



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

MARIA LÍLIAN DE OLIVEIRA BARBOSA

**A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA: DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE UM
PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O DNIT**

Brasília
2017

MARIA LILIAN DE OLIVEIRA BARBOSA

**A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA: DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE UM
PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O DNIT**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Joana d'Arc Bicalho Félix

Brasília
2017

MARIA LÍLIAN DE OLIVEIRA BARBOSA

**A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA: DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE UM
PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O DNIT**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Joana d’Arc Bicalho Félix

Brasília, 28 de junho de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Dedico esse trabalho a minha família, pelo apoio e estímulo nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos os colegas do DNIT que contribuíram para a conclusão deste trabalho, especialmente àqueles da Coordenação de Comunicação Social, pela inspiração.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo produzir um diagnóstico do setor de Comunicação Social do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT com vistas a propor práticas e ações de planejamento que viabilizem sua atuação de forma integrada, fazendo convergir os esforços de comunicação institucional, interna e administrativa para o cumprimento de sua missão. Esta Autarquia vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil atua nos modais rodoviário, ferroviário e aquaviário, contando com estrutura em todos os estados e mais de 5.000 servidores e funcionários. Em um país de dimensões continentais, assegurar uma adequada infraestrutura para o transporte de mercadorias e de pessoas é uma tarefa árdua e repleta de desafios. As ações de comunicação podem contribuir para que o DNIT forneça adequadamente informações à sociedade, garantindo a transparência de suas ações, além de facilitar a circulação de dados e comandos entre os funcionários e ajudar a manter o engajamento das equipes, entre outros benefícios. O estabelecimento de um planejamento para a área de comunicação da instituição, por sua vez, pode amplificar os resultados, melhorando a eficiência e a eficácia das ações. Após análise do funcionamento das atividades de comunicação existentes, à luz dos maiores especialistas no tema, são propostas iniciativas de curto, médio e longo prazos que certamente vão auxiliar a instituição a alcançar seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Comunicação Integrada. Planejamento. DNIT

ABSTRACT

This paper aims at a diagnosis of the Social Communication sector of the National Department of Transport Infrastructure - DNIT with a view to proposing and planning actions that enable its performance in an integrated manner, converging the efforts of institutional, internal and administrative communication for its mission. This administrative institution linked to the Ministry of Transport, Ports and Civil Aviation operates in the modalities of road, rail and waterway, counting with structure in all states and more than 5,000 public and private employees. In a country of continental dimensions, ensuring an infrastructure for the transportation of goods and people is an arduous and challenging task. The communication plan can help DNIT adequately provide information to society, ensure the transparency of its actions, facilitate the circulation of data and commands among employees, and can help to keep team engaged, among other benefits. Establishing planning for an institution, in turn, can amplify results by improving the efficiency and effectiveness of actions. After analyzing the existing social communication in the institution, inspired by the best experts on the subject, short, medium and long-term actions are proposed to help the institution reach its strategic objectives.

Key words: (communication plan, integrated manner, team engaged)

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 — Quadro de funcionários da Coordenação de Comunicação Social na sede.....	24
QUADRO 2 — Resumo das ações propostas.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1. COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	12
1.1 Comunicação Administrativa.....	14
1.2 Comunicação Interna.....	15
1.3 Comunicação Institucional	16
1.4 Comunicação Mercadológica	17
2. PLANOS DE COMUNICAÇÃO.....	19
3. O FUNCIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL DO DNIT	23
4. INSUMOS PARA CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO DNIT.....	31
4.1 Introdução	31
4.2 Públicos de Interesse	35
4.3 Objetivos e Características do Plano de Comunicação Integrada	37
4.4 Sumário Executivo	38
4.5 Ferramentas, meios de Comunicação e responsáveis	46
4.6 Controle e avaliação do plano.....	46
4.7 Investimentos ou pré-requisitos	47
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A - Entrevista com Cláudia Resende	52
APÊNDICE B - Entrevista com Mariana Borella	55
ANEXOS – DNIT na mídia	58

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar o funcionamento da área responsável pela Comunicação Social no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT, autarquia vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, verificando como a atuação de forma planejada e integrada pode contribuir para que esta instituição pública alcance seus objetivos.

Muitos órgãos públicos limitam-se a trabalhar como uma assessoria de imprensa, atuando apenas para responder às questões encaminhadas pelos diversos veículos da mídia – jornais impressos e *on line*, tvs, rádio, blogs etc. Deixam de explorar o leque de possibilidades existentes em um processo de comunicação integrada, que inclui a contribuição para a formação da imagem da instituição junto ao público externo e interno, e para o engajamento de seus funcionários nas ações que visam ao atingimento de seus objetivos estratégicos.

Em muitos casos, porém, em que pese a existência de estrutura limitada, é a falta de um planejamento integrado de comunicação que dificulta o melhor aproveitamento dos recursos da área por um órgão público. O foco deste trabalho é analisar o funcionamento da Comunicação Social em um órgão público federal, responsável por obras de infraestrutura fundamentais tanto para a locomoção das pessoas como para o transporte de cargas que movimentam a economia do país, verificando seu papel nos processos de relacionamento existentes entre a Autarquia e seus públicos interno e externo, bem como formas de aprimorá-los.

O objetivo principal é produzir um diagnóstico do setor de Comunicação Social do DNIT com vistas a um planejamento de Comunicação Integrada para o órgão. Produzindo esse diagnóstico, é possível definir os objetivos da Comunicação Social no DNIT, tendo em vista as variáveis políticas e econômicas que incidem sobre a instituição; relacionar seus públicos estratégicos; detalhar estruturas do setor na Sede e nas administrações descentralizadas, bem como os canais de comunicação existentes e apontar linhas de atuação na área de comunicação que atendam todas as unidades do órgão.

Para isso, foi realizado um trabalho de pesquisa sobre o processo de criação da Autarquia, em 2001, bem como sua estrutura e área de atuação. Simultaneamente, foi levantado o funcionamento da Comunicação Social no DNIT desde então, a partir de pesquisa documental e entrevistas com profissionais que acompanharam essa

evolução, chefiando o setor, incluindo as avaliações da própria pesquisadora, que é servidora pública federal e atua nesta Coordenação há 10 anos, sendo responsável pelo setor nos últimos cinco anos. Foram pesquisadas as competências e atribuições da Coordenação de Comunicação Social constantes do Regimento Interno da Autarquia e levantados os canais de comunicação existentes.

Para a coleta de dados, utilizou-se pesquisa documental (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 166) e depoimentos obtidos por meio de entrevistas com duas ex-coordenadoras de Comunicação Social do DNIT. A entrevista foi produzida de acordo com as orientações metodológicas destes autores, para quem as entrevistas semiestruturadas consistem em “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188).

Utilizou-se também os resultados da Pesquisa de Percepção da Marca DNIT realizada em 2016 junto aos servidores e colaboradores da Autarquia com o objetivo de identificar os principais influenciadores para esta percepção.

Para a criação de um plano de ações estratégicas visando a implantação de um modelo de Comunicação Integrada, a pesquisadora buscou apoio nos textos de especialistas no tema, a exemplo de Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato, Jorge Duarte e a própria orientadora deste trabalho, Joana Bicalho, entre outros.

A análise do funcionamento de uma assessoria de Comunicação Social de um órgão público federal, em suas diversas nuances, com propostas para melhorar sua atuação, pode ser utilizada como referência para outras instituições similares. Há poucos estudos sobre o tema para os profissionais que assumem a gestão deste setor. Do ponto de vista social, este estudo poderá definir de ações que contribuam para a melhoria dos relacionamentos da Autarquia com seus públicos-alvo, principalmente os cidadãos que utilizam a infraestrutura de transporte.

Para a área acadêmica, o trabalho pode auxiliar a desvendar os desafios enfrentados pelos profissionais que atuam em assessorias de comunicação do Governo Federal, fornecendo subsídios para uma melhor preparação de futuros assessores que passam pelos bancos das universidades, além de informações para pesquisas. Do ponto de vista da pesquisadora, este trabalho pode contribuir para que seja feito um planejamento adequado por parte da Coordenação de Comunicação Social da Autarquia, com vistas à melhoria das atividades no setor.

O capítulo 1 deste trabalho faz uma visita aos textos dos principais autores que tratam do tema Comunicação Integrada, descrevendo como a Comunicação Interna, Administrativa, Mercadológica e a Institucional podem contribuir para o êxito da organização. O capítulo 2 aborda a definição, pela literatura especializada, de Planos de Comunicação em organizações, seus objetivos, características, elementos e as etapas fundamentais para sua elaboração. O capítulo 3, por sua vez, analisa o funcionamento da Coordenação de Comunicação Social do DNIT, fazendo um diagnóstico de sua estrutura e atividades. O capítulo 4 traz as conclusões do estudo, verificando, à luz do que dizem os teóricos do tema, o que pode ser implantado e melhorado na rotina do setor de Comunicação Social do DNIT a fim de garantir seu posicionamento estratégico. Também traz propostas de ações para o setor, com estabelecimento de metas e prazos de implementação, a fim de contribuir para que a Autarquia cumpra sua missão.

1. COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As ações de Comunicação, em todas as suas modalidades, mostram-se, na atualidade, imprescindíveis para uma empresa que busca seu melhor desempenho. Seja no comunicado sobre um processo de inscrição visando a transferência de funcionários para outras cidades onde a empresa atua, seja na distribuição de *releases* à mídia para anunciar um novo produto ou serviço, ou, ainda, na promoção de um concurso interno para a seleção da logomarca de um programa, a Comunicação está presente no dia a dia das organizações como ferramenta indispensável para que seus objetivos sejam alcançados.

A comunicação, conforme Duarte e Dias (2007, p. 13), “é um instrumento para potencializar o sucesso de uma organização, afetando diretamente a rotina e os resultados organizacionais”. Nassar (2009) afirma que as organizações têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações.

Até a década de 70, segundo Bueno (2003), com poucas exceções, não havia uma área ou um setor que aglutinasse todos os esforços de relacionamento da empresa ou organização com seus públicos. Nos anos 70, explica o autor, empresas privadas de médio e grande porte começam a criar uma área de comunicação e, na década seguinte, o setor ganha importância na organização.

Duarte (2003) relata que, na década de 80, as grandes organizações passaram a valorizar e estender as atividades de comunicação, prevendo ações integradas das diversas áreas do sistema, como jornalismo, relações públicas, publicidade, marketing, com diretrizes e políticas estabelecidas previamente.

O autor explica:

Os objetivos deixam de ser simples exposição na mídia para incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade, seja com fins mercadológicos, de informação ou, simplesmente, imagem. (DUARTE, 2003, p.236)

Ações de comunicação administrativa, comunicação institucional e comunicação interna, somadas à comunicação mercadológica, compõem o conjunto do que se convencionou designar comunicação integrada. Kunsch (2003, p. 151)

ensina: “São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com o universo de públicos e com a sociedade em geral”. Segundo a autora, a comunicação integrada consiste em uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.

Para Ogden e Crescitelli (2007, Introdução) atuar com sinergia significa que os esforços combinados de todas as unidades de negócios têm efeito maior que a soma dos esforços individuais ou departamentais isoladamente.

Para Duarte e Dias (2007, p.14), o desafio é integrar a comunicação aos objetivos e metas da organização, tornando-a coesa, uniforme e coerente em todas as suas manifestações. Infere-se, então, que uma empresa que, por exemplo, se apresente ao mercado tendo como valores Sustentabilidade, Ética, Potencial Humano, Inovação e Motivação deverá difundir estes mesmos valores nas ações de comunicação interna, administrativa e institucional.

Quando uma empresa estabelece uma política de comunicação integrada, segundo Bicalho (2014), evita a sobreposição de tarefas dos setores que atuam com comunicação. Outra vantagem da política integrada é fazer convergir a linguagem, promovendo a unificação do discurso.

Para Bueno (2003, p.8), a Comunicação Empresarial, na perspectiva da comunicação integrada, compreende “uma articulação estreita entre os vários departamentos, áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades”.

A Comunicação Corporativa, segundo Mafei e Cecato (2011, p.17), abrange um conjunto de ações que são executadas pela empresa no relacionamento com os públicos que são essenciais para a sua reputação - imagem, negócio - desempenho financeiro e sustentabilidade.

Juarez Bahia (1995, p.9) considera a comunicação empresarial um conjunto de modelos ou instrumentos de ação utilizados pela empresa para falar e se fazer ouvir. Para este autor, a informação prestada pela empresa interna e externamente corresponde a uma estratégia.

1.1 Comunicação Administrativa

A rotina de uma empresa/organização compreende uma série de ações que são viabilizadas ou geram efeitos com auxílio da comunicação administrativa. Decisões são informadas ao conjunto de funcionários da empresa, determinações diversas, orientações sobre procedimentos e anúncios de políticas, entre outros, ocorrem por meio de ferramentas de comunicação.

Para Tomasi e Medeiros (2014, p.73), a comunicação administrativa:

[...] é a forma de comunicação que compreende conteúdos relativos ao cotidiano da administração. Atende às áreas de planejamento e às estruturas técnico-normativas e objetiva orientar, atualizar, ordenar o fluxo das atividades funcionais.

Como exemplos de comunicação administrativa, os autores citam a divulgação de normas, instruções, portarias, memorandos, cartas e relatórios, entre outros.

Kunsch (2003) entende que a comunicação administrativa permite viabilizar todo o sistema organizacional através de uma confluência de fluxos e redes. A autora afirma que esta comunicação ocorre no âmbito das funções administrativas. Lembra ainda que a administração de uma organização engloba planejamento, coordenação, direção e controle, o que pressupõe um contínuo processo de comunicação a fim de que os objetivos sejam alcançados. “E o que se organiza, de fato, é o fluxo de informações que permitirão à organização sobreviver, progredir”, conclui (KUNSCH, 2003, p.152).

Este fluxo ocorre em todas as direções: descendente ou ascendente, horizontal e transversal. Com o advento da internet, a disseminação de informações em todos os níveis tornou-se mais ágil e rápida.

Em seu Dicionário de Comunicação, Rabaça e Barbosa (2001) definem comunicação administrativa como o “conjunto de procedimentos formais de comunicação utilizados, no fluxo de informações administrativas, técnicas, comerciais etc, em uma organização”.

1.2 Comunicação Interna

Não basta às empresas e organizações informarem os funcionários sobre seus objetivos frente ao mercado, à sociedade. É necessário engajá-los, envolve-los neste processo para que os objetivos sejam alcançados. Está claro para as empresas, na atualidade, que seu planejamento deve prever ações para público externo e público interno.

Vieira (2004, p. 53) destaca:

O novo desafio é conscientizar cada funcionário sobre seu papel e valor humano como cliente interno da organização. Ele deve se ver como mantenedor do cliente externo graças aos produtos que fabrica, aos serviços que presta”.

Os principais objetivos da comunicação interna, segundo Gaudêncio Torquato, são gerar consentimentos e produzir aceitação sobre o sistema de valores da organização. O autor explica:

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (TORQUATO, 2004, p.54)

Em muitos momentos, conforme Torquato (2004), a comunicação é essencial para encaminhar soluções e atingir as metas programadas. É um trabalho planejado e rotineiro que consiste, entre outras coisas, de acordo com o autor, em motivar e integrar os funcionários; criar climas favoráveis; estimular o diálogo e o trabalho cooperativo; tornar claras as metas a serem atingidas e as etapas a serem percorridas, traduzindo-as para os vários segmentos da organização; conscientizar o funcionário sobre seu papel para que a organização alcance suas metas; facilitar a absorção das normas pelos funcionários por meio de uma divulgação objetiva; fomentar a comunicação em todas as direções: ascendente, descendente, horizontal e transversal.

É por meio das ferramentas de comunicação interna que o processo, no âmbito da organização, deixa de ser meramente informativo, unidirecional, para tornar-se um processo comunicacional. Neste contexto, o emissor envia sua mensagem que, decodificada, é recebida e pode gerar uma resposta.

As ações de comunicação interna são geralmente desenvolvidas em conjunto com o setor de recursos humanos, área que possui os dados sobre o conjunto dos funcionários, seu perfil, e que atende mais diretamente seus interesses mais imediatos.

Para Kunsch (2003, p.154), a comunicação interna:

[...] seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica - para o caso do endomarketing ou marketing interno.

Na avaliação da autora, a comunicação interna se dá ao mesmo tempo que a comunicação que ocorre em todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. Kunsch (2003, p.156) destaca a necessidade de a comunicação interna ser considerada como uma área estratégica, que deve estar incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização.

Entre os canais utilizados frequentemente pela comunicação interna estão o jornal mural, *newsletter*, cartazes, intranet e *mídia indoor*.

1.3 Comunicação Institucional

A comunicação institucional, de acordo com Kunsch (2003), é a responsável direta pela construção e formação de uma imagem e identidade forte e positiva de uma organização. O objetivo principal, conforme Tavares (2010, p.64), é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado, perante seus públicos.

É a comunicação institucional que explicita os valores de uma organização, sua missão, visão e filosofia de trabalho. Compreende, explica Kunsch (2003), as ações da assessoria de imprensa, relações públicas, jornalismo empresarial, propaganda institucional, marketing cultural e social, além de editoração multimídia.

A mesma autora também cita a definição de Comunicação Institucional feita pelo professor e especialista em relações públicas de Portugal, Abílio da Fonseca:

[...][conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, práticas e objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas (KUNSCH 2003, p. 164).

Nas ações de Assessoria de Imprensa estão, entre outras, a intermediação da organização com os veículos de comunicação, como também o treinamento de porta-vozes da organização para conceder entrevistas. O jornalismo empresarial compreende a produção de boletins, revistas, mídias sociais etc. A propaganda institucional divulga as realizações da organização e o marketing associa a imagem da organização a ideias ou causas sociais ou culturais de grande apelo na sociedade.

1.4 Comunicação Mercadológica

Destina-se à promoção de produtos e serviços da organização e, de acordo com Kunsch, está diretamente vinculada ao marketing de negócios. A autora destaca:

A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. [...] conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, práticas e objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas (KUNSCH, 2003, p. 164).

O mix da comunicação mercadológica engloba propaganda, promoção de vendas, merchandising, feiras e exposições, marketing direto etc.

Kotler e Armstrong (2007, p. 360) destacam que na atualidade, um número cada vez maior de empresas adota o conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), “segundo o qual a empresa integra e coordena cuidadosamente seus diversos canais de comunicação para transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente”. Acrescentam ainda que a CIM reúne todas as mensagens e imagens da empresa.

Kotler e Keller (2006, p.561) observam que a CIM deve ocorrer de forma planejada, de forma a considerar “os papéis estratégicos das diversas disciplinas de comunicação e combiná-las a fim de oferecer clareza, coerência e o máximo impacto por meio da integração coesa de mensagens criteriosas”.

Para Ogden e Crescitelli (2007, p.03), “a CIM é essencialmente o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo.” Os autores acreditam ser indispensável compreender as funções de marketing

para obter uma integração eficaz na comunicação. No seu entendimento, sem um plano de marketing não se pode estabelecer um planejamento de comunicação eficaz, “pois muitas das premissas adotadas no planejamento de comunicação são definidas no plano de marketing”.

Bicalho (2014) destaca a necessidade de se criar metodologia, fluxos e processos que permitam a convergência de esforços em comunicação na empresa. De acordo com a autora, é fundamental alinhar conceitos, otimizar verba e integrar a comunicação de produtos e serviços. “Trata-se de estabelecer estratégias para alcance da comunicação integrada de marketing, levando em conta os objetivos estratégicos da instituição”. (BICALHO, 2014, p. 04.)

2. PLANOS DE COMUNICAÇÃO

A fim de não ficar a reboque dos acontecimentos, agindo por espasmos, com respectivos departamentos ou coordenações atuando de forma isolada, as empresas ou instituições devem trabalhar na área de comunicação de forma planejada.

Conforme ensina a professora Margarida M. K. Kunsch:

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação (KUNSCH, 2003, p. 245).

Na avaliação de Kunsch, o planejamento permite à empresa dirigir seus esforços para os objetivos definidos, utilizando uma estratégia adequada e aplicando da melhor forma os recursos disponíveis. A autora destaca ainda que é fundamental obter o comprometimento da alta administração com a comunicação para que o plano estratégico de comunicação alcance os resultados esperados. Segundo Kunsch, este plano deve estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações.

Para Tavares (2010, p.140), Plano de Comunicação é um processo pelo qual os objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente.

É a formatação de objetivos e metas; o desenvolvimento de estratégias de comunicação avaliados através de processos e indicadores; orçados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio (TAVARES, 2010, p.140).

De acordo com Tavares, o plano materializa o processo de planejamento e pode situar-se no nível estratégico, tático ou operacional. Definido pela cúpula da organização, o planejamento estratégico baseia-se no desenvolvimento da missão da empresa, é de longo prazo e composto mais por variáveis qualitativas do que variáveis quantitativas. O planejamento tático, observa o autor, é responsabilidade do nível intermediário da empresa e, normalmente, é de médio prazo – um ano, sempre com prazo inferior ao estratégico. Já o planejamento operacional é de curta duração e tem a função de controlar uma unidade da organização.

O plano de comunicação, por suas características, normalmente se encaixa no nível tático e deve estar alinhado aos objetivos estratégicos definidos pela alta cúpula. Os principais teóricos da área apontam como sendo mais indicado para uma empresa ou organização a elaboração do plano de comunicação nos três últimos meses do ano, com as previsões de realizações para o ano seguinte. Esse plano também pode ser elaborado no início de cada ano.

A professora Margarida M. K. Kunsch (2003) entende que o processo de planejamento compreende uma sequência de fases que tem início com a identificação da realidade situacional da empresa ou organização. Após o levantamento das informações, deverá ser feita a análise dos dados e elaborado um diagnóstico. Concluído o diagnóstico, é necessário identificar os públicos envolvidos e determinar os objetivos do plano e as metas a serem alcançadas. A fase seguinte é adoção de estratégias e, depois, a previsão de formas alternativas de ação, o estabelecimento de ações necessárias, a definição de recursos a serem alocados, a fixação de técnicas de controle, a implantação do planejamento e a avaliação dos resultados.

Para fazer um plano de comunicação organizacional estratégico, reforça Kunsch (2003), devem ser observadas três etapas fundamentais: a pesquisa e a elaboração de um diagnóstico estratégico da organização; o planejamento estratégico da comunicação organizacional; e a gestão estratégica da comunicação organizacional.

O diagnóstico, conforme a autora, deverá apontar qual é o negócio da organização, ou seja, o que ela faz, características estruturais, abrangência territorial, sua missão, visão, valores, produtos ou serviços, além de analisar o ambiente em que está inserida.

A missão de uma empresa, de acordo com Lupetti (2000), é o propósito ou a razão de ser da organização. E a missão deve dar a visão da empresa a longo prazo.

Uma missão bem definida é transformada em objetivos organizacionais, metas, estratégias e táticas. Nasce então o planejamento global da organização. (LUPETTI, 2000, p.83).

A visão é a forma como a empresa ou organização quer ser reconhecida no ambiente em que atua. Kunsch (2003) enfatiza que além da missão e visão, o

planejamento estratégico deve apontar os valores que estão presentes na cultura da organização.

Os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. (...) O importante é cultivá-los e fixá-los, tornando-os públicos para um maior comprometimento (KUNSCH, 2003, p. 253).

A avaliação situacional deverá abranger principalmente os pontos fortes e fracos verificados na empresa, definir os públicos e caracterizá-los, a fim de apontar quais serão aqueles considerados prioritários para ações imediatas. Outra informação imprescindível, observa Kunsch (2003), é o relatório sobre o funcionamento da comunicação em todas as suas modalidades – administrativa, interna, institucional e mercadológica.

A partir de todos os dados levantados no diagnóstico, ensina Kunsch (2003), será possível identificar quais os problemas existentes, verificar quais práticas são indesejáveis para a organização no relacionamento com seus públicos, enfim, apontar pontos fortes e fracos da comunicação existente e analisar o funcionamento da comunicação integrada.

Na avaliação de Kunsch (2003), é fundamental, no planejamento estratégico da comunicação organizacional, definir uma política global de comunicação que vai direcionar toda a comunicação da empresa ou da organização. Também devem ser estabelecidos os objetivos da comunicação, apontando quais os resultados a serem alcançados e quantificá-los em metas. Esboçar as estratégias gerais para tornar a comunicação organizacional mais eficiente.

Em outras palavras, pensar o que deve ser dito (mensagem), qual o canal ou meio mais adequado (veículo), a que público (receptor) se destina a comunicação, qual o momento mais oportuno e onde ela deve acontecer, detectando-se as ameaças e as oportunidades do ambiente organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 273).

O passo seguinte é inserir os possíveis projetos e programas específicos a serem desenvolvidos para atender o que foi apontado no diagnóstico e levantar o orçamento para implementá-los.

Para Tavares (2010, p.215) um plano específico de Comunicação empresarial integrada pode abranger todas as formas de comunicação de uma organização: a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de marketing.

Segundo este autor, este plano deve conter, em sua estrutura básica, os seguintes itens:

1. Introdução - Neste item se apresenta a organização, ramo de negócio, endereço físico e eletrônico, telefone, fax, e mail etc; número de funcionários; missão e visão; tempo de mercado.

2. Resumo – Neste tópico são descritas as principais providências do Plano de Comunicação: o que será feito; por que será feito e quais os resultados desejados.

3. Informações sobre os públicos de interesse que serão atingidos com a comunicação do plano – público interno, público externo.

4. Objetivos e Metas – Descreve-se quais são estes objetivos.

5. Determinação da comunicação empresarial do plano, com definição das ferramentas, meios e veículos de comunicação, com descrição das formas de utilização, períodos e justificativas, bem como indicação dos responsáveis.

6. Determinação sobre as formas de controle e avaliação do plano de comunicação empresarial – Neste item são apontados os indicadores para avaliação da comunicação, os responsáveis e o tempo de avaliação (se antes, durante e depois).

7. Determinação do investimento necessário para implementação do plano.

8. Anexos do plano – qualquer informação, dados, pesquisas, estatísticas etc que sirvam para embasar o plano.

3. O FUNCIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL DO DNIT

A Coordenação de Comunicação Social é subordinada diretamente ao Gabinete do Diretor-Geral do DNIT. De acordo com o Regimento Interno da Autarquia, compete a ela executar a política de comunicação social para os públicos interno e externo do DNIT; assessorar o Diretor-Geral, como também os demais Diretores da Autarquia, em seu relacionamento com a imprensa, fornecendo subsídios para entrevista e elaboração de matérias, zelando pela correta divulgação das atividades do DNIT e em assuntos relativos a comunicação social, nos seus diversos segmentos, bem como programar, coordenar e administrar campanhas publicitárias que venham a ser executadas; analisar e validar todo material e produto de comunicação produzido na Autarquia que utilize a marca DNIT; fiscalizar e validar todo plano de comunicação de obras e de serviços contratados pelo DNIT; apoiar e orientar os Órgãos Descentralizados (Superintendências Regionais e Administrações Hidroviárias) em assuntos relativos à comunicação social; elaborar e executar planos e campanhas de relações públicas; organizar ou participar de promoção de eventos e solenidades; definir e acompanhar o plano visual e conteúdo dos sítios e redes sociais do DNIT; realizar outras atividades compatíveis com a sua área de competência ou que lhe sejam determinadas pela chefia imediata.

Sem previsão de rubrica orçamentária para a realização de campanhas publicitárias, a atuação mais forte da Coordenação de Comunicação Social sempre foi o atendimento à imprensa – tanto em Brasília como nos estados. Ao realizar obras de grande impacto para o cidadão, o DNIT é intensamente questionado em todo o país por profissionais de imprensa ou comunicadores, em geral, que transmitem as informações pela mídia tradicional – jornais impressos, TV e rádio, ou por meio de blogs e outros veículos *online*. A média mensal de notícias e citações do DNIT, registradas pela empresa de clipping contratada pela Autarquia para monitorar a mídia, variava de 1.600 a 2.000 ao final de 2016 e início de 2017.

Também são atividades da Coordenação de Comunicação Social a redação de matérias, releases e discursos, a organização de eventos internos, produção de campanhas externas e internas, a exemplo da divulgação do Teletrabalho, realizada em fevereiro de 2017, a administração do site do DNIT na internet e intranet, bem

como produção da Newsletter mensal, elaboração de cartazes e campanhas – internas e externas, além de prover o conteúdo para a mídia indoor na Sede.

Em fevereiro de 2017, a Coordenação de Comunicação Social, em Brasília, contava com apenas sete funcionários, sendo três servidores públicos concursados e quatro terceirizados, além de outros três em fase de contratação. O único fotógrafo do quadro aposentou-se no início do ano. Outros três profissionais encontravam-se em fase de contratação. Essas pessoas desdobravam-se em atender a imprensa e ao Ministério de Transportes, distribuir clipping, promoção de campanhas e eventos.

Quadro 1: Quadro de funcionários da Coordenação de Comunicação Social na Sede

Funcionários	Formação		
3 servidores	2 jornalistas	1 estudante de Direito	
4 funcionários terceirizados	2 jornalistas	1 web design	1 administrador
Em abril de 2017, não contava com fotógrafo profissional			
Três profissionais em fase de contratação (dois jornalistas e um <i>webdesign</i>)			

Fonte: Produzido pela autora do trabalho

Estrutura de Comunicação Social nos estados:

As administrações descentralizadas do DNIT – Superintendências Regionais e Administrações Hidroviárias - contam nos estados com uma estrutura de comunicação social ainda mais precária que a estrutura da sede. Em alguns casos, nem há servidor ou colaborador para atender a imprensa, como em Rondônia ou no Pará, estados em que é o próprio superintendente regional – a maior autoridade do DNIT no local, que responde diretamente aos jornalistas. Poucos estados, a exemplo de Minas Gerais, Maranhão, Paraná e Goiás, contam com profissionais da área de Comunicação atuando e, na maior parte das vezes, não há dedicação exclusiva a este trabalho. Ocorre muitas vezes de a pessoa, no estado, atender a imprensa, ser responsável pela Ouvidoria e ainda atuar fiscal de contrato de obra em execução.

Os canais de comunicação utilizados pela Coordenação de Comunicação Social do DNIT são:

- Público externo:

- . Site – www.dnit.gov.br
- . Twitter - (5.386 seguidores, em fevereiro de 2017)
- . Mídia espontânea, por meio de entrevistas, Releases, Notas
- Público interno:
 - . Site: Intranet (atualização permanente)
 - . Newsletter (mensal)
 - . Jornal Mural – na forma eletrônica (semanal), na Sede *
 - . Mídia Indoor – na Sede (atualização permanente): monitores instalados nos halls dos elevadores, nos próprios elevadores e salas de recepção das diretorias que alternam notícias de sites do Governo previamente escolhidos (clima, economia, cultura, nacional), além de mensagens e campanhas produzidas pela Coordenação de Comunicação Social. As mensagens tratam de datas comemorativas, como aniversário do DNIT, Natal, festa junina, dia do Engenheiro, dedetização do prédio, campanhas de doação de alimentos etc. É também utilizada para a divulgação prévia de eventos de com o intuito de garantir público para o mesmo.
 - . E mails (sempre que necessário) – Para o envio de comunicados, principalmente do setor de Recursos Humanos e da administração; informações sobre feriados nas unidades ou sobre problemas de comunicação, etc.

O primeiro passo para fazer um plano de comunicação, conforme ensinam Margarida Kunsch (2003) e Maurício Tavares (2010), é elaborar um diagnóstico. A fim de obter um diagnóstico do DNIT, foi feita uma análise SWOT da Autarquia e também uma avaliação do funcionamento da Coordenação de Comunicação Social, visando à definição de ações para esta área, especificamente. Na elaboração do diagnóstico sobre o DNIT, também foram considerados importantes indicadores colhidos nos resultados da Pesquisa de Percepção da Marca DNIT, realizada no primeiro semestre de 2016, com o apoio da empresa de consultoria Accenture.

Como “Pontos Fortes” do DNIT podem ser elencados os seguintes fatores: apoio governamental (Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil); apoio político (parlamentares); abrangência nacional – ações em todos os estados, com grande repercussão nas mídias regionais; extensão e diversidade das obras, que compreendem rodovias, hidrovias e contornos ferroviários; importância das obras para a economia regional e, conseqüentemente, nacional; alcance social das ações

executadas, como o reassentamento de famílias de baixa renda e construção de portos de pequeno porte na região amazônica, que garantem segurança e dignidade no embarque e desembarque das pessoas; execução de ações de preservação ambiental e de apoio às comunidades indígenas realizadas em paralelo à execução das obras; dotação Orçamentária exclusivamente pelo Orçamento Geral da União; representação em todos os estados, com equipes específicas; número expressivo de funcionários (servidores e colaboradores); coordenação Comunicação Social existente, vinculada à Diretoria Geral e com atribuições especificadas no Regimento Interno da Autarquia.

Como “Pontos Fracos” podem ser citados: demanda por obras e serviços em todo o país muito superior à capacidade de realização; falta de Governança do DNIT em setores que influenciam decisivamente a execução de seus serviços, a exemplo do licenciamento ambiental; grande repercussão, na sociedade, dos problemas verificados na infraestrutura de transportes, como interrupção do tráfego nas vias, atraso na entrega do produto e falhas de execução, entre outros, que provocam noticiário negativo e muito desgaste para a Autarquia; imagem do DNIT associada muitas vezes, no noticiário, à corrupção, em função do histórico do DNER e ao noticiário de 2011, que culminou com a chamada “faxina” da então presidente Dilma Rousseff; dificuldade de controlar, em função do volume, problemas decorrentes da administração de bens da antiga Rede Ferroviária Federal, como antigas estações e vagões sucateados, que geram noticiário negativo; desconhecimento, em muitos casos, pelo público beneficiado, do responsável pela obra – o DNIT; orçamento da Autarquia para realização de obras e serviços depende de liberação pelo Ministério do Planejamento; variável política, que provoca alternância nos cargos de direção, com a conseqüente mudança de diretrizes para a Comunicação Social; existência de ações realizadas nas diretorias, sem articulação com as outras diretorias e sem conhecimento da Coordenação de Comunicação Social, dificultando a divulgação e melhor aproveitamento para os fins estratégicos da Autarquia; existência de ações de comunicação realizadas nas diretorias com total desconhecimento da Coordenação de Comunicação Social; Coordenação de Comunicação Social sem estrutura adequada para atender às necessidades; Núcleos de Comunicação Social nos estados precários ou inexistentes.

Como “Oportunidades”, são identificados: apoio da atual Direção; a definição do Mapa Estratégico, tem como uma de suas iniciativas a elaboração de um Plano de

Comunicação para a Autarquia; o desdobramento dos objetivos estratégicos do DNIT, previsto no Mapa Estratégico, compreende ações de Comunicação, a exemplo de a) “Assegurar a Transparência da Gestão”, que prevê a divulgação do desempenho da gestão no alcance das metas e de fatos relevantes, com o estabelecimento de comunicação direta entre servidores e diretorias; b) “Ambiente”, que prevê melhoria do ambiente organizacional, a partir da identificação de fatores que afetam motivação e comprometimento de servidores, evoluindo para o aprimoramento da Comunicação Interna; c) Necessidade de estruturação da área de comunicação da Autarquia – pessoal e equipamentos - com o objetivo de atender aos anseios da sociedade por informações, em obediência ao princípio da Transparência; d) Compatibilização dos canais de comunicação do DNIT ao novo cenário do setor, em evolução constante e com possibilidades cada vez maiores de interação com seus *stakeholders*.

Como “Ameaças” podem ser citados: apoio da direção não se concretizar; o Planejamento Estratégico não ser executado; verificar-se a falta de engajamento das equipes; falta de pessoal e equipamentos para Comunicação; incapacidade de gestão dos novos canais de comunicação (Facebook, Twitter etc).

Como conclusão da análise SWOT, pode-se observar que predominam fraquezas, o que aumenta o desafio do setor de comunicação.

A fim de corroborar com a elaboração do diagnóstico, a seguir apresenta-se os resultados da Pesquisa de Percepção da Marca DNIT.

A Pesquisa foi realizada em 2016 junto aos servidores e colaboradores do DNIT (todos os que possuem o e-mail corporativo com o final dnit.gov.br). Ela estava inserida no contexto de um contrato do DNIT com a empresa de consultoria Consórcio Accenture-Dynatest, sendo um dos produtos previstos as ações de “*Brandmarketing*”.

O objetivo da pesquisa foi identificar os principais influenciadores em relação à percepção da marca DNIT, que têm reflexos nos hábitos e padrões das pessoas interessadas para, ao final, criar planos visando mitigar ou potencializar essa percepção. O questionário *online* foi enviado pela Coordenação de Comunicação Social aos mais de 5.000 e-mails corporativos por meio da ferramenta *Survey monkey*. A pesquisa ficou aberta durante 35 dias, com lembretes recorrentes solicitando o preenchimento do questionário.

A pesquisa foi dividida em cinco temas: Comunicação, Marca, Estratégia, Engajamento e Clima Organizacional. A aderência à pesquisa foi de 22%. Dos 1.420

respondentes, 764 (54%) eram provenientes das unidades descentralizadas (superintendências regionais e administrações hidroviárias), e 655 (46%) da sede.

Aproximadamente a metade dos entrevistados, conforme os resultados da pesquisa, afirmou não conseguir perceber os objetivos estratégicos do DNIT refletidos nas ações da alta liderança. Foram encontrados baixos índices de satisfação com instalações oferecidas para o trabalho. Mas 75,4% se sentem parcialmente ou totalmente satisfeitos com as atividades que desenvolvem. Além disso, 54% disseram ter muito orgulho da marca DNIT; 30% têm pouco orgulho e apenas 7% afirmaram não ter orgulho.

Mais de 90% dos respondentes associam a marca DNIT à burocracia, sendo um órgão técnico. Quase 70% dos entrevistados dizem que os meios de comunicação disponíveis no DNIT são insuficientes para veiculação das iniciativas e resultados; 45,6% afirmam que os eventos realizados pelo DNIT são insuficientes para celebração ou divulgação de ações; 49,55% sugeriram a criação de uma revista sobre a Autarquia e seus programas. Outras sugestões captadas na pesquisa relativas à área de Comunicação foram a criação de um chat para comunicação interna e a divulgação mais ágil e constante do que é realizado nas superintendências e administrações hidroviárias nos canais já existentes, como intranet e Newsletter.

Portanto, observa-se que, na percepção do público interno do DNIT, os canais de comunicação existentes são insuficientes para informar sobre as ações da Autarquia.

A seguir, apresenta-se a avaliação das três últimas coordenadoras de Comunicação Social do DNIT, incluindo a pesquisadora. A análise das duas coordenadoras de comunicação social que precederam esta pesquisadora é fruto de entrevistas,

Por uma série de fatores, como equipe reduzida, grande volume de demandas, imprevisibilidade de fatos que, com frequência, geram crises de comunicação, falta de recursos específicos e mudança de diretrizes a partir de alterações na direção, a Coordenação de Comunicação Social vem trabalhando nos últimos anos predominantemente de forma reativa e não planejada. Sem esse planejamento, não se verifica o somatório das ações de comunicação em suas diversas modalidades – Interna, Institucional, Administrativa e Mercadológica - para que a Autarquia alcance seus objetivos.

Chefe da Comunicação Social do DNIT de 2003 a 2007, a jornalista Cláudia Resende relata que “a principal atividade do setor sempre foi a de Assessoria de Imprensa e que o plano de Comunicação do DNIT, à época, sempre esteve atrelado ao do Ministério dos Transportes, salvo especificidades do órgão; sempre foi um documento interno da Coordenação de Comunicação com o objetivo de nortear as atividades da equipe, mas nunca foi um plano oficializado e chancelado pela Direção Colegiada da Autarquia”. Recorda que, durante sua gestão, procurou abrir brechas para a construção de uma comunicação integrada, conseguindo desenvolver algumas ações de comunicação interna e institucional, principalmente, no período da reestruturação do órgão (Referência ao período pós extinção do DNER e criação do DNIT). Como maior dificuldade na administração da Comunicação, aponta a gestão de pessoas.

A jornalista Mariana Borella, que chefiou a Comunicação do DNIT de 2008 a 2010, afirma que “o planejamento era feito dentro da ASCOM e discutido com o Diretor Geral”. Segundo informa, o DNIT não contava com um Plano de Comunicação e não havia verba para campanhas publicitárias. Todas as campanhas estavam concentradas no Ministério dos Transportes, ao qual o DNIT está subordinado. Em sua opinião, o principal problema na gestão da Comunicação Social do DNIT é a falta de um orçamento próprio para o setor, mesmo que fosse mínimo. Outra dificuldade, segundo Borella, é fazer alguns diretores, coordenadores e superintendentes entenderem a importância da Comunicação e da relação deles com a mídia.¹

Servidora da Autarquia desde 2006, a autora deste TCC assumiu a Chefia da Comunicação do DNIT após a saída de Mariana Borella, em 2010, e permanece no cargo neste início de 2017. Neste período, a Direção Geral foi ocupada por quatro diferentes pessoas, o que representa ao menos quatro diferentes visões da função da Comunicação Social. As ações na área sempre foram discutidas na Coordenação de Comunicação, como iniciativas isoladas ou atendendo a demandas surgidas sem previsão e sem planejamento. Como principal dificuldade na gestão pode ser apontada a falta de recursos humanos e materiais para estruturar o setor em todos os níveis – imprensa, relações públicas, publicidade, cerimonial - para atender às necessidades da Autarquia.

¹ As entrevistas completas das jornalistas Cláudia Resende e Mariana Borella estão na seção Apêndices

A Comunicação Social do DNIT, portanto, conforme análise das coordenadoras, apresenta as seguintes características: falta de estrutura e de pessoal; falta de orçamento próprio para o setor, inviabilizando campanhas publicitárias e educativas; falta de compreensão, por parte dos dirigentes e do corpo técnico, em geral, da importância da Comunicação e do relacionamento com a mídia; atuação mais reativa do que proativa; existência de ações isoladas nas diretorias, sem coordenação e, muitas vezes, com desconhecimento pelo setor de Comunicação Social regimentalmente instituído; inexistência de planejamento em Comunicação, com chancela da direção.

Não há, até o momento, a definição de uma Política de Comunicação Social, conforme preconizam autores como Jorge Duarte. Esta Política deve estabelecer princípios e diretrizes para o relacionamento da Autarquia com seus públicos. Esta é a prática adotada por instituições públicas como a Receita Federal do Brasil e Embrapa, entre outras.

4. INSUMOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO DNIT

Embora sejam verificadas, de forma isolada, ações de Comunicação Institucional, Comunicação Administrativa, Mercadológica e Comunicação Interna no dia a dia do DNIT, não há um planejamento para que as mesmas ocorram de forma integrada, fazendo convergir as diversas áreas. Kunsch ensina que essa forma de comunicação permite a uma organização se relacionar com o universo de públicos e com a sociedade em geral. A autora explica que a comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.

Assim, o DNIT precisa estabelecer um Plano de Comunicação que integre as ações do setor aos objetivos e metas da organização. É uma forma de evitar a sobreposição de tarefas dos setores que atuam com comunicação, ensina Bicalho (2014). A comunicação integrada também faz convergir a linguagem, promovendo a unificação do discurso.

É necessário, ainda, legitimar a atuação da Coordenação de Comunicação Social, a fim de que todas as ações de comunicação realizadas pelo órgão tenham sua aprovação. É preciso, portanto, garantir um posicionamento estratégico para sua atuação.

A seguir, apresenta-se a proposta de um Plano de Comunicação Integrada para o DNIT, que utilizou a estrutura sugerida por Tavares (2010). Por meio desta, apresenta-se a organização para, em seguida, definir as principais providências do plano, os públicos de interesse, objetivos e metas das áreas de comunicação, as técnicas, formas de controle, investimento necessário e anexos.

4.1 Introdução

O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, criada pela lei 10.233, de 5 de junho de 2001 e regulamentada pelo Decreto 4.129, de

13/02/2002, que instituiu sua estrutura organizacional. Segundo este mandamento jurídico, constitui objetivo do DNIT implementar, em sua esfera de atuação, a política formulada para a administração da infraestrutura do Sistema Federal de Viação, compreendendo sua operação, manutenção, restauração ou reposição, adequação de capacidade, e ampliação mediante construção de novas vias e terminais, de acordo com os princípios e diretrizes estabelecidos nesta Lei.

A esfera de atuação do DNIT corresponde à infraestrutura do Sistema Federal de Viação, sob a jurisdição do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil constituída de vias navegáveis; ferrovias e rodovias federais; instalações e vias de transbordo e de interface intermodal; instalações portuárias.

São atribuições do DNIT: estabelecer padrões, normas e especificações técnicas para os programas de segurança operacional, sinalização, manutenção ou conservação, restauração ou reposição de vias, terminais e instalações, além da elaboração de projetos e execução de obras viárias; fornecer ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil informações e dados para subsidiar a formulação dos planos gerais de outorga e de delegação dos segmentos da infraestrutura viária; administrar, diretamente ou por meio de convênios de delegação ou cooperação, os programas de operação, manutenção, conservação, restauração e reposição de rodovias, ferrovias, vias navegáveis, terminais e instalações portuárias; gerenciar, diretamente ou por meio de convênios de delegação ou cooperação, projetos e obras de construção e ampliação de rodovias, ferrovias, vias navegáveis, terminais e instalações portuárias, decorrentes de investimentos programados pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil e autorizados pelo Orçamento Geral da União; realizar programas de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico, promovendo a cooperação técnica com entidades públicas e privadas.

A legislação reestruturou o sistema de transportes rodoviário, aquaviário e ferroviário do Brasil, extinguindo o antigo Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER). O DNIT, portanto, sucedeu o DNER e teve ampliado o seu campo de atuação. Enquanto o DNER trabalhava exclusivamente com implantação, ampliação de capacidade e manutenção de rodovias, o DNIT passou a atuar também no transporte por hidrovias e ferrovias. Nestes dois últimos modos de transporte, o aquaviário e o ferroviário, a autarquia possui uma atuação que se soma à da Secretaria Especial de Portos – SEP e à Valec – Engenharia, Construções e Ferrovias

S.A., que também são vinculadas ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.

O DNIT foi criado a partir de um projeto de lei, encaminhado pelo Executivo em 1999, que defendia a necessidade de a administração federal dispor de um único órgão que fosse responsável por todos os modais de transporte – rodoviário, ferroviário e aquaviário. O relator do projeto de lei 1.615/1999, deputado Eliseu Resende, explicitou, em seu substitutivo, o objetivo de estimular a multimodalidade na formulação de políticas, na definição de prioridades e na execução de investimentos. “A partir da publicação desta nova lei, quaisquer investimentos públicos, independentemente de se referirem a projetos rodoviários, ferroviários, aquaviários, portuários, de terminais de contêineres, unificação de bitolas etc, serão sempre promovidos e executados pela mesma instituição (...) Torna-se possível, assim, otimizar os investimentos no setor de transportes”.

Entretanto, as discussões que levaram à criação da nova Autarquia também coincidiram com a veiculação, pela imprensa, de denúncias de corrupção envolvendo o DNER. O noticiário apontava um dirigente e procurador do órgão como receptores de propinas para que fossem antecipados pagamentos de precatórios (dívidas judiciais) referentes a desapropriações.²

Na prática, o DNIT tem sob sua gestão mais de 52 mil quilômetros de rodovias pavimentadas e 11.400 quilômetros de rodovias não pavimentadas. A autarquia realiza obras de manutenção da malha e, a partir de estudos técnicos, define a implantação de rodovias ou a ampliação de capacidade, como a duplicação de trechos de rodovias que depois, em muitos casos, são concedidos à iniciativa privada, a exemplo do trecho duplicado de 300 quilômetros da BR-060 entre Brasília e Goiânia. Nas rodovias federais, também é responsável pela aplicação de multas por excesso de peso e/ou de velocidade por meio dos postos de pesagem e das lombadas eletrônicas e controladores eletrônicos de velocidade. Em fevereiro de 2017, havia 3.500 equipamentos controladores de velocidade em funcionamento, monitorando cerca de 7.000 faixas de tráfego.

Na área aquaviária, o DNIT sinaliza hidrovias, mantém eclusas, constrói portos de pequeno porte na região amazônica, que funcionam como uma espécie de

² Exemplos dessas notícias estão nos Anexos

'rodoviária', assegurando mais segurança e conforto às pessoas que embarcam/desembarcam, além de proporcionar mais agilidade no transporte de mercadorias. Em 2016 haviam 41 portos de pequeno porte em operação, basicamente na região amazônica.

Na área ferroviária, a atuação do DNIT visa eliminar conflitos das ferrovias com o trânsito urbano, a partir da construção de contornos ferroviários, que proporcionam a retirada de trilhos das ruas das cidades, ou realizando obras de rebaixamento da linha férrea, a exemplo da obra realizada em Maringá/PR. Outra atribuição nesta área é a administração dos bens da extinta Rede Ferroviária Federal – RFFSA que não passaram para as concessões.

Embora trabalhe nos três modais de transporte, a maior concentração das atividades do DNIT ocorre na área rodoviária, em consonância com a matriz de transporte no país, dominada essencialmente pelo transporte rodoviário.

A sede do DNIT está situada em Brasília, no Distrito Federal. Atualmente, a autarquia possui 26 unidades administrativas regionais – as Superintendências Regionais, que são os escritórios nos estados, e oito administrações hidroviárias, totalizando 34 unidades descentralizadas. As superintendências regionais contam com 122 Unidades Locais, que são os escritórios nos municípios. São cerca de 5.300 funcionários e colaboradores em todo o país, sendo, em fevereiro de 2017, 2.692 servidores na ativa e 2.690 funcionários terceirizados, exercendo suas atividades na sede e nas 34 unidades descentralizadas.

Como sucessor do DNER, o DNIT herdou seus funcionários, além daqueles transferidos do então Ministério dos Transportes, conforme previsto na legislação. Ao ser criado, em 2001, o DNIT contava com 1.280 servidores em seu quadro. O número mostrava-se insuficiente para o desenvolvimento de suas atividades, levando à realização do primeiro concurso público para contratação de seu quadro de servidores em 2005. Com este concurso, o quadro de servidores do DNIT chegou a cerca de 2.800 no seu quadro permanente, não havendo registro do número de funcionários terceirizados naquele momento.

A autora deste TCC ingressou no quadro do DNIT por meio deste concurso, em 2005, como jornalista, passando a atuar na Assessoria de Comunicação, Coordenação diretamente vinculada ao Gabinete da Diretoria Geral. Desde então,

ocorreram dois outros concursos, mas não foram disponibilizadas novas vagas para profissionais da área de Comunicação Social.

O DNIT é administrado pelo diretor geral e por mais seis diretores setoriais nomeados pelo Presidente da República, que integram a Diretoria Colegiada. As deliberações ocorrem em votação por maioria, nas reuniões semanais desta Diretoria. A Diretoria Colegiada se reporta ao Conselho Administrativo, que é composto por seis membros: secretário executivo do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, diretor geral do DNIT, dois representantes do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, um representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e um representante do Ministério da Fazenda.

A Missão do DNIT, conforme definição em seu Mapa Estratégico é: Implementar a política de infraestrutura de transportes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país.

A Visão do DNIT, de acordo com o Mapa Estratégico, é: Ser reconhecido pela qualidade na gestão e oferta de uma infraestrutura de transportes com padrões internacionais de excelência.

À época da definição do Mapa Estratégico, não foram estabelecidos os valores que guiarão a Autarquia. Em 2016, o DNIT começou a implantar a gestão estratégica a partir da Sede e de algumas superintendências regionais. Paralelamente, deu início à atualização de seu mapa estratégico.

4.2 Públicos de interesse

Os principais *stakeholders* do DNIT são aqueles que utilizam a infraestrutura disponibilizada pela Autarquia, sejam pessoas físicas ou jurídicas, em deslocamentos de caráter pessoal ou profissional; as autoridades políticas, que levam seus pleitos de implantação ou melhoria da infraestrutura existente; os integrantes do Ministério ao qual o DNIT é subordinado como também dos órgãos de controle e integrantes dos órgãos responsáveis pelo licenciamento que viabiliza a execução das obras; as empresas contratadas e os próprios servidores e colaboradores do DNIT, em torno de 5.300 em todo o país. Abaixo, a lista destes *stakeholders*:

. Usuários de rodovias federais: são aqueles que diariamente circulam pelas rodovias federais, em todo o país. Pode ser um pai de família, levando esposa e filhos para as férias. Pode ser o funcionário de uma empresa que necessita executar o trabalho em outro local. Pode ser um caminhoneiro que, após acertado o preço do frete, transporta a mercadoria até o destino. Pode ser um motorista de ônibus, que transporta os passageiros até o destino. Independente do objetivo, todos esperam encontrar uma rodovia em ótimas condições de trafegabilidade, para que cheguem ao destino final, com conforto e segurança, em um prazo razoável.

. Usuários de hidrovias e portos de pequeno porte: O modal hidroviário possui pequena participação na matriz de transporte do país, mas os transportadores que o utilizam esperam encontrar as vias sinalizadas adequadamente, com a manutenção em dia, o que inclui as eclusas que viabilizam seu funcionamento, como também ações de dragagem. Já na região amazônica, onde a navegação pelos rios é o principal meio de transporte para pessoas e mercadorias, as instalações públicas portuárias de pequeno porte construídas pelo DNIT funcionam como mini rodoviárias para embarque/desembarque.

. Cidades e comunidades afetadas pela passagem de trilhos de trem: Nestes locais, são verificados conflitos entre a circulação dos trens com o trânsito urbano, sendo necessária a retirada dos trilhos e a construção de contornos ferroviários ou passagens.

. Governadores, Senadores, Deputados, prefeitos, vereadores: Os políticos atuam como porta-vozes das populações que representam, levando à direção do DNIT as reivindicações das respectivas regiões. Apresentam pleitos pela execução de obras de infraestrutura como também reclamações de serviços não realizados a contento.

. Integrantes do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil e do Governo federal: No dia a dia da Administração, o DNIT atende às determinações diretas do Ministério dos Transportes e, de maneira indireta, ao Governo federal, como um todo.

. Integrantes dos órgãos ligados ao licenciamento ambiental (Ibama, Funai, Iphan, órgãos estaduais etc): A execução da maior parte das obras de infraestrutura pelo

DNIT só ocorre mediante licenciamento ambiental, o que demanda estreito relacionamento com os órgãos envolvidos com a concessão da licença. A partir deste licenciamento, o DNIT realiza um grande número de ações de preservação do meio ambiente, de preservação da cultura indígena e de resgate arqueológico, entre outras.

. Órgãos de controle: Administrando um dos maiores orçamentos da Esplanada dos Ministérios, o DNIT passa por fiscalizações permanentes dos órgãos de controle – TCU e CGU.

. Empresas contratadas pelo DNIT: Para execução das obras de infraestrutura, a Autarquia contrata empresas por meio de licitação. Em média, são mantidos mais de 1.000 contratos para elaboração de projetos, execução de obras, supervisão de obras etc.

. Servidores e colaboradores do DNIT: Somando os servidores efetivos na ativa com os colaboradores, que são os funcionários de empresas contratadas pelo DNIT, cerca de 5.300 pessoas atuam diretamente nas atividades da Autarquia.

Para execução das ações de Comunicação Integrada, serão considerados públicos prioritários, para atividades imediatas de Comunicação Institucional, Interna e Administrativa, os servidores e colaboradores do DNIT, bem como os usuários da infraestrutura disponibilizada pela Autarquia e os jornalistas que interagem com a Coordenação de Comunicação Social. O foco, em consonância com as iniciativas estratégicas previstas no Mapa Estratégico da Autarquia, está nas ações de comunicação institucional, interna e administrativa.

4.3 Objetivos e características do Plano de Comunicação

- . Atrelar as ações de Comunicação aos objetivos estratégicos do DNIT
- . Definir estratégias para gestão de crises
- . Definir caminhos factíveis, de acordo com a realidade financeira e de recursos humanos, para execução das ações de Comunicação.

. Estabelecimento de ações para a área de comunicação, tanto na Sede como nas Administrações descentralizadas

4.4 Sumário Executivo

Este trabalho visa estabelecer diretrizes e metas, orientações e estratégias para a elaboração de um Plano de Comunicação Integrada para o DNIT. Com isso, busca transformar a atuação da Coordenação de Comunicação Social de basicamente reativa para proativa e preventiva, de forma estratégica.

Situa-se no campo do planejamento tático, como é frequente nos planos de comunicação, e operacional, ao prever ações de curto, médio e longo prazos para a Coordenação de Comunicação Social. Por meio de atividades integradas de Comunicação Administrativa, Institucional e Interna, este plano vai propor estratégias e canais para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos para a Autarquia.

Como pontapé inicial, que influenciará todas as ações do setor, a pesquisadora considera recomendável que a Autarquia estabeleça qual será a Política de Comunicação Social que vai reger o relacionamento com seus públicos, a exemplo do que já fizeram outras instituições como a Receita Federal do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa. Visa, também, criar uma cultura de comunicação no DNIT

Esta Política deve estabelecer qual a postura recomendável de Comunicação dos profissionais do DNIT frente à realidade que as novas mídias sociais e das crescentes inovações tecnológicas impõem às instituições de uma forma geral. Estarão presentes nesta Política os princípios e as diretrizes para o diálogo com a mídia, com a sociedade e com o público interno, a exemplo da definição observada em outros órgãos do governo.

Depois de definida a Política de Comunicação Social e chancelada pela direção colegiada do DNIT, a mesma deve ser tornada pública e disseminada em todo o Departamento, por todos os canais disponíveis, a fim de fomentar a cultura de comunicação dentro da Autarquia e valorizar o atendimento à imprensa.

Ação: Estabelecer a Política de Comunicação Social do DNIT. Definir encaminhamentos iniciais junto à direção até julho de 2017, com apresentação final e aprovação pela diretoria colegiada da Autarquia até julho de 2018.

Uma das principais ações da Coordenação de Comunicação Social do DNIT é o atendimento às demandas encaminhadas tanto pela imprensa – mídia tradicional e sites e blogs de notícias, como pela Assessoria de Comunicação do Ministério dos Transportes. As respostas à mídia também atendem ao objetivo definido no Mapa Estratégico, de assegurar maior transparência às ações da Autarquia.

A fim de garantir maior rapidez no atendimento a estas demandas, é fundamental sensibilizar todas as diretorias – onde as informações podem ser obtidas – para que sejam definidos pontos focais em cada uma delas. Verifica-se, em muitos casos, um grande intervalo de tempo desde o encaminhamento da demanda ao setor técnico até o envio da resposta ao setor de Comunicação Social. Conforme observado na rotina do setor por esta pesquisadora, este prazo pode chegar até a 10 dias para que a Coordenação de Comunicação Social consiga dar retorno ao jornalista demandante.

Estes pontos focais/funcionários em cada diretoria serão responsáveis pelo atendimento mais ágil às demandas encaminhadas pela imprensa à Coordenação de Comunicação Social. A fim de facilitar a obtenção dessas respostas, é necessário mapear pontos focais e respectivos assuntos.

Ação: Definir pontos focais nas diretorias e mapear respectivos temas para obtenção de respostas para a mídia. Prazo: imediata.

Considerando o dia a dia do DNIT e os acontecimentos verificados ao longo dos últimos anos, é possível afirmar que as crises de comunicação mais frequentes são associadas à publicação de notícias/vídeos sobre interrupção das vias de transporte provocada por fenômenos naturais, primordialmente pelas chuvas, sobre atraso em obras ou, ainda, sobre denúncias/suspeitas/decisões dos órgãos de controle que associam a Autarquia a denúncias de corrupção.

No momento de conclusão deste TCC (março/2017), por exemplo, o DNIT enfrentou uma exposição extremamente negativa no país e até no exterior devido ao noticiário referente aos atoleiros verificados na rodovia ainda sem asfalto - a BR-

163/PA, pela qual é escoada a maior parte da gigantesca produção de grãos da região Centro Oeste. Durante dias seguidos, os jornais impressos, rádios e tvs e, em especial, da Tv Globo, exibiram em todos os seus jornais – Bom Dia Brasil, Jornal Hoje, Jornal Nacional e Jornal da Globo, imagens ou relatos de filas quilométricas de caminhões carregados com grãos, parados em meio ao lamaçal, os transtornos e dificuldades dos caminhoneiros, impossibilitados de seguir viagem. Outro enfoque bastante explorado nas matérias jornalísticas foram os prejuízos às exportações e à economia brasileira causados pela dificuldade de tráfego na BR-163/PA. Sem dúvida alguma, a imagem do DNIT que preponderou na sociedade foi de ineficiência. A situação na BR-163/PA somente começou a melhorar quando as forças de segurança – Exército Brasileiro e Polícia Rodoviária Federal – passaram a organizar o tráfego, viabilizando a execução de serviços emergenciais pelas equipes do DNIT para restabelecimento das condições de trafegabilidade.

Assim que o noticiário se tornou mais intenso, foi criado um grupo de WhatsApp no qual participavam representantes de todos os ministérios envolvidos na operação – Transportes, Portos e Aviação Civil, Integração Nacional, Justiça e Defesa, além da Secretaria de Comunicação da Presidência da República. O principal objetivo desse grupo era a troca de informações e a definição de responsabilidade pela redação de comunicados à imprensa – no início chegaram a ser publicadas duas notas diárias, passando depois para uma nota diária e depois, semanal. Assinavam a nota as assessorias de comunicação de todos os órgãos envolvidos.

A imprensa do Pará, onde se verificava o problema, procurou intensamente a Assessoria de Comunicação do DNIT em Brasília, sendo que alguns dos seus representantes chegaram a se queixar da dificuldade de obter informações junto à Superintendência Regional do DNIT naquele estado. Esta unidade descentralizada não possui nenhuma estrutura de comunicação. Deve-se observar que os principais atoleiros se verificaram em localidades distantes de cidades, com frequentes problemas de comunicação, fato que dificultou enormemente a obtenção de informações. As equipes do DNIT, por exemplo, só conseguiam transmitir informações ao final do dia, quando se aproximavam de cidades.

A ação desenvolvida pelas assessorias de comunicação – incluindo o DNIT - foi, basicamente, obter informações e fornecê-las para a imprensa e, quando possível, fornecer imagens. Do ponto de vista do DNIT, terá sido a melhor abordagem para esta

crise? Esta pesquisadora se questiona se seria possível definir outras estratégias de abordagem da questão, que reduzisse o desgaste do DNIT.

Com os atoleiros da BR-163/PA, ficou evidente a necessidade de a Autarquia contar com orientações gerais para enfrentamento de crises de comunicação semelhantes ou de outra natureza, tanto na Sede quanto nas superintendências regionais e administrações hidroviárias. Para isso, é necessário a confecção de um Manual para Gestão de Crises de comunicação. Esse Manual deverá conter indicações para investigar qual a origem da crise, que fatos alimentam o noticiário e como são registrados – se provas documentais, ou vídeos, ou relatos de pessoas - a fim de analisar a extensão do problema e auxiliar na definição da melhor abordagem.

Ação: Elaborar um Manual com orientações para gestão de crises de Comunicação. Prazo: até dezembro/2017.

Os canais de comunicação externa, na avaliação desta pesquisadora, necessitam de aprimoramento para que haja conhecimento das ações realizadas pelo DNIT. Com o avanço das redes sociais, a existência apenas do site para divulgação de notícias e informações da Autarquia mostra-se insuficiente, uma vez que acessos voluntários a sites praticamente não ocorrem, conforme especialistas. “Capturar” a atenção das pessoas atualmente é mais viável pelas redes sociais, onde o DNIT só está presente no Twitter. De acordo com pesquisa feita em 2016 pelo Instituto Reuters de Estudos sobre Jornalismo, no Brasil, 72% dos entrevistados afirmaram que usam as redes sociais como fontes de notícias. Neste quesito, conforme o Instituto, o Brasil só perde para a Grécia (74%) e para a Turquia (73%).

Assim, no entendimento desta pesquisadora, é preciso um trabalho de médio e longo prazos para estruturar o Facebook do DNIT e aumentar o número de seguidores no Twitter. É preciso maior interação com blogs e sites, que ao lado da mídia tradicional, são importante fonte de informação, principalmente fora das capitais e grandes cidades.

Ações: Implantar o Facebook do DNIT, com estabelecimento de rotinas e monitoramento das mídias sociais. Prazo: até julho/2017

Aumentar em 20% o número de seguidores do DNIT no Twitter. Prazo: até dezembro/2018

Estabelecer um monitoramento de blogs informativos, principalmente regionais, para encaminhar notícias de interesse local. Prazo: implantação imediata.

Para a pesquisadora, é preciso ampliar a divulgação das obras do DNIT, levando a Autarquia a todas as regiões, onde as pessoas usufruem dos serviços por ela executados. Pensar em temas estratégicos e positivos, produzir notícias e divulgá-las nos mais diversos canais. Repeti-las com diferentes abordagens. Elaborar uma relação de mensagens-chave a serem difundidas pelos porta-vozes da instituição. É necessário ainda destacar a capacidade técnica de seu quadro de servidores e colaboradores, referência em obras, principalmente na área rodoviária, com o Instituto de Pesquisa Rodoviária (IPR), mas também dos modos de transporte ferroviário e aquaviário. Para isso, criar uma revista do DNIT, eletrônica, com conteúdo técnico, na qual seriam publicados artigos do corpo técnico da Autarquia, com a possibilidade de artigos de pessoas de outros órgãos.

Ações: Estabelecer, por meio de reuniões/videoconferências quinzenais, rotina de levantamento de pautas e realização e divulgação de eventos junto às diretorias e administrações descentralizadas. Prazo: até julho/2017.

Definir temas positivos e estratégicos para a Autarquia e produzir notícias para distribuição nos mais diversos canais. Prazo: imediata

Estabelecer o Mapa de Mensagens a serem difundidas pelo DNIT por meio de seus porta-vozes. Prazo: imediata.

Definir viabilidade, estrutura, periodicidade e Conselho editorial de uma revista técnica do DNIT. Prazo: até novembro/2017.

Ressaltar e associar ao DNIT o grande número de ações realizadas na área ambiental, junto às comunidades indígenas e de preservação do patrimônio arqueológico, a partir das equipes já existentes e atuantes nas gestoras ambientais contratadas pela Autarquia.

Ação: Ampliar o controle sobre o material de divulgação produzido pela comunicação das gestoras ambientais contratadas pelo DNIT. Levantar quais são as equipes de comunicação existentes, com número de profissionais contratados, bem como definir diretrizes para as mesmas. Prazo: até agosto/2017.

Além das redes sociais, uma ação que se mostra eficiente para levar informações de interesse da Autarquia às comunidades mais distantes, a exemplo da região Norte, é a utilização mais intensa do veículo rádio, principalmente por canais já instituídos, a exemplo da Rádio Nacional da Amazônia. Assim, é importante propor ao menos uma pauta mensal para estes veículos. A disponibilização, no site DNIT, de notícias e spots a serem aproveitados e reproduzidos pelas rádios também pode ampliar essa divulgação.

Ações: Melhorar o aproveitamento da mídia rádio. Propor pautas mensais à Rádio Nacional e Rádio Nacional da Amazônia. Prazo: Implantação imediata.

Melhorar o aproveitamento da mídia rádio. Levantar viabilidade e custos para produção e disponibilização de spots no site do DNIT. Prazo: até agosto/2017.

Paralelamente, é fundamental estruturar os núcleos de comunicação social em todos os estados, bem como capacitar e atualizar seus responsáveis, promovendo encontros, seminários e discussões permanentes (telefone, e mail, whatsapp, *Skype for business* etc) para unificação do discurso. Elaborar cartilhas de orientação para o relacionamento com a mídia.

Ações: Editar cartilha de orientação sobre o relacionamento com a Imprensa para as administrações descentralizadas do DNIT. Prazo: até dezembro/2017.

Obter o patrocínio da direção, bem como dos superintendentes regionais e administradores hidroviários, para a adequada estruturação dos núcleos de comunicação social em todas as administrações descentralizadas. Sem prazo definido.

Os canais de comunicação interna, por sua vez, devem contar com uma parceria mais efetiva com o setor de Recursos Humanos. É necessário criar esta interface a fim de que ações em benefício dos servidores e colaboradores tenham maior penetração, aumentando o sentimento de pertencimento à instituição, com reflexos no engajamento das equipes. Criação de ações e campanhas nas áreas de capacitação, saúde e entretenimento são fundamentais. Importante também é estimular uma maior divulgação de notícias das administrações descentralizadas, buscando, sempre que possível, um link com os eventos da Sede.

Ações: Definição de calendário de eventos internos e externos. Prazo: em implantação.

Promoção de campanhas pontuais para o público interno em datas comemorativas, com envio de mensagens por meio de e-mail, cartazes, mídia indoor, a exemplo do Dia do Engenheiro, Dia da Mulher, Maio Amarelo, Outubro Rosa etc. Em andamento.

Após definição dos valores do DNIT, no Mapa Estratégico, criar mensagens/campanhas/banners sobre eles e divulgá-los em cada e-mail enviado pela Comunicação Social aos mais de 5.000 endereços com final dnit.gov.br (Comunicação Administrativa) ou por outro canal.

Ação: Criar campanha para divulgação dos valores do DNIT. Prazo: após a definição dos mesmos.

Apresenta-se abaixo um quadro resumo das ações sugeridas:

Quadro 2. Resumo das ações propostas

Área	Ação	Prazo
Comunicação Institucional, Interna, Administrativa e Mercadológica	Estabelecer a Política de Comunicação Social do DNIT	Encaminhamentos iniciais até julho/2017 e aprovação pela Diretoria até julho/2018
Comunicação Institucional	Definir pontos focais nas diretorias e mapear respectivos temas para obtenção de respostas para a mídia	Imediata
Comunicação Institucional	Elaborar Manual com orientações para gestão de crises de Comunicação.	Dezembro/2017.
Comunicação Institucional e Interna	Implantar o Facebook do DNIT, com estabelecimento de rotinas e monitoramento das mídias sociais	Julho/2017
Comunicação Institucional e Interna	Aumentar em 20% o número de seguidores do DNIT no Twitter	Dezembro/2018
Comunicação Institucional	Estabelecer um monitoramento de blogs informativos, principalmente regionais, para encaminhar notícias de interesse local.	Imediata

Comunicação Institucional, Administrativa e Interna	Estabelecer, por meio de reuniões/videoconferências quinzenais, rotina de levantamento de pautas e realização e divulgação de eventos junto às diretorias e administrações descentralizadas	Julho/2017
Comunicação Institucional e Interna	Definir temas positivos e estratégicos para a Autarquia e produzir notícias para distribuição nos mais diversos canais.	Imediata
Comunicação Institucional, Administrativa e Interna	Estabelecer o Mapa de Mensagens a serem difundidas por meio dos porta-vozes do DNIT	Imediata
Comunicação Institucional e Interna	Definir viabilidade, estrutura, periodicidade e Conselho editorial de uma revista técnica do DNIT	Novembro/2017
Comunicação Institucional e Administrativa	Ampliar o controle sobre o material de divulgação produzido pela comunicação das gestoras ambientais contratadas pelo DNIT. Levantar quais são as equipes de comunicação existentes, com número de profissionais contratados, bem como definir diretrizes para as mesmas	Agosto/2017
Comunicação Institucional	Melhorar o aproveitamento da mídia rádio. Propor pautas mensais à Rádio Nacional e Rádio Nacional da Amazônia	Imediata
Comunicação Institucional e Interna	Melhorar o aproveitamento da mídia rádio. Levantar viabilidade e custos para produção e disponibilização de spots no site do DNIT	Agosto/2017
Comunicação Institucional, Administrativa e Interna	Editar cartilha de orientação às administrações descentralizadas do DNIT	Dezembro/2017
Comunicação Institucional, Mercadológica, Interna e Administrativa	Obter o patrocínio da direção, bem como dos superintendentes regionais e administradores hidroviários, para a adequada estruturação dos núcleos de comunicação social em todas as administrações descentralizadas.	Sem prazo definido
Comunicação Institucional, Mercadológica, Interna e Administrativa	Definição de calendário de eventos internos e externos.	Em implantação
Comunicação Institucional, Mercadológica, Interna e Administrativa	Promoção de campanhas pontuais para o público interno em datas comemorativas, com envio de mensagens por meio de e mail, cartazes, mídia indoor, a exemplo do Dia do Engenheiro, Dia da Mulher, Maio Amarelo, Outubro Rosa etc.	Em andamento

Comunicação Institucional, Mercadológica, Interna e Administrativa	Criar campanha para divulgação dos valores do DNIT. Prazo: após a definição dos mesmos.	Após a definição dos mesmos.
--	---	------------------------------

Fonte: Produzido pela autora do trabalho

As ações descritas acima foram definidas com base nas análises feitas pela pesquisadora a partir dos autores estudados, a partir de sua experiência na gestão do setor e no diagnóstico descrito neste trabalho. Buscaram associar o mix da Comunicação Integrada: Interna, Administrativa, Institucional e Mercadológica.

4.5 Ferramentas, meios de comunicação e responsáveis

Os principais responsáveis pela execução do Plano de Comunicação Integrada do DNIT são o Coordenador de Comunicação Social e aqueles que dirigem os Núcleos de Comunicação Social nos estados. Para consecução do mesmo, entretanto, é indispensável o apoio dos Diretores do DNIT, bem como, nos estados, dos Superintendentes Regionais e Administradores Hidroviários. Muitas das ações previstas dependem do patrocínio da direção para que sejam implementadas, a exemplo da definição de pontos focais.

A maior parte das ações previstas neste Plano compreende basicamente a gestão do setor, como definição de calendário de eventos e criação de campanhas. Em outras palavras, são ações que atualmente ocorrem de forma aleatória e que devem ser realizadas de forma planejada. Com este Plano de Comunicação, o planejamento será formalizado, assim como as estratégias de atuação. A partir dessa formalização, é possível melhorar o monitoramento e o controle, com vistas ao aprimoramento.

4.6 Controle e avaliação do Plano

A formalização do plano de Comunicação Integrada permite o maior controle das ações e seus resultados. Na definição das ações, foram estabelecidos metas e

prazos para sua realização. Portanto, para o controle é necessário acompanhar o cumprimento das ações dentro dos prazos previstos.

Há ações que têm como metas a proposição de pautas para as mídias. Para o controle, é fundamental o monitoramento dos veículos de comunicação contatados para a proposição das pautas a fim de verificar o aproveitamento do material.

4.7 Investimento ou pré-requisitos:

Para a execução deste Plano de Comunicação Integrada, podem ser considerados como pré-requisitos a produção de mais conteúdo jornalístico – matérias e vídeos. A fim de alcançar este objetivo, é fundamental a ampliação da equipe, com a contratação de mais dois jornalistas e mais um *webdesign*.

Para produção dos vídeos – linguagem primordial nas mídias sociais, também é necessária a contratação de um videomaker (filma, edita, faz a produção do vídeo e o entrega pronto).

Outro profissional indispensável é o fotógrafo. No momento da produção deste TCC, as fotos no DNIT estão sendo feitas de forma amadora, uma vez que a Autarquia não conta com fotógrafo profissional.

Em paralelo, a Coordenação de Comunicação deve contar com apoio administrativo, que se materializa por meio de contratos para fornecimento de material gráfico, de vídeo e apoio de cerimonial em eventos, entre outros.

CONCLUSÃO

Diante da magnitude dos desafios do DNIT, considerando-se o tamanho de sua missão, o volume de ações frente aos recursos disponíveis, sua estrutura administrativa e corpo de funcionários, o planejamento das ações de comunicação social e sua execução podem contribuir fortemente para que a Autarquia alcance seus objetivos estratégicos. Sem a pretensão de esgotar todas as possibilidades, este plano buscou apontar caminhos para o aprimoramento das atividades de Comunicação atualmente desenvolvidas e ações factíveis a curto e médio prazos. Serão necessárias avaliações periódicas e adequação das metas à realidade operacional do órgão – de recursos humanos e financeiros. Frente à velocidade do aparecimento de novos canais e estratégias de comunicação, essa revisão frequente torna-se, ademais, imprescindível.

Com mais de 5.000 funcionários – servidores e colaboradores – atuando em todo o Brasil, o DNIT deve dar maior destaque às ações de Comunicação Interna a fim de obter um clima favorável ao cumprimento de suas metas estratégicas, como ensinam Kunsch (2003) e Torquato (2004). Estas 5.000 pessoas são porta-vozes em potencial dos serviços executados pela Autarquia, assim como dos valores praticados por ela.

O papel das ações de comunicação interna é estimular o engajamento, o sentimento de pertencimento e de orgulho da instituição. Os resultados da pesquisa de percepção da marca DNIT indicam que os funcionários do órgão querem mais informações sobre os feitos e acontecimentos do órgão. Assim, é fundamental divulgar para todo o DNIT ações realizadas em cada superintendência, em todos os canais disponíveis – site, newsletter, mídia indoor etc. A criação de novos canais – como a revista técnica – pode responder a este anseio, compreendendo ações de comunicação institucional a exemplo das sugeridas por Tavares (2010).

Nenhuma das ações anteriormente propostas pode reduzir a atenção à Assessoria de Imprensa, que deve ter sua atividade incrementada e facilitada pela cooperação de todos os setores do DNIT. O enfoque da atuação da Coordenação de Comunicação Social deve ser mais proativo que reativo, buscando criar coisas e ações sem ser demandado, com preocupação com a agenda futura. Outro foco deve

ser em ações preventivas, com capacitação de comunicadores nos estados e portavozes da instituição por meio de treinamento e edição de manuais de orientação.

A adequada estruturação dos Núcleos de Comunicação Social nos estados deve garantir melhor atendimento às demandas dos órgãos regionais, principais demandantes das informações da Autarquia.

Com ações planejadas de Comunicação Interna, Administrativa e Institucional, a Coordenação de Comunicação Social deverá fortalecer e legitimar sua atuação, garantindo um posicionamento estratégico a fim de que possa contribuir fortemente para que o DNIT cumpra sua missão, de implementar a política de infraestrutura de transportes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país – e ser reconhecido por isto.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BICALHO, Joana. **Comunicação Integrada como instrumento de gestão**. 2014. Apostila disponibilizada pelo curso de pós-graduação denominado Gestão da Comunicação nas Organizações, Centro Universitário de Brasília – Uniceub, 2º semestre de 2015.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial - Teoria e Pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.
- DUARTE, Jorge; DIAS, Heloíza. Política de Comunicação e Gestão Empresarial: a experiência da Embrapa. **Organicom**, São Paulo, Ano 4, nº 6, p. 11 – 25, 1º semestre de 2007.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. **Organicom**, São Paulo, Ano 2, nº 2, p. 147 – 165, 1º semestre de 2005.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada** - edição revista - São Paulo : Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação: v. 17)
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber – Manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Tradução de Lana Mara Siman. Belo Horizonte: UFMG, 1999
- MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação Corporativa – Gestão, imagem e Posicionamento**. São Paulo: Contexto, 2011.
- NASSAR, Paulo (Org.). **O que é Comunicação Organizacional?** 2. ed. São Paulo: Aberje, 2009.
- OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RABAÇA, Gustavo; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional – Gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

APÊNDICE A - Entrevista com Cláudia Resende

1. Qual sua formação?

R: Jornalista.

2. Quando trabalhou na Comunicação do DNIT? Qual período exerceu a chefia?

R: Ingressei no DNIT em 2003, quando ocupei a Chefia da Comunicação do órgão, exercendo o cargo até o ano de 2007.

3. Quais as principais atividades da ASCOM nesse período?

R: A principal atividade exercida foi a de Assessoria de Imprensa.

4. Como era feito o planejamento das ações de Comunicação? O DNIT contava com um Plano de Comunicação?

R: O plano de Comunicação do DNIT, à época, sempre esteve atrelado ao do Ministério dos Transportes, salvo às especificidades do órgão. O Plano de Comunicação do DNIT sempre foi um documento interno da ASCOM, com o objetivo de nortear as atividades da equipe, mas nunca foi um plano oficializado e chancelado pela Direção Colegiada da Autarquia.

5. Qual a periodicidade?

R: Quanto à periodicidade, essa é uma delicada variável que, de certa forma, tornava o plano inócuo. Explico. A instabilidade do cargo de Direção Geral do DNIT, a meu ver, sempre foi um cenário prejudicial para a continuidade do planejamento da área de comunicação. Para se ter uma ideia, durante o período em que ocupei o cargo, a direção máxima da instituição sofreu quatro substituições. A cada substituição, uma nova visão de gestão e, conseqüentemente, novas diretrizes para a área de comunicação. Nessa mesma linha isso se aplica também a troca de comando do Ministério dos Transportes. Uma alteração no planejamento da pasta, novas diretrizes eram demandadas à ASCOM/DNIT.

6. Que tipo de ações previa?

R: Como a principal atividade desenvolvida era a de assessoria de imprensa, a ASCOM/DNIT concentrava esforços na criação de releases, artigos, notas, discursos, sugestões de pautas, contatos com os jornalistas setoristas, agendamento de entrevistas, coletivas, monitoramento de mídia, clipagem das matérias afetas ao setor

entre outras ações focadas no fortalecimento da imagem do DNIT junto às mídias regionais e nacional.

7. O DNIT tratava, durante sua gestão, a Comunicação de forma integrada – abrangendo Comunicação Interna, Comunicação Administrativa, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica?

R: Se dependesse da Direção Colegiada do órgão sou muito enfática: Não. Porém, minha postura um pouquinho ousada no exercício da minha função, abriu brechas para a construção de uma comunicação integrada. Nem sempre tive êxito. No entanto, dentro dessa limitação conseguimos desenvolver algumas ações de comunicação interna e institucional, principalmente, no período da reestruturação do órgão. A ASCOM esteve presente em diversas frentes de trabalho com o objetivo claro de conhecer melhor o ambiente de negócio do órgão a fim de implantar uma comunicação integrada, bem como - gosto muito de usar essa expressão -, implantar uma ‘comunicação compartilhada’, uma vez que o DNIT é um órgão nacional e conta com representações em todo o Brasil.

8. Como era o processo de aprovação deste Plano pela diretoria?

R: Como disse, o plano sempre foi um documento de “gaveta” para balizar as atividades da ASCOM. Nunca foi chancelado por nenhum gestor do órgão, mesmo cientes da existência do plano, tal assunto nunca foi tratado formalmente pela direção da Autarquia.

9. Descreva o relacionamento da Ascom / Brasília com as assessorias do DNIT nos estados.

R: Sempre mantive um bom relacionamento com as demais estruturas de comunicação do DNIT nos Estados. Não gosto de denominá-las de Ascom, pois se a própria estrutura em Brasília era precária, o que dizer das estruturas nos estados. Boa parte contava, literalmente, com a boa vontade de um servidor ou assessor direto do superintendente para gerenciar as demandas de imprensa. Além disso, sempre tive um relacionamento direto e franco com os Superintendentes - fato esse que contribuía substancialmente com o trabalho da Ascom do DNIT/Bsb.

10. Descreva o relacionamento com a Assessoria do Ministério dos Transportes.

R: Não tenho o que me queixar do relacionamento com a Assessoria do Ministério dos Transportes. É claro que às vezes a intervenção era um pouco exagerada. Mas

sempre encarei tal situação como muita tranquilidade. Basta verificar o organograma do Poder Executivo e o entendê-lo, para compreender que o DNIT sempre esteve subordinado ao Ministério dos Transportes – tanto politicamente, quanto financeiramente. Tendo clareza do espaço que se ocupa, qualquer relacionamento no ambiente de trabalho torna-se tranquilo e respeitoso.

11. Como era o quadro de pessoal que trabalhava na ASCOM?

R: O quadro de pessoal da ASCOM era um mix de estagiários de nível médio e superior; servidores públicos em desvio de função, mas com notoriedade para ocupar espaço na Comunicação do DNIT; terceirizados também em desvio de função e cargos comissionados. Não é o melhor cenário, mas foi essa equipe que se dispôs a trabalhar e contribuir para elevar a imagem do DNIT e defender esse órgão perante a opinião pública.

12. Quais as principais dificuldades enfrentadas como chefe da Ascom/DNIT?

R: Administrar pessoas.

APÊNDICE B - Entrevista com Mariana Borella

1. Qual sua formação?

R: Bacharelado em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo.

2. Quando trabalhou na Comunicação do DNIT? Qual período exerceu a chefia?

R: Março de 2008 a agosto de 2010. Pelo mesmo período.

3. Quais as principais atividades da ASCOM nesse período?

R: A ASCOM era responsável pela comunicação interna e externa do DNIT, o que era feito, principalmente, por meio do Site oficial do órgão, um jornal com periodicidade mensal e outdoors nas rodovias. A equipe da ASCOM também era responsável por orientar e acompanhar a relação dos diretores e coordenadores do DNIT com os veículos de comunicação. Estava ainda entre as suas atividades visitar as superintendências estaduais para orientar os superintendentes, assim como suas assessorias.

4. Como era feito o planejamento das ações de Comunicação? O DNIT contava com um Plano de Comunicação?

R: O planejamento era feito dentro da ASCOM e discutido com o Diretor Geral. Não, o DNIT não contava com um Plano de Comunicação e não havia verba para campanhas publicitárias. Todas as campanhas estavam concentradas no Ministério dos Transportes, ao qual o DNIT está subordinado.

5. Qual a periodicidade?

Respondido acima.

6. Que tipo de ações previa?

Respondido acima.

7. O DNIT tratava, durante sua gestão, a Comunicação de forma integrada – abrangendo Comunicação Interna, Comunicação Administrativa, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica?

R: Não.

8. Como era o processo de aprovação deste Plano pela diretoria?

R: Como citado acima, não existia Plano de Comunicação. Dessa forma, qualquer decisão a ser tomada, era levada diretamente ao Diretor Geral.

9. Descreva relacionamento da Ascom / Brasília com assessorias do DNIT nos estados.

R: A ASCOM/Brasília acompanhava e supervisionava as assessorias estaduais. Em alguns casos, estados com muita demanda da imprensa, como o caso de Minas Gerais e Rio Grande do Sul - apenas para citar como exemplo - uma equipe da ASCOM se deslocava até o estado em questão para ajudar e orientar nessa relação com os meios de comunicação.

10. Descreva relacionamento com a Assessoria do Ministério dos Transportes.

R: Uma relação bastante tranquila e de cooperação no que diz respeito ao dia a dia com a imprensa. A ASCOM não participava do Planejamento de Comunicação do Ministério dos Transporte, nem tão pouco das decisões sobre as campanhas publicitárias do mesmo.

11. Como era o quadro de pessoal que trabalhava na ASCOM?

R: Era um quadro bastante razoável em números e muito eficiente quando falamos em qualidade do serviço prestado. Uma grande falha era não ter um fotógrafo no quadro, sempre se recorria a um fotógrafo do quadro de Goiás para os registros em viagens e principais eventos do DNIT.

12. Quais as principais dificuldades enfrentadas como chefe da Ascom/DNIT?

R: Acredito que a principal dificuldade era não ter um orçamento próprio para a comunicação, ainda que fosse mínimo. Simplesmente não existia.

Dificuldade em fazer alguns diretores, coordenadores, superintendentes, etc., entenderem a importância da comunicação e da relação deles com a mídia.

ANEXOS – DNIT NA MÍDIA

[Política](#)

Publicado em quarta-feira, 3 de novembro de 1999 às 20:52 [Histórico](#)

Padilha exonera diretor do DNER

 0 Comentário(s)  Comunicar erros

Do Diário do Grande ABC

O ministro dos Transportes, Eliseu Padilha, demitiu nesta quarta-feira o diretor de Administração e Finanças do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), Gilson Zerwes de Moura, e o procurador-geral substituto do órgão, Pedro Elói Soares. Os dois, nos cargos desde abril, são os principais suspeitos das irregularidades no pagamento de precatórios (dívidas judiciais), meio pelo qual seriam cobradas comissões para adiantar a liberação dos recursos.

Padilha disse, por intermédio de sua assessoria, não ter provas contra Moura, homem de sua confiança, que trabalha desde 1995 em seu gabinete. A decisão de exonerar os auxiliares, ainda segundo a assessoria do ministro, foi tomada "para dar mais transparência às investigações".

O ministro conversou por telefone com o presidente Fernando Henrique Cardoso nesta quarta-feira de manhã. De acordo com a assessoria do ministro, os dois já haviam conversado sobre o assunto no domingo.

Por causa das explicações do ministro, o presidente cancelou o despacho agendado para a tarde de nesta quarta-feira. Marcado na semana passada, este encontro serviria para que fosse feita uma análise de problemas políticos envolvendo o governador do Pará, Almir Gabriel, e a diretoria da Companhia Docas do Pará. De acordo com assessores de Padilha, Fernando Henrique "concorda com todas as providências que estão sendo tomadas pelo Ministério dos Transportes para esclarecer as denúncias".

Sindicância - Padilha recebeu nesta quarta-feira o resultado da sindicância aberta dia 8 de setembro sobre suspeitas de irregularidades no pagamento de precatórios. Em agosto, o ministério recebeu denúncias do Ministério Público de Mato Grosso, que

estranhou uma indenização de R\$ 90 milhões determinada pela Justiça em Sinop, a título de desapropriação de imóveis.

Desta sindicância foram abertos processos administrativos disciplinares contra funcionários do DNER em Mato Grosso e em Brasília. Os nomes não foram divulgados. A partir de nesta quarta-feira estes funcionários se encontram formalmente sob investigação e ficarão afastados de seus cargos até que seja concluído o processo.

O ministro aguardava nesta quarta-feira a indicação de um advogado da Advocacia Geral da União para presidir a ampla sindicância que irá investigar as novas denúncias contra o DNER. A assessoria de Padilha divulgou nesta quarta-feira o texto do Decreto 2346, de 10 de outubro de 1997, que regulamenta as normas de pagamento dos precatórios. Segundo o decreto, para o pagamento de valores acima de R\$ 50 mil é preciso autorização expressa do ministro ou da autoridade máxima da autarquia, no caso o ex-deputado Genésio Bernardino (PMDB-MG).

O ministro determinou que nenhum acordo que envolva decisões judiciais seja pago sem a anuência da AGU. Apenas os precatórios que estiverem na fila por ordem de entrada poderão ser quitados pelo Dner. "Desde o dia em que cheguei ao ministério venho tomando atitudes e decisões no sentido de dar mais transparência às ações do ministério", afirmou Padilha. "A prova disso está na Internet, onde os pagamentos do DNER podem ser consultados sem a interferência de ninguém e obedecem a uma ordem cronológica que não pode ser alterada", explicou Padilha.

Em abril do ano passado, os pagamentos do DNER passaram a ser feitos de acordo com a ordem cronológica da entrada dos ofícios de pagamento, que são registradas eletronicamente. Este mecanismo, porém, não é utilizado no caso dos precatórios.

O escândalo dos precatórios no DNER indica que não funcionou a estratégia anunciada pelo ministro, em abril, para evitar irregularidades no órgão. Padilha exonerou toda a diretoria da autarquia e reduziu os poderes dos diretores e do diretor-geral e concentrou boa parte do controle do órgão na diretoria-executiva, comandada pelo funcionário de carreira Haroldo Augusto Novis Mata, chefe do distrito do DNER no Rio Grande do Sul e homem de confiança de Padilha.



CASO DNER

MPF pede quebra de sigilos de Eduardo Jorge e Eliseu Padilha

18 de fevereiro de 2002, 18h12

O Ministério Público Federal entrou com ação Cautelar de Improbidade administrativa contra o ex-ministro dos Transportes, Eliseu Lemos Padilha e o ex-secretário-geral da República, Eduardo Jorge Caldas Pereira. Para apurar os desvios nos pagamentos de precatórios do DNER, o MPF quer que a Justiça determine a quebra de sigilos bancários, fiscais e dos registros telefônicos dos dois e de mais 14 pessoas, no período entre setembro de 1997 até 31 de dezembro de 2000.

Quem assina a petição é o procurador da República Luiz Francisco de Souza.

Os outros acusados são Raimundo Dantas dos Santos; Gilson Zerwes de Moura, Arnaldo Braga Filho, Marco Antônio Assi Tozzatti, Maurício Hasenclever Borges, Rômulo Fontenelle Morbach, Comércio, Importação e Exportação 3 Irmãos Ltda, Charles George Nicholas, conhecido como Charbel, Fayed Antoine Traboulsi, Francisco Maciel de Barros, Georges Fouad Kammoun, Antônio Coelho Sampaio, Ulisses José Ferreira Leite e Alvaro Galdêncio Neto.

Na ação, o MPF relaciona alegadas provas contra os réus pela prática de improbidade administrativa ("artigo 9 - constitui ato de improbidade administrativa importando enriquecimento ilícito auferir qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, mandato, função, emprego ou atividade").

O Estado de S.Paulo - site - SP - 07/01/2003

Ex-funcionário confirma corrupção no DNER

A disposição do ministro dos Transportes, Anderson Adauto Pereira, de promover mudanças no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), que substituiu o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), extinto por decreto em fevereiro do ano passado, após denúncias de corrupção, tem o apoio do ex-chefe da procuradoria do órgão, Pedro Elói Soares.

O advogado, acusado no escândalo do DNER, afirma que a criação da nova autarquia não eliminou as irregularidades. "Para mim, houve apenas uma queima de arquivo", afirma Soares. "Vários processos contendo bilhetinhos com recomendações de políticos desapareceram. As investigações têm de ser levadas adiante. Tenho vários amigos lá dentro e eles dizem que as coisas estão ainda piores."

Criado em 1937, o DNER funcionava como um braço operacional do Ministério dos Transportes, executando projetos de construção, conservação e restauração dos 56 mil quilômetros de rodovias federais.

No fim de 1999, o órgão foi acusado de cobrar propinas para antecipar pagamentos de precatórios (dívidas judiciais) referentes a desapropriações. Segundo relatório da Advocacia-Geral da União (AGU), o esquema causou um prejuízo de R\$ 122 milhões aos cofres públicos.

Na época, o então ministro dos Transportes, Eliseu Padilha, decidiu afastar parte da equipe, incluindo Soares, mas o advogado denunciou a participação do ministro no esquema. De acordo com ele, os pagamentos irregulares eram orientados por Padilha. "Queriam me transformar em bode expiatório, mas era apenas um laranja", disse. Eliseu Padilha foi demitido do cargo no fim de 2001.

Com a extinção do DNER, cerca de 3 mil contratos de serviços foram repassados ao DNIT, que também absorveu a maior parte dos 3 mil funcionários em todo o País. O orçamento do órgão para 2002 foi de R\$ 3,4 bilhões. Na prática, a diferença em relação ao DNER é que o DNIT assumiu também a responsabilidade pelo aprimoramento do transporte ferroviário e hidroviário. Também foram criadas duas agências reguladoras para cuidar apenas das concessões à iniciativa privada.