 mil., R\$ 10 mil e R\$ 5 mil. O resultado será anunciado no evento tradicional da confederação para confraternização do mercado de seguros no fim do ano – dia 14 de dezembro.

O Prêmio Antonio Carlos de Almeida Braga será um ícone de sustentação da marca CNSeg, associando o mercado a uma imagem futurista e inovadora, em contraponto à projeção atual, de um mercado hermético e conservador.

RESULTADOS

Muitos dos resultados apresentados até aqui já podem ser mensurados positivamente. A auditoria de imagem registrou um aumento significativo da inserção da CNSeg no noticiários de seguros, consolidando a confederação como representante do setor e protagonista da gestão de políticas junto ao Governo Federal.

Entre janeiro e março deste ano, a edição de novas regras para o resseguro no Brasil colocou a CNSeg no centro do debate, e a imprensa registrou as ações pró-ativas da entidade junto ao Governo Federal, percebendo a entidade como principal liderança do setor de seguros.

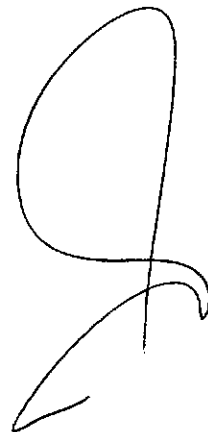
A manutenção do tema resseguro e as notícias sobre o crescimento do mercado em abril, com inserção em espaços nobres como os jornais Valor Econômico, O Globo, Folha de S. Paulo e Correio Braziliense, levaram a CNSeg a conquistar 9,9 pontos de exposição, atingindo quase a pontuação máxima, o que significa dizer que a entidade figurou na maioria das notícias com desempenho favorável.

Em junho, durante a realização da 5ª Conseguero, o governo boliviano divulgou que autorizaria a legalização de veículos estrangeiros naquele país sem que fosse necessária a comprovação de documentação de procedência. O **Grupo Informe** identificou ali uma oportunidade de exposição da CNSeg e de entidades ligadas à confederação no sentido de marcar posição como lideranças do mercado, mas também de reagir contra a possibilidade de fraudes, associando essas lideranças a valores de ética e transparência.

O **Grupo Informe** mobilizou a imprensa brasiliense e nacional para o encontro, e promoveu a ampla divulgação da imediata reação do mercado segurador brasileiro, que teve como porta-voz naquele momento a Federação Nacional de Seguros Gerais (FenSeg).

A rápida reação da FenSeg e o anúncio de que a federação faria gestão, junto ao Ministério das Relações Exteriores, para sensibilizar o presidente Evo Morales a rever sua decisão, conquistaram exposição nas mídias nacional e regional, em veículos como O Estado de S. Paulo, Correio Braziliense, Rádio CBN, Globo News e TV Brasil, com entrevistas do presidente da FenSeg, Jayme Garfinkel, e do diretor-executivo da federação, Neival Freitas.

Foram 13 dias de repercussão do assunto – de 10 a 23 de junho – o que mobilizou o posicionamento da Embaixada do Brasil em La Paz. O Índice de Qualidade da Exposição na Mídia (IQEM) de junho confirmou a exposição positiva, com 10,2% atribuídos à FenSeg, decorrentes desse episódio, sem nenhuma menção negativa, provocando impacto positivo em todo o mercado de seguros, cumprindo um dos principais objetivos da CNSeg.



Relato de Trabalho 2

MERCADO DE SEGUROS



ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização - CNSeg atesta, para os devidos fins, que a INFORME COMUNICAÇÃO INTEGRADA S/S LTDA, CNPJ nº 26.428.219/0001-80, presta serviços de Assessoria de Comunicação Integrada (consultoria, análise, planejamento, execução e assessoramento nas áreas de relações públicas e jornalismo), a esta confederação, desde abril de 2011.

A CNSeg atesta que a INFORME COMUNICAÇÃO INTEGRADA S/S LTDA foi responsável pela criação e execução do Planejamento de Comunicação dessa instituição (atualmente em curso), com resultados satisfatórios.

Atenciosamente,

Solange Beatriz Palheiro Mendes

Diretora-Executiva



Rio de Janeiro, 14 de novembro de 2011

Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização

Rio de Janeiro Rua Senador Dantas, 74 - 6º andar | Centro | CEP 20031-205 | Tel 21 2510 7777 | Fax 21 2510 7839

Brasília SCN quadra 1, bloco C - Edifício Brasília Trade Center - sala 1608 | CEP 70711-902 | Tel 61 328 4399 / 326 4399 | Fax 61 328 1904

www.cnseg.org.br

QUESITO 4 – ANÁLISE DE MÍDIA

INFRAERO

I. Apresentação da Metodologia e Observações

1.1. Constituição do Corpus

A Informe Comunicação Integrada elaborou o presente relatório que trata da imagem da INFRAERO na mídia, tendo como base sua exposição no noticiário publicado nos principais veículos de comunicação impressos brasileiros, de abrangência nacional.

Textos de veículos impressos dos jornais Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo e O Globo e das revistas Veja, IstoÉ, Época e Carta Capital com referência à INFRAERO publicados entre 1º de julho e 31 de dezembro de 2011 constituíram o corpus da análise.

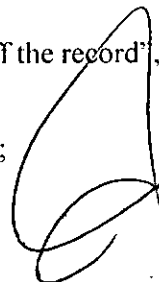
Obedecendo ao critério da pertinência, do universo do total das publicações nos veículos selecionados foi extraído um subconjunto contendo a seleção de todas as matérias publicadas no período e que traziam referências à INFRAERO ou à sua estrutura ou, ainda, que abordavam assuntos de interesse da pasta.

Cada um dos itens assim selecionado foi submetido à uma indexação elaborada a partir de um conjunto de critérios descritivos e qualitativos relacionados a seguir e, em seguida, classificado de maneira a compor o substrato sobre o qual se aplicou metodologia de análise da mídia impressa praticada pela Informe Comunicação Integrada.

1.2. Critérios Analíticos

1.2.1 Descritivos:

- a) A data de publicação.
- b) O tipo de texto jornalístico, segundo o gênero:
 - Artigo – texto que contém a opinião do autor e é sempre assinado;
 - Colunas – Texto com liberdade para especular e usar informações “off the record”, mas que deve se ater a critérios jornalísticos;
 - Editorial – texto que expressa a opinião do jornal e nunca é assinado;
 - Notas – relata a informação de maneira mais objetiva possível;



- Matérias / Reportagens – gênero mais comum que traz informações mais detalhadas sobre as notícias;
 - Entrevista – gênero que reproduz a conversa entre a fonte e o jornalista e que pode ser publicada na forma de perguntas e respostas (pingue-pongue) ou em texto corrido.
- c) O veículo de comunicação no qual foi publicada: os jornais Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo e O Globo e das revistas Veja, IstoÉ, Época e Carta Capital.
- d) O tipo de mídia: espaço em que foi publicada a matéria analisada. No caso dessa auditoria, apenas as mídias Jornal ou Revista foram contempladas.
- e) Distribuição geográfica – as matérias foram segmentadas também segundo a Unidade Federativa (UF) em que se encontra a sede do veículo de comunicação que as publicou.
- f) Título do veículo de comunicação analisado.

1.2.3 Qualitativos:

- a) **Temática:** após leitura exaustiva, as diferentes matérias foram classificadas em grandes temas que contêm subtemas específicos quando pertinente.
- b) **Avaliação da Favorabilidade:** todos os itens foram avaliados qualitativamente, a partir do ponto de vista da imagem da instituição e classificados como positivos (ou menções positivas) ou negativos (ou menções negativas).

Foram avaliados como positivos os textos que citaram a INFRAERO e principalmente aqueles nos quais as referências ao órgão contribuíram para a manutenção ou fortalecimento de sua imagem, reforçando os aspectos de presença, legitimidade, fiscalização, regulamentação e/ou eficiência.

Foram classificados como menções positivas os textos em que a referência à INFRAERO apareceu de forma marginal, considerando o total da matéria, ou ainda como uma simples citação em texto cujo assunto principal não foi o órgão.

De maneira inversa, foram classificados como negativos os textos em que a INFRAERO aparece de forma central e que, de alguma forma, representaram potencial de impacto negativo na percepção dos leitores podendo atingir assim a imagem da instituição.

Foram classificados como menções negativas os textos críticos em que a referência à INFRAERO apareceu de forma marginal, considerando o total da matéria, ou ainda como uma simples citação em texto cujo assunto principal não foi o órgão

A qualificação foi efetuada sobre o material efetivamente publicado, sempre levando em conta o potencial do impacto que o texto publicado – e somente ele – possa ter tido na percepção dos diferentes públicos afetando, assim, de forma positiva ou negativa a imagem da instituição.

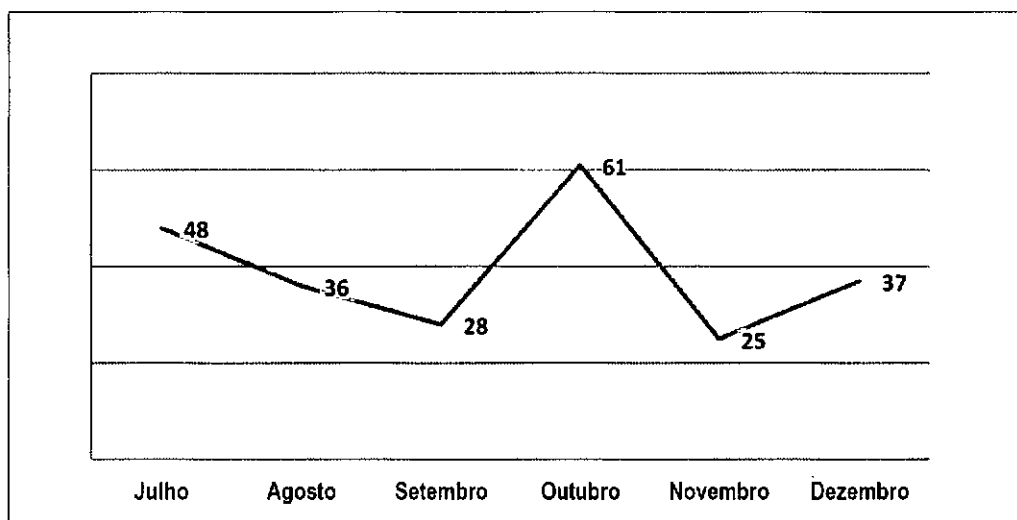
A análise foi realizada com recortes mensais, a partir dos acontecimentos identificados em cada um dos meses e apresenta números absolutos sem que tenha havido ponderação relativa à importância dos diferentes veículos uma vez que o recorte proposto no edital é específico e não contempla a totalidade de veículos da mídia. Assim, no nosso entender, diante dessas características não seria adequado o uso de indicadores e índices que nessa licitação impediriam, também, a comparação entre as diferentes propostas apresentadas.

II. ANÁLISE DOS DADOS

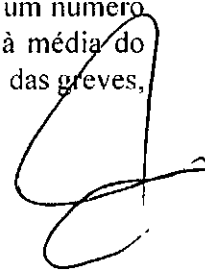
2.1. Total de matérias

No período fixado pelo edital – entre 1º de julho e 31 de dezembro de 2011 – foram identificadas 235 matérias com referência à INFRAERO cuja distribuição, mês a mês, está apresentada no gráfico abaixo:

*Distribuição do total de matérias mês a mês
Período 1º. Jul -31 dez 2011 do 1º. Semestre 2011*



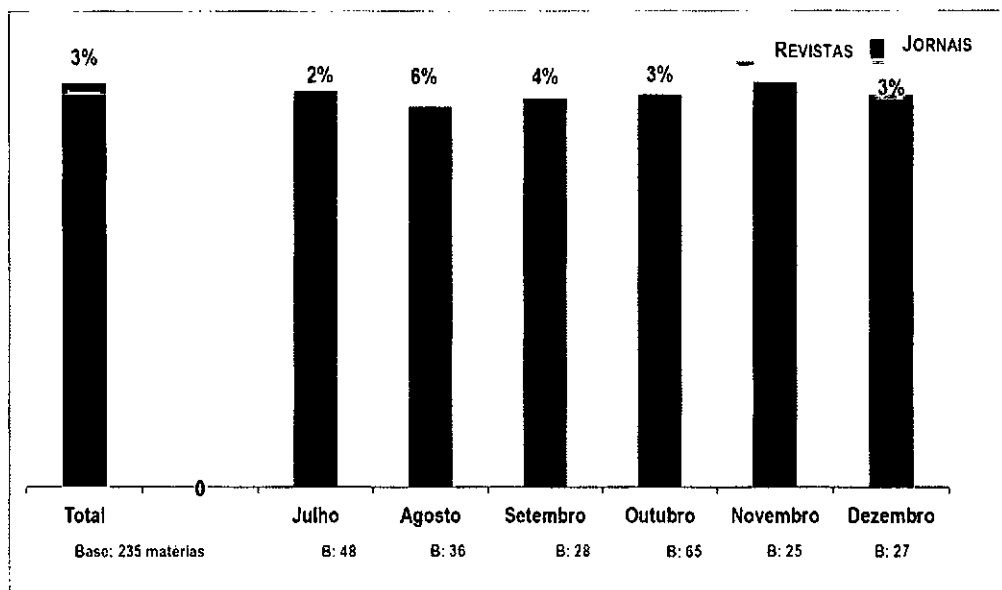
Outubro de 2011 foi o mês com maior exposição para a INFRAERO, alcançando um número de matérias superior, ao pico anteriormente observado em janeiro, assim como à média do volume indexado nos meses seguintes. Matérias sobre o leilão dos aeroportos, além das greves, analisadas no capítulo sobre as temáticas, foram destaque nesse período.



2.2. Tipo de Mídia

Os jornais impressos com alcance nacional representam praticamente a totalidade do material analisado

Distribuição do Material Impresso entre Revista e Jornal Total e Mês a Mês do 2º. Semestre 2011

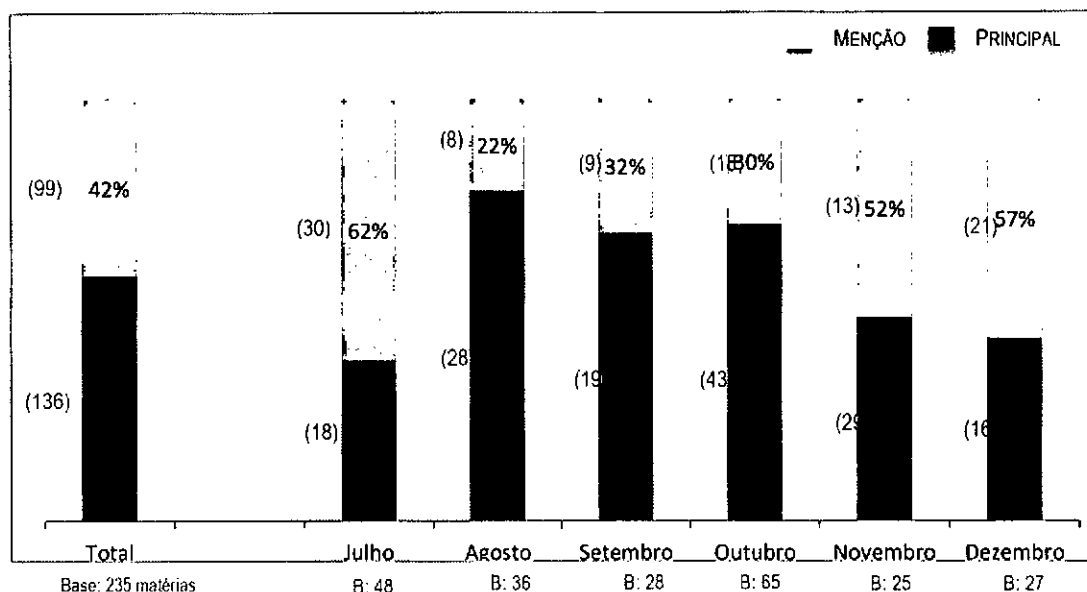


2.3. Distribuição das matérias segundo o lugar ocupado pela INFRAERO

A totalidade do material foi avaliada qualitativamente e cada um dos textos inicialmente foi classificado como assunto principal ou menção.

A observação do total do material indexado revela relativo equilíbrio, o que denota – nas matérias na qual a INFRAERO é assunto principal – não somente o interesse da mídia pelo órgão e suas atribuições mas também, naquelas em que a INFRAERO aparece como menção, a participação da estatal em discussões de interesses mais amplos.

*Distribuição do total de matérias entre Principal ou Menção
Total e Mês a Mês do 2º. Semestre 2011*



2.4. Distribuição das matérias por Tipo de Texto

O material analisado foi, em seguida, classificado segundo o tipo de texto a que correspondia: matéria (reportagens), coluna, artigo, nota, editorial, carta e entrevista.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição observada tanto para o total dos 235 textos analisados em cada um dos meses que compõem o semestre objeto dessa licitação.

Pouco mais de 40% dos textos são constituídos por reportagens. É relativamente importante o número de artigos (pouco mais de um quinto do material analisado) o que indica a presença de questões merecedoras de discussão entre os profissionais da mídia. Embora os artigos tratem de temas variados, tiveram por tema dominante a questão dos “Leilões e Concessões”.

Reportagens e artigos foram, assim, dois dos tipos de texto com maior peso em função do destaque que têm nos veículos (com exceção das entrevistas, normalmente em menor número). O Estado de S. Paulo apareceu com 64, O Globo com 49 e a Folha de S. Paulo com 45, trazendo a INFRAERO como matéria principal ou apenas fazendo menção. Os números citados devem ser lidos em relação à quantidade total de inserções da INFRAERO sobre cada veículo; com 80, 76 e 72 exposições respectivamente.

*Distribuição do Material segundo o Tipo de Textos
Total – 2º. Semestre 2011*

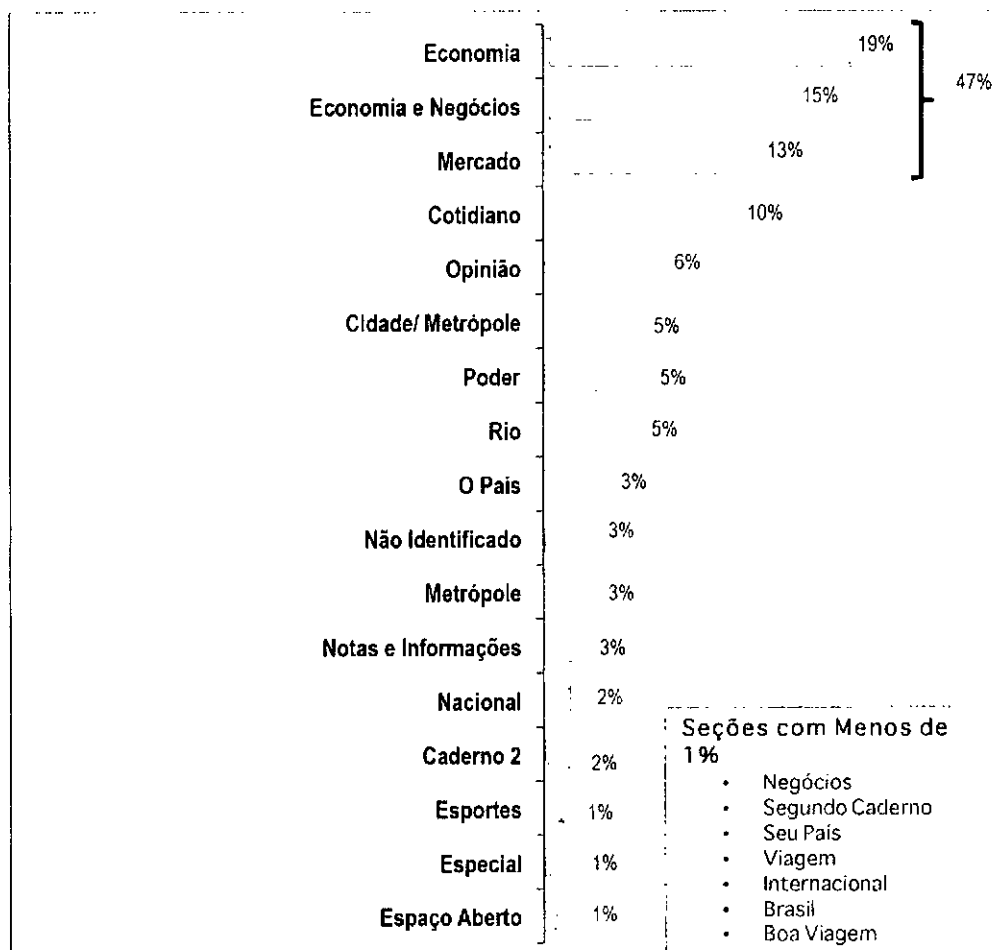
Reportagem	43%
Artigo	26%
Nota	22%
Coluna	5%
Entrevista	3%
Carta	2%

2.5. Distribuição das matérias por Editorias

Quase metade da totalidade do material analisado (46% do semestre) ocupou as páginas das editorias de Economia, seguida de 23% nas editorias que podem ser agrupadas sob o termo “matérias sobre a cidade e o cotidiano”, o que demonstra a capilaridade da INFRAERO na vida cotidiana dos indivíduos



*Distribuição do Material segundo a Editoria
Total – 2º. Semestre 2011*



2.6. Avaliação da Favorabilidade das matérias

A totalidade do material foi avaliada qualitativamente e cada um dos textos inicialmente foi classificado como assunto principal ou menção. A observação do total do material indexado, revela relativo equilíbrio, o que denota – nas matérias na qual a INFRAERO é assunto principal – o interesse da mídia pelo órgão e suas atribuições e, também, naquelas em que a INFRAERO aparece como menção, a participação da estatal em discussões de interesses mais amplos.

Em seguida, os textos foram classificados segundo a favorabilidade apresentada: positivo (ou menção positiva), negativo (ou menção negativa). Das 235 referências à estatal obtidas nos jornais e revistas analisados, 128 foram classificadas como positivas e 107 como negativas.

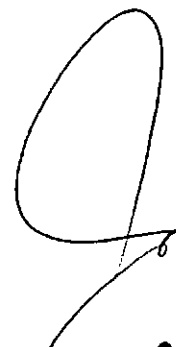
Lembramos que foram avaliados como positivos os textos em que as referências à INFRAERO contribuíram para a manutenção ou fortalecimento de sua imagem, reforçando os aspectos de presença, legitimidade, fiscalização, regulamentação e/ou eficiência. De maneira inversa, foram classificados como negativos os textos que, de alguma forma, tiveram potencial de impacto negativo na percepção dos leitores podendo atingir assim a imagem da instituição.

O gráfico abaixo demonstra a distribuição da favorabilidade observada para o total das 235 matérias analisadas em cada um dos meses analisados, facilitando a comparação.

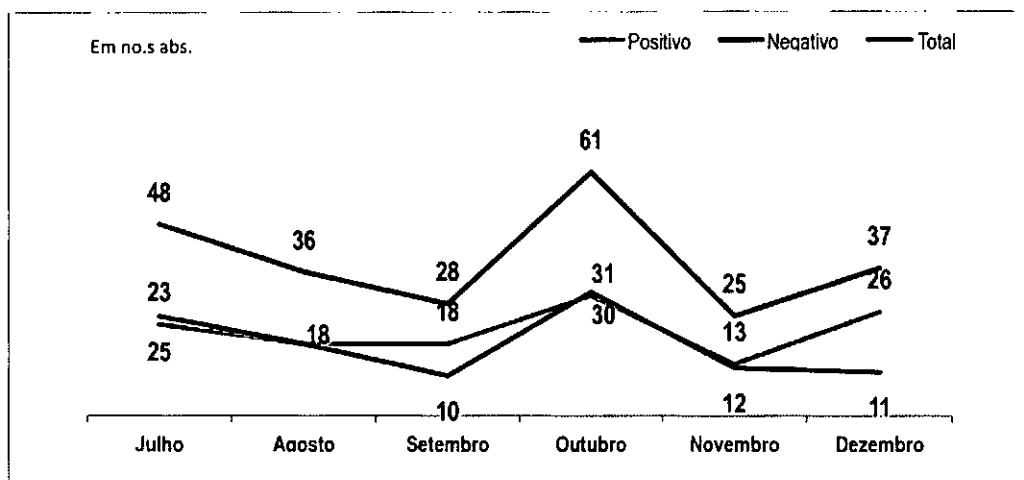
*Avaliação da Favorabilidade
Total e Mês a Mês do 2º Semestre 2011*

	Exposição Positiva		Exposição Negativa		Total
	Abs	%	Abs	%	Abs
Julho	23	48%	25	52%	48
Agosto	18	50%	18	50%	36
Setembro	18	64%	10	36%	28
Outubro	30	49%	31	51%	61
Novembro	13	52%	12	48%	25
Dezembro	26	70%	11	30%	37
TOTAL	128	54%	107	46%	235

As linhas “positivo” e “negativo” do gráfico apontam o relativo equilíbrio entre os dois grupos de matéria, à exceção dos meses de setembro – principalmente sobre a temática dos Leilões e Concessões – e dezembro, com textos tratando principalmente da infraestrutura dos aeroportos, ambos com predomínio de matérias positivas.

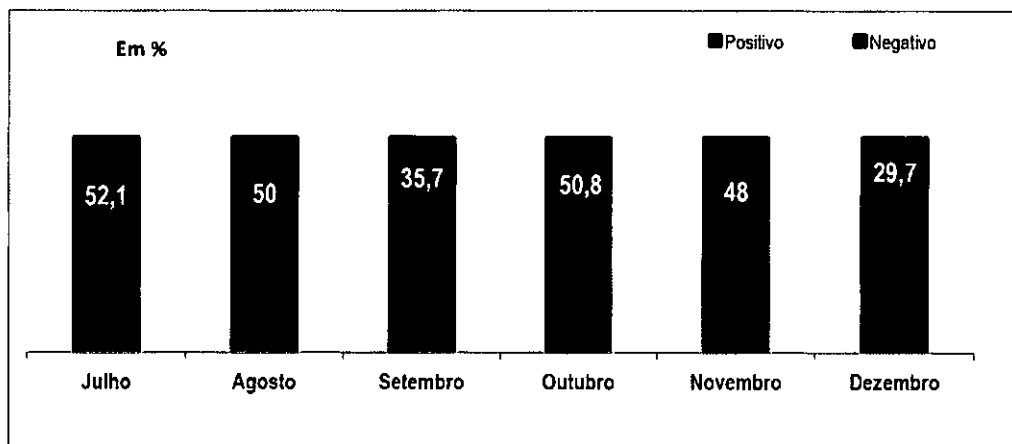


*Evolução da Avaliação da Favorabilidade atribuída
Mês a Mês do 2º. Semestre 2011*

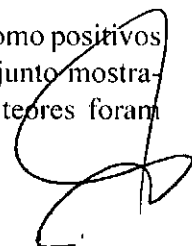


A proporção fica demonstrada de forma mais evidente no gráfico abaixo.

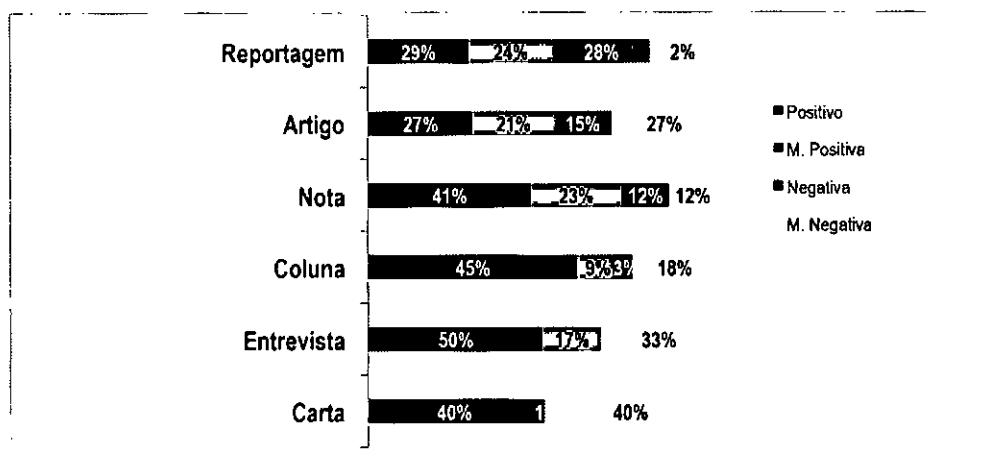
*Avaliação da Favorabilidade atribuída – Proporção observada
Mês a Mês do 2º. Semestre 2011*



O gráfico a seguir apresenta, de forma detalhada, a proporção de textos avaliados como positivos (ou menção positiva) e negativos (ou menção negativa) por tipo de texto. O conjunto mostra-se, bastante equilibrado, com exceção da categoria “notas” e “colunas” cujos teores foram predominantemente positivos e trataram do dia-a-dia dos aeroportos.



*Avaliação da Favorabilidade segundo o Tipo de Textol
Total e Mês a Mês do 2º. Semestre 2011*

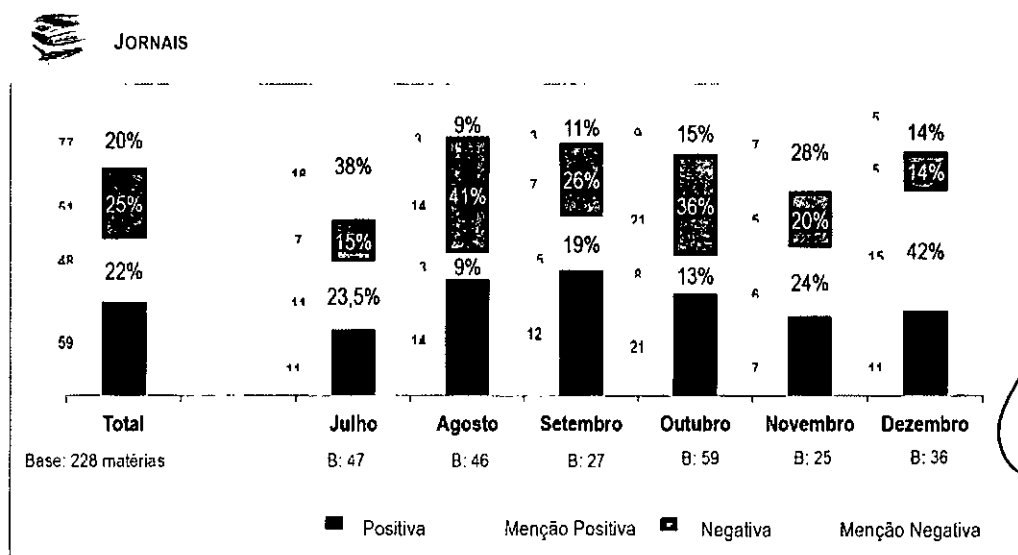


2.7. Avaliação da Favorabilidade das matérias

2.7.1. Jornais Nacionais segundo a Avaliação da Favorabilidade dos textos

O equilíbrio da avaliação das matérias (positivo/negativo) também é demonstrado considerando-se a totalidade dos jornais analisados no semestre, uma vez que estes representam a quase totalidade do corpus analisado.

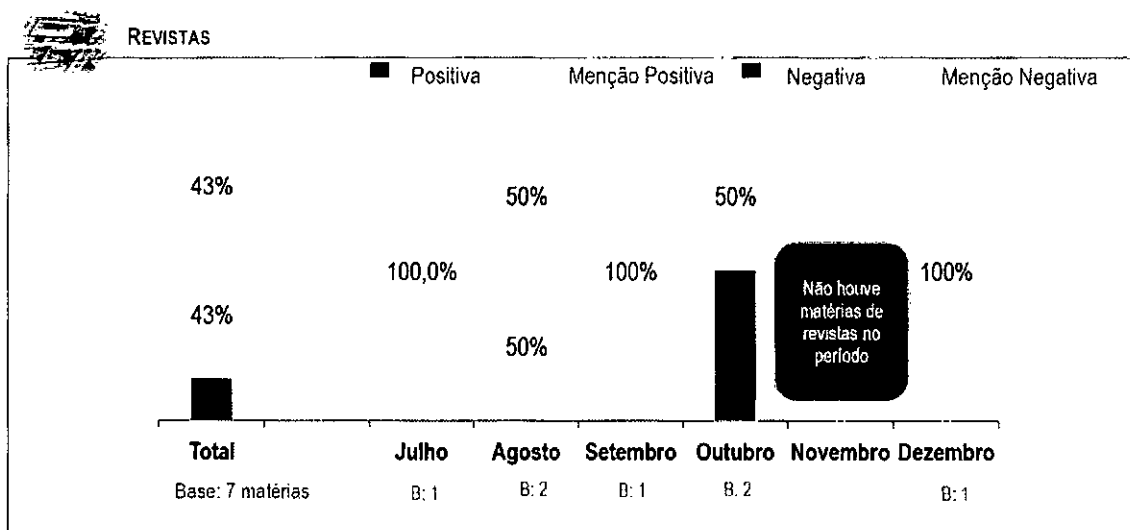
*Distribuição dos textos nos Jornais Nacionais segundo a Favorabilidade
2º. Semestre 2011*



2.7.2. Revistas Nacionais segundo a Avaliação da Favorabilidade dos textos

O pequeno número de matérias publicadas em revistas no período (2º. Semestre de 2012) exige cautela na análise e impede que sejam observadas quaisquer tipo de tendências.

Avaliação da Favorabilidade dos Textos entre Revistas Nacionais 2º. Semestre 2011



2.7.3. Total dos Veículos segundo a Avaliação da Favorabilidade dos textos

O gráfico a seguir, traz a distribuição das matérias classificadas como positivas ou negativas para cada um dos veículos – jornais ou revistas – que constituíram o corpus dessa análise:

*Distribuição dos Textos e Avaliação da Favorabilidade nos veículos analisados
2º. Semestre 2011*

	% horizontal →					
	Positivo	Negativo	Total			
	Abs	Abs	Abs			
O Estado de S. Paulo	44	36	80	25	19	18
O Globo	37	39	76	20	17	22
Folha de São Paulo	43	29	72	31	12	19
Carta Capital	1	1	2			
Veja	1	1	2			
Época	1	1	2			
Isto É	1	-	1			
Total Geral	128	107	235			

O número de citações foi homogêneo entre os três grandes jornais; Estado (26), O Globo (25) e Folha (20).

As diferenças observadas, relativamente pouco importantes, residem na análise da favorabilidade entre O Globo, mais crítico, e Folha de S. Paulo e O Estado de S. Paulo, um pouco menos críticos.

O Globo foi o jornal que apresentou maior quantidade de inserções negativas (assunto principal ou menção), com 40 avaliações negativas sobre 36 positivas. O Estado de São Paulo apareceu com maior quantidade de avaliações positivas, 44, sendo que 36 foram negativas. Já a Folha de São Paulo teve a menor quantidade de negativas, 29, com 43 positivas.

Foram objeto de textos avaliados como negativos em O Globo matérias sobre a viagem de altos funcionários à Disney custeada pela Infraero, privatizações de aeroportos, alteração de rotas no aeroporto Santos Dummont, greve de funcionários da INFRAERO contra modelo de privatizações e cartilha da INFRAERO sobre aeroportos brasileiros.

Já a Folha de S. Paulo e O Estado de S. Paulo apresentaram textos críticos, sobretudo relatando temas (e problemas) do cotidiano enfrentados pelos usuários dos aeroportos.

O pequeno número de matérias das revistas analisadas teve a distribuição entre matérias positivas e negativas equilibradas.




III. PRINCIPAIS TEMÁTICAS

Após leitura e atenta análise, os textos foram identificados indexados em subtemas específicos que foram, posteriormente, agrupados em grandes temas, dentre os quais Leilões e Concessões, Institucional, Operações nos Aeroportos e Obras de Infraestrutura foram os mais relevantes.

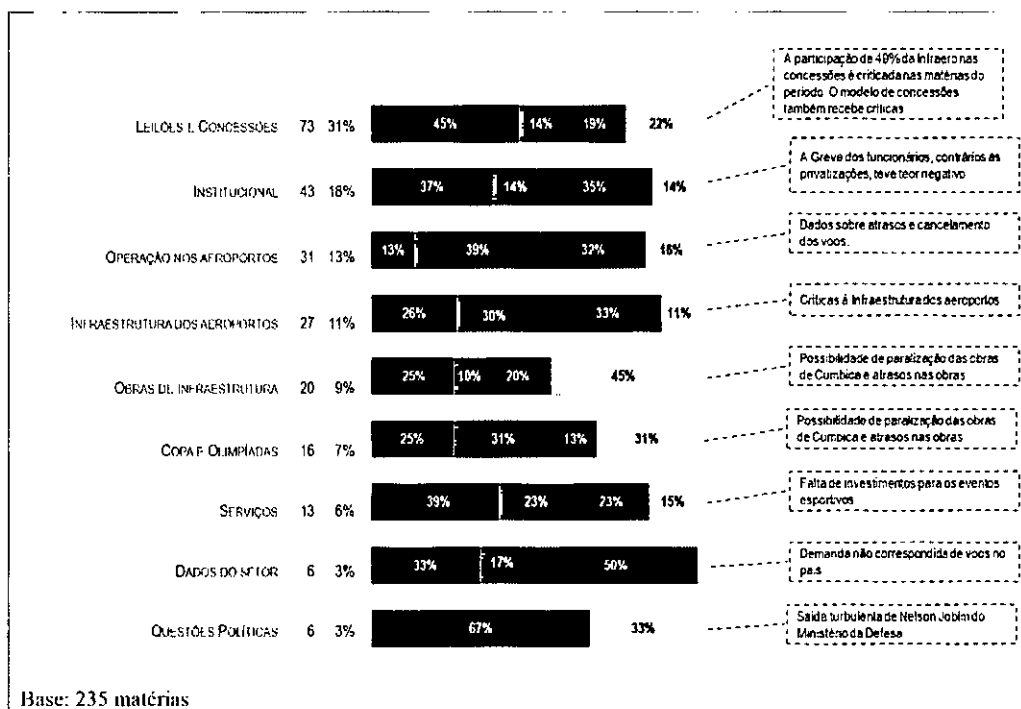
3.1 Avaliação da Favorabilidade e Temáticas

O gráfico abaixo mostra a distribuição dos grandes temas, bem como a avaliação da favorabilidade das matérias que os compõem para a totalidade do período analisado. As caixas em pontilhado à direita especificam o conteúdo principal de cada tema.

Do total de matérias analisado, três assuntos apresentaram maior relevância devido ao potencial de impacto na percepção da imagem da INFRAERO na mídia e, conseqüentemente, entre a opinião pública:

- Leilão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos;
- Greve dos funcionários da Infraero contra a privatização dos três aeroportos;
- Obras de infraestrutura – mencionando ou não a Copa e as Olimpíadas.

Evolução dos Principais Temas ao longo do 2º. Semestre 2011



A seguir, cada uma dos temas principais terá sua composição aberta, facilitando a análise.

3.2 Leilão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos

A notícia sobre o leilão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos foi o principal destaque da exposição da INFRAERO no segundo semestre de 2011. Com a data prevista para acontecer no começo de 2012, o leilão, que faria com que os três aeroportos tivessem sua maior porcentagem controlada por empresas privadas, foi tema transversal a todo o período de monitoramento. Houve, ainda, inserções sobre o leilão do aeroporto de São Gonçalo do Amarante, em Natal, realizado em maio de 2011.

Grande parte das inserções foram avaliadas como positivas, como a divulgação de regras para editais, entre outras. Porém, a participação da estatal (49%) no controle dos aeroportos foi motivo de matérias avaliadas negativamente. A questão levantava o possível risco de afastamento dos investidores sobre a concessão. Além dessa questão, a previsão de greve dos funcionários da Infraero contra a privatização foi também objeto de inserções negativas.

Leilões e Concessões Principais Subtemas

	60	82
Privatizações de aeroportos		
Crítica ao modelo de concessões dos aeroportos	2	
Novas regras para concessões de áreas comerciais de aeroportos	1	
Negociação com Emirates para operação do A-380	1	
Venda de salas-vip em aeroportos	1	
Possibilidade de um terceiro aeroporto em São Paulo	1	
Novas regras para leilões em aeroportos	1	
Aumento de capacidade dos aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília	1	1
Aluguéis de áreas comerciais	1	
Adiamento de Leilão	1	
Despreparo da ANAC para a quebra de monopólio	1	
Criação de aeroporto privado pela JHSF	1	
Aumento de tarifas após privatizações dos aeroportos	1	

Base: 73 matérias




3.3 Institucional

a) *Greve dos funcionários da Infraero contra a privatização dos três aeroportos.*

A notícia da possibilidade de uma greve dos funcionários da Infraero contra a privatização dos aeroportos de Guarulhos, Campinas e Brasília foi destaque no mês de outubro. Apesar do curto período do incidente, os veículos dedicaram espaço de destaque para este fato. Dentre as revistas, que tem maiores dificuldades em lidar com eventos desse tipo, apenas a Carta Capital publicou inserção sobre o ocorrido.

Houve avaliações negativas fundadas na preocupação de haver transtornos operacionais nos três aeroportos, preocupação traduzida na citação de José Eirado, diretor de Administração da Infraero, “Claro que vai haver transtornos. Mas estamos acostumados a operar em situações emergenciais. (...) Se for preciso, vamos apertar o cinto. Gente que hoje faz trabalho gerencial ou administrativo vai para a linha de frente trabalhar”.

Do outro lado, encontramos o discurso rígido do presidente do Sindicato Nacional dos Aeroportuários (Sina), Francisco Lemos, “Com o acordo, as concessionárias terão de garantir estabilidade e investimentos. (...) Consultamos a categoria e não há interesse do trabalhador, até porque, somos contrários à concessão. (...) O acordo atende às questões trabalhistas, mas não às questões políticas e ideológicas”.

Com avaliação positiva, divulgou-se o fato de que durante a paralisação não aconteceram muitos problemas para os passageiros.

O único transtorno efetivamente relatado foi o fato de, em Viracopos, mais de 1.500 toneladas de produtos terem se acumulado nos pátios dos terminais de exportação e importação (Folha de São Paulo).

b) *Outros fatos com repercussão:*

Outro fato que repercutiu negativamente foi o custo de R\$ 23 mil para a viagem de funcionários do alto escalão da Infraero para assistir ao seminário “A Magia Disney e os segredos da excelência em serviços”, nos Estados Unidos. Esta foi, aliás, uma das notícias que tiveram maior evidência nos jornais. Além do alto custo, a ciência do fato de que os dois funcionários ainda teriam ingressos para parques na Disney durante a estada fez com que a viagem fosse cancelada. Segundo a Infraero, os próprios funcionários fizeram o cancelamento sentindo-se constrangidos com toda a crítica. Ainda segundo a estatal, eles também seriam responsáveis sobre o valor da multa pelo cancelamento das reservas. A notícia foi veiculada somente pelo jornal O Globo.

Por fim, a notícia sobre a criação da Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) para gerir principais aeroportos do país foi veiculada em agosto nos três jornais monitorados.

Institucional
Principais Subtemas

Greve de funcionários da Infraero contra modelo de privatizações	25%
Programas de benefícios para funcionários que forem contratados por concessionário privado	7%
Criação do CONAERO para gerir principais aeroportos	7%
Crítica aos investimentos feitos pela Infraero	5%
Governo planeja enquadrar estatais na Lei das Sociedades Anônimas	5%
Viagem de altos funcionários à Disney custeada pela Infraero	5%
Cartilha da Infraero sobre aeroportos brasileiros	5%

Outros – 1 matéria cada:

Integração de estados e municípios às autoridades aeroportuárias; Incentivos para funcionários que escolherem trabalhar nos futuros aeroportos privatizados; Pedido de anulação da lei que criou a Secretaria de Aviação Civil; Repasse de verbas aeroportuárias; Menção a aeroportos controlados pela Infraero; Má aplicação de recursos; Corregedor-geral responde por crime contra a Lei de Licitações; Crítica às taxas dos aeroportos brasileiros; Condenação de antigos dirigentes da Infraero pelo TCU; Contestação de relatório da McKinsey; Favorecimento da empresa TrueStar; Funcionário da INFRAERO grita palavrões para taxistas; Críticas à gestão da Infraero; Dados aeroportos administrados

Base: 43 matérias



3.4 Obras de Infraestrutura – Geral (mencionando ou não a Copa e as Olimpíadas)

Nessa análise, considerou-se na categoria “Obras de Infraestrutura” todas as notícias sobre obras em que se mencionavam ou não os eventos da Copa e das Olimpíadas, especialmente no aeroporto de Guarulhos e Congonhas. Informações sobre paralisação de obras em função das chuvas, e a tentativa de cancelamento de obras sem licitação, em caráter urgente, foram algumas das notícias do período.

Infraestrutura dos Aeroportos Principais Subtemas

Adoção do compartilhamento de guichês	15%
Precariedade do Aeroporto Tom Jobim	11%
Problemas de infraestrutura	7%
Pesquisa sobre banheiros de aeroportos mais sujos no país	7%
Relatório indica acúmulo de lixo no entorno dos aeroportos	7%
Acordo para aumento de efetivo da PF	7%
Resoluções para melhorar atendimento em aeroportos	7%

Outros – 1 matéria cada:

Medidas anti-apagão aéreo; Resolução de área para receber reclamações; Falta de funcionários no atendimento de acesso às bagagens; Bandeira da CUT em área restrita do aeroporto de Brasília; Aumento de aluguel dos contratos de exploração comercial; Ampliação de guichês de raio-X; Captura de animal em aeroporto; Equipamento inoperante no Aeroporto de Vitória; Determinações para revista em aeroportos; Determinação da Infraero para ampliação de balcões de check-in

Base: 27 matérias

3.5 Operações nos aeroportos

Atrasos e cancelamento de voos foram destaque neste tema, em especial aqueles ocorridos com a companhia Gol. Na maioria das vezes os veículos trataram os temas como problemas específicos das companhias aéreas, sem que a INFRAERO tenha sido avaliada negativamente.

De forma positiva, foi noticiado um plano de contingência para o final do ano de 2011, em função dos feriados. Trabalharam juntas a INFRAERO, as empresas aéreas, a ANAC e SACs criando mais de 300 vagas para funcionários nas áreas de operações, segurança, manutenção e controle de voo, além de 200 servidores contratados para ajudar nas informações aos passageiros.

Operações nos Aeroportos Principais Subtemas

Plano de contingência para o final de ano	13
Cancelamento de vôos	10
Dados de cancelamentos e atrasos da GOL	10
Atraso de vôos	10
Aeroportos que não tem PF devido a baixa demanda	6
Medidas para combater choque entre aviões e aves	6
Alteração de rotas no aeroporto Santos Dummont	6
Atrasos e cancelamentos da Gol	6
Criação de tarifa de conexão	6

Outros – 1 matéria cada:

Ranking de melhores aeroportos; Voos normais da American Airlines no Brasil; Responsabilidade do acesso aos hangares do Campo de Marte; Recomendação para passageiros se informarem sobre furacão nos EUA; Dados sobre limite de peso de bagagem de mão; Dados de voos e conexões; Proposta para taxi aéreo deixar de ser serviço público; Dicas para viagens no final do ano.

Base: 31 matérias

3.6 Outros temas

a) *Infraestrutura dos aeroportos*

Críticas foram feitas sobre os problemas de infraestrutura no aeroporto Tom Jobim, como a falta de escadas para acesso às aeronaves ou ônibus da INFRAERO.

Cumbica também sofreu críticas nesse sentido, apontando a demora de serviço de malas na esteira.

Compartilhamento de guichês e ampliação de área de raio-x são destaques quando se fala na melhora da infraestrutura dos aeroportos.

b) *Questões Políticas*

Nesse quesito, somente algumas menções foram feitas à INFRAERO, a maioria delas positivas. Entre as negativas, destaca-se a citação da estatal fornecendo itinerário de aeronave do empresário Eike Batista, usada pelo governador Sérgio Cabral para ir às Bahamas e o fato de ter sido citada meio a escândalo do senador Romero Jucá.

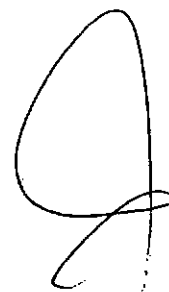
Outra notícia que teve destaque foi sobre a saída de Nelson Jobim do Ministério da Defesa. Seu descontentamento sobre as privatizações dos aeroportos (tendo em vista a Copa), e dúvidas sobre a capacidade da empresa bancar a totalidade das obras nos terminais também colocaram em questão a estatal.

c) *Serviços*

Assim como em “Questões Políticas”, o tema “Serviços” reuniu poucas notícias, a maioria avaliada positivamente.

Falou-se sobre tecnologia: fornecimento de internet sem fio gratuita nos aeroportos de embarque, a criação de aplicativo para dispositivos móveis no intuito de verificação de voos, até o monitoramento online dos aeroportos pela Ministra da Casa Civil, Gleisi Hoffmann, cujo novo sistema instalado em seu computador, permite verificar o movimento de 15 aeroportos do país.

Do ponto de vista negativo, registre-se as reportagens sobre a divulgação do reajuste do preço do estacionamento do aeroporto de Cumbica em janeiro de 2012.



IV. CONCLUSÃO

A análise da cobertura jornalística impressa da INFRAERO e de sua atuação revela que o órgão tem uma presença consistente, principalmente no cotidiano dos brasileiros que viajam ou têm atividades relacionadas e que recebem impacto dos aeroportos nacionais. As matérias analisadas nesta auditoria, desdobradas em números e avaliações quantitativas e qualitativas, revelam que a INFRAERO é percebida como um órgão fundamental para o País, com atuação em setor essencial para o cidadão brasileiro.

Um total de 235 matérias tratando de temas que envolvem a ação direta do órgão no segundo semestre de 2011 não pode, em nossa análise, constituir referência para o volume a ser gerenciado e analisado a partir de 2013 em função da aproximação dos grandes eventos esportivos, altamente dependentes da infraestrutura aeroportuária brasileira. Devem ser considerados, também, a atenção, crescente, da mídia nacional e internacional em função dos próximos eventos esportivos.

O equilíbrio observado no segundo semestre de 2011 entre textos com viés positivo e negativo é de tipo aritmético. Desta maneira, é importante afirmar que o percentual de 46% de exposição negativa no período analisado é excessivamente alto para uma empresa da expressão e importância da INFRAERO.

A análise em questão revela, na verdade, que há temas permanentemente críticos – por tocarem o cotidiano dos indivíduos, objeto da atenção da mídia nacional. Entre eles destacam-se obras de infraestrutura e operação nos aeroportos. Essa característica da INFRAERO ganha destaque quando se considera que, dentre suas diversas atribuições, a empresa será responsável por participar decisivamente da imagem do Brasil nos quesitos modernidade, eficiência e segurança, por meio dos aeroportos que serão vitrine durante os próximos anos.

O trabalho também revelou que a atenção que a INFRAERO desperta em jornais diários é muito superior à das revistas semanais, apesar da elevada diferença no número de edições entre estes dois tipos de mídias no período, indicando a existência de grande espaço a ser conquistado pelo órgão nesse tipo de veículo.

Por fim, a análise de mídia evidenciou o grande espaço que a imprensa de São Paulo e Rio de Janeiro dispensam a INFRAERO. Como os veículos dos dois maiores centros do país ainda pautam muito a imprensa regional, podemos inferir com grande chance de acerto que a INFRAERO também deve ter um espaço importante nos jornais das demais cidades nas quais opera aeroportos.

