

PLANO DE COMUNICAÇÃO EM PROL DO SISTEMA NACIONAL DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO (SNUC)

Produto 1

Relatório com os resultados das reuniões técnicas executadas segundo atividade 1

Atividade 1

Pelo menos 3 reuniões com o órgão responsável para a Coordenação do SNUC (DAP/MMA), análise das demandas, definição de uma estrutura de condução, identificação de parceiros e os demais atores a ser envolvidos

Consultor Ricardo Daumas

Janeiro de 2017

Ministério do
Meio Ambiente

Secretaria de
Biodiversidade

Departamento de
Áreas Protegidas

SOLU9 Soluções para a
Nova Economia

Introdução

Nos dias 20 e 21 de dezembro de 2016 deu-se o início deste trabalho contratado pelo DAP, com a cooperação técnica do GIZ, com o objetivo de identificarmos oportunidades de implementar processos e práticas de Comunicação em prol do Sistema Nacional de Unidades de Conservação.

Compreende-se também como parte desse trabalho a abrangência e os benefícios a serem percebidos na implementação destas novas práticas, levando-se em conta os demais projetos, pautas e atribuições do DAP, inserido no contexto da Secretaria da Biodiversidade e do MMA.

Neste sentido, e de acordo com a proposta apresentada pelo consultor, iniciou-se a Fase 1 de um projeto que se prevê em pelo menos 3 fases:

1. Identificação do potencial e desenho
2. Estruturação, e definição de processos
3. Implantação do projeto

*(Fases e proposta inicial detalhadas no documento “A transformação dos resultados pelo Marketing e pela Comunicação, de novembro de 2016, remetida em anexo)

Deste documento resultou um Termo de referência com as atividades e os produtos a serem entregues, que de maneira geral refletem a estrutura da proposta.

A fase 1

Ainda de acordo com a proposta inicial, elaborada a partir de uma pauta genérica e especulativa pela ausência de informações mais precisas sobre o cenário que se apresentaria, são esperados para este momento as seguintes atividades:

- Reuniões com áreas internas, definição de parceiros e colaboradores
- Informações da categoria e público-alvo, definição do universo
- Benchmarks e definição de objetivos
- Políticas e premissas internas e externas
- Produto final: Relatório com proposta de estrutura e definição de objetivos e metas

Este é o roteiro básico desse tipo de processo, onde se busca explorar com o máximo de desprendimento de dogmas e conceitos pré-estabelecidos uma visão do ambiente a ser trabalhado, tentando identificar acima de tudo as expectativas do grupo, e todas as questões com potencial para impactar positiva ou negativamente a performance e os objetivos desejados.

O processo.

Num cenário ideal, este trabalho se iniciaria com um workshop em ambiente isolado da área de trabalho regular, com a participação de todo o grupo, durante pelo menos um dia inteiro.

O Objetivo desta primeira reunião é gerar descontração suficiente para que todos possam se manifestar e expressar suas impressões a respeito do trabalho que está por se desenvolver, e que virá a servir de subsídio para orientar todo o processo sinalizando pontos de atenção, oportunidades, expectativas e ansiedades do grupo.

No nosso caso, por se tratar de período de férias e pela dificuldade de disponibilizar todos por todo o tempo, este primeiro workshop foi reduzido a alguns colaboradores do DAP e do GIZ, na própria sala de reunião do DAP, durante uma manhã e parte de uma tarde. Nesta primeira reunião, salvo engano, estiveram presentes em algum momento pelo DAP Rosiane, Renata, Fabio, André, Liliana, Josiane e Warwick, e pelo GIZ Sylvia, Jens e Alef.

Após uma rápida apresentação do consultor e dos objetivos do trabalho pelo diretor do departamento, o consultor apresentou a proposta da dinâmica daquele dia e lançou as seguintes questões ao grupo:

- *Quais são as suas expectativas com relação ao que um aprofundamento nas questões e práticas de Comunicação pode trazer ao MMA e ao DAP?*
- *Quais são os pontos positivos (ou fortes) que podemos e devemos usar a nosso favor na evolução desse trabalho?*
- *E quais os maiores desafios, as maiores dificuldades?*

- *Pensando num futuro ideal: nos seus sonhos, ao que esse trabalho de melhoria nos processos de Comunicação poderia nos levar?*
- *E pensando objetivamente, como despertar nas pessoas o sentimento de apropriação e orgulho (e conseqüentemente engajamento..) pelo nosso meio ambiente ?*

O consultor estimulou a participação de todos, que foi ativa, e as respostas eram resumidas e anotadas em um Flip Chart. Os pontos mais polêmicos eram discutidos mas nenhuma impressão era descartada ou desestimulada, ou seja, a ideia era que este primeiro momento fosse capaz de identificar as percepções originais de cada um com relação às suas ansiedades, dificuldades e desejos relacionados ao trabalho e (principalmente) levando em conta o benefícios e faltas de um processo de comunicação organizado e ativo.

Nesse tipo de dinâmica, quando bem sucedida (e entenda-se por bem sucedida que o grupo alcança um nível de descontração e confiança suficiente para manifestar-se livremente), o que se consegue é uma sinalização de questões comuns ao grupo , sejam problemas, necessidades, dificuldades e mesmo as ansiedades e desejos , que nem sempre são detectadas nas avaliações técnicas e observações de processos. O cumprimento das regras e prazos por exemplo, dados que normalmente seriam coletados numa avaliação mais técnica e menos espontânea, pode fornecer um quadro onde aparentemente as coisas estão sendo atendidas de acordo com o planejado, e isso não ser o suficiente para dar solução aos problemas. Assim, as percepções do grupo neste exercício, principalmente quando se consolidam na concordância da maioria, devem sinalizar os pontos críticos e se somar às informações levantadas nas etapas seguintes para consolidação do cenário e proposta de soluções.

Na sequência, são apresentadas as respostas do Grupo às questões apresentadas:

– *Quais são as suas expectativas com relação ao que um aprofundamento nas questões e práticas de Comunicação pode trazer ao MMA e ao DAP?*

1. Ouvir demandas da “ponta”. Melhoria da governança
2. Aproximar a sociedade do MMA
3. A permanência do processo de Comunicação
4. Colaboração das ONGs, Dptos
5. Reflita diminuição em desmatamentos e ações efetivas
6. Gere capacitação nas equipes, e que passem a gerar e absorver feedback, e internalizar isso
7. Aumentar a comunicação com os outros Dptos, diminuir ruídos e sobreposições.
8. Beneficie populações locais e do entorno
9. Que gere um sistema de comunicação que funcione em todos os níveis
10. Que a consultoria seja um processo cíclico e sinérgico, e atinja as comunidades
11. Que o próprio dpto. Internalize a comunicação
12. Que sinalize caminho de como o público se apropria do meio ambiente
13. Que defina um papel claro do DAP na gestão dessa comunicação, consolide um objetivo e compartilhe isso com os demais participantes do SNUC
14. Que crie canais para promover o diálogo entre os atores do processo
15. Que crie uma experiência de comunicação positiva X as mensagens restritivas que podem vir da mídia.

Na tentativa de agrupar as manifestações, podemos encontrar o seguinte:

- Introdução e permanência dos processos de Comunicação em todos os níveis (1,3,6,7,9,10,11,12,13,14,15)
- Aproximação do MMA com as Comunidades e com a população (1,2,4,8,12,14,15)
- Melhoria de processos e gestão (1,2,6,7,9,13,14)
- Aumentar a eficiência das ações empreendidas de fato (4,5,8,12,15)
- Melhoria da imagem do MMA e da consciência ambiental (2,12, 15)

Várias leituras são possíveis a partir dessa análise, mas a mais visível é que o processo em si é percebido como um obstáculo muito maior do que a capacidade do MMA em produzir ações de valor. Em outras palavras, o grupo **não tem dúvida da qualidade das ações que produz, mas sim de como elas são absorvidas pelo público**, e mesmo pela estrutura de atores e colaboradores, dada a pouca capacidade de troca de informação entre a base e os decisores.

– *Quais são os pontos positivos (ou fortes) que podemos e devemos usar a nosso favor na evolução desse trabalho?*

1. Temos recursos financeiros
2. A disposição do DAP nessa iniciativa
3. Da iniciativa (Plano de Comunicação) constar do Plano estratégico de 2017, como prioridade
4. Das coisas boas que temos para divulgar. A reserva da biosfera, os corredores, os parques, o SNUC etc
5. A dependência do homem em relação aos bens e serviços prestados pelas áreas protegidas (água, ar puro, lazer, comida, etc)
6. Muitos atores interessados e engajados
7. O apoio do GIZ
8. Várias iniciativas já em andamento e robustas

O grupo reitera a sua confiança no trabalho realizado, e reconhece a disposição dessa gestão em investir em processos de comunicação como uma ferramenta de engajamento da sociedade e melhoria de resultados.

A existência de recursos não é detalhada neste momento, mas provavelmente se refere a verbas inseridas individualmente em cada projeto e no aportes de apoiadores e financiadores.

Reconhece também, embora não defina aqui neste momento, a adesão de “atores interessados”, o que entendemos como a sociedade organizada em ONGs, iniciativa privada, organizações internacionais etc.

O item 5 porém, apesar de verdadeiro, representa na visão deste consultor um potencial latente, dado que a consciência dessa dependência é que precisa ser despertada na sociedade, e é em função disso que um trabalho de Comunicação que engaje a sociedade faz sentido.

– *E quais os maiores desafios, as maiores dificuldades?*

1. Falta de habilitação da equipe em técnicas de comunicação, dificuldade de diálogo/linguagem com públicos específicos
2. Manter continuidade em função das mudanças gerenciais (criar processos, internalizar cultura !)
3. Definir e comunicar claramente os papéis
4. O tamanho do país, a diversidade de culturas, a desigualdades de recursos e a dificuldade de acesso
5. Os “inimigos” naturais: agronegócio, madeireiros, lobistas
6. Recursos técnicos (digital) para cadastro (CNUC) com limitações de acesso e manuseio
7. Aproveitar as ferramentas existentes (Ex. Biosfera do MMA) e iniciativas de outros órgãos (ex. parceria com ICMBio e outras instituições para melhoria do CNUC)
8. Atender, incluir e entender diferentes unidades de conservação, Parques etc levando em conta diferenças regionais, financeiras, integração de populações etc
9. Como incluir todas as diferentes Áreas Protegidas ?
10. Integrar e tornar útil os diferentes bancos de dados e fontes de informação (observatório de UC, ISA, WIKIPARKS, Rede Pró UC)

Também podemos fazer um exercício de alinhamento das dificuldades e desafios da seguinte forma:

- Questões relacionadas à habilitação técnica e gestão (1, 2, 3, 6, 7, 10)
- Questões de logística e de diferenças regionais e de biomas (1, 4, 8, 9,)
- Questões de integração de processos com outros órgão ou parceiros (4, 7, 8, 10)
- Questões políticas (5)

Nesta discussão aparece com mais clareza a necessidade de integrar as ações com os demais departamentos , órgão e parceiros, e começa a se vislumbrar a complexa tarefa de dar velocidade às decisões e aos projetos.

Melhorar a qualidade das ações, das informações , dos dados e mesmo das decisões dependerá da adesão dos demais atores participantes desse processo, e uma **visão institucional** clara dos interesses e capacidades de cada um, em benefício do todo.

Nas fases seguintes desse trabalho, com a definição dos objetivos e os recursos necessários para os projetos priorizados, os atores terão de ser acionados e deverá ser avaliada a necessidade e a possibilidade de se trabalhar a integração destes recursos técnicos. Também terá de ser

pensada uma forma de produzir ações capazes de compreender as particularidades regionais, e mesmo os objetivos específicos de cada UC, dentro de um quadro maior.

Quanto às questões políticas, é evidente que também não se resolvem apenas com o esforço do DAP, e sim como parte da pauta da secretaria e mesmo do MMA.

– *Pensando num futuro ideal: nos seus sonhos, ao que esse trabalho de melhoria nos processos de Comunicação poderia nos levar?*

1. Mudar o comportamento da Sociedade com relação ao Meio Ambiente. (Agronegócio, cidadão, governos, comunidades)
2. Pessoas visitando e fazendo uso das áreas, e as defendendo.
3. Governo divulgando regularmente e mantendo canais abertos para se comunicar com a sociedade e parceiros
4. CNUC ser visto como fonte de informações oficiais sobre as UCs do Brasil, importante para subsidiar a tomada de decisão, elaboração de indicadores em nível mundial e servir à sociedade e não apenas como uma ferramenta do MMA desatualizada e que só causa mais demandas aos gestores de UCs.
5. Criar e manter um portal virtual de grande visitação por todos os públicos, com o maior acervo do mundo em informações sobre o meio ambiente, criando um meio de troca e viabilizando projetos de toda a natureza
6. Mudar em definitivo a visão de que o meio ambiente seria um entrave para o desenvolvimento e estabelecer a de que nós somos parte do meio ambiente
7. Evitar a extinção das espécies
8. Que não exista mais necessidade de Unidade de conservação

O exercício do futuro ideal, ou dos sonhos, é importante principalmente para abastecer o repertório de conteúdo das mensagens que o grupo imagina importante propagar, e eventualmente alguns caminhos ou soluções mais claramente expressas também.

Daqui se depreende uma mensagem muito interessante: o grupo deseja que a sociedade integre-se de tal forma ao meio ambiente que, em algum momento, as Unidades de Conservação não seriam mais necessárias. É uma bela imagem como objetivo maior.

Do ponto de vista prático surgem propostas de caminhos (3,4 e 5), que irão todos ser considerados no desenvolvimento do plano e no processo

decisório subsequente, mas que alimentam a proposta de uma presença mais ativa do MMA na sociedade, em todas as suas formas de se fazer representar.

De qualquer forma, reforça-se a ideia de que o grupo confia no potencial de trabalho, e que o esforço é mesmo de organizar os meios para que a população se conscientize e faça parte desse esforço.

– *E pensando objetivamente, como despertar nas pessoas o sentimento de apropriação e orgulho (e conseqüentemente engajamento..) pelo nosso meio ambiente ?*

1. Incluir o tema do meio ambiente na educação infantil
2. A exemplo dos EUA, promover visitas das escolas aos parques nacionais em datas festivas
3. No caminho inverso, instrumentalizar os parques para desenvolver atividades envolventes para escolas e populações locais de visitantes (Alemanha, interpretação ambiental)
4. Ampliar e estimular ações de turismo ecológico consciente, com base em exemplos bem sucedidos (Bonito, Brotas..)
5. Envolver as pessoas em programas de voluntariado em suas atividades diárias (vigília de áreas verdes, desperdício de água, acidentes ambientais, áreas de risco etc..) Fiscais do MA
6. Gestão pelo Exemplo (Governo e ministério tem que ter práticas exemplares...)
7. Campanhas de conscientização sobre a nossa dependência dos bens e serviços ecossistêmicos (ex. TEEB)

Por fim, e fazendo uso da experiência e visão do grupo, uma proposta que tem por objetivo localizar os pontos de contato entre a sociedade e a causa do meio ambiente. Este último conjunto de respostas, somado ao estímulo anterior, completa a visão de que uma ação deverá ser composta não apenas de investimentos em mídia e ferramentas de Comunicação mas também em ações coordenadas que envolvem os Parques e UCs em geral. O meio ambiente precisa se fazer presente na vida das pessoas, e ser percebido não apenas como útil e prazeroso mas como parte das suas responsabilidades desde a mais tenra idade.

A partir destas percepções, é importante ressaltar que o esforço de coordenar estas ações **difícilmente se expressará num plano de**

comunicação fechado, definitivo, a curto prazo, pois ele deverá ser construído em conjunto com outros órgãos, entidades e atores de igual interesse na preservação do meio ambiente. As ações se darão aos poucos, gradualmente, e tomarão corpo na medida em que mais atores aderirem ao nosso esforço.

Conclusão

Esse exercício é um ponto de partida, uma primeira coleta de informações que deve servir como base para o trabalho, e orientar matrizes importantes: pontos fortes e fracos, expectativas, obstáculos e insights de caminhos e estratégia.

O mais importante é que, sendo apoiado em visões e não necessariamente em dados concretos ele sinaliza valores, percepções, que funcionam como um sinalizador da cultura do grupo, e onde podem estar os pontos a serem trabalhados e aproveitados.

Nas semanas seguintes a essa reunião, deram-se as reuniões individuais com os colaboradores do DAP, sequência dessa primeira atividade. O resultado desta reunião foi mostrado nessas oportunidades, principalmente para Marina e Daline, que não estavam presentes na reunião em grupo. Elas tomaram conhecimento do conteúdo e fizeram pequenos acréscimos e colaborações que foram incorporados às respostas, e constam então como parte da discussão total.

Por fim, o trabalho me pareceu bastante proveitoso. O grupo que participou do exercício parece compartilhar das opiniões e objetivos propostos, e da necessidade de se avançar em um esforço organizado de Comunicação.

Último insight

Ainda nesta primeira reunião com o grupo o consultor, num esforço para compreender a verdadeira capacidade do DAP de ativar diretamente as bases, ou seja os Parques ou Unidades de Conservação em seus diferentes tipos, lançou as seguintes perguntas:

- No caso de precisarmos de uma comunicação rápida para mobilização de todo o sistema, quantas unidades vocês imaginam que seriam capazes de

reagir num intervalo de 24 horas, por algum meio de comunicação (email, telefone etc) ?

- E para uma ação mais organizada, como uma campanha ou um plano de comunicação coordenado envolvendo os parques, quantos vocês imaginam que seriam capazes de atender a uma ação neste sentido ?

Foi uma discussão descontraída e sem consulta a dados específicos. Já era sabido por parte do consultor que os interlocutores naturais do DAP não são as UC e sim os respectivos órgãos gestores, mas o estímulo era mais no sentido de tentar entender se o grupo tem uma noção clara dos recursos disponíveis no sistema para interagir com ações coordenadas de Comunicação e Marketing.

Depois de algumas considerações, o grupo concluiu que entre 100 e 150 UC deveriam ser capazes de responder a mensagens num intervalo de 24 horas, e que entre 10 e 15 talvez pudessem se organizar para implementar ações mais complexas. Não se deixou de observar porém que tais ações precisariam ser acordadas com os órgão gestores e mesmo com os gestores locais. Foi citado o exemplo do Parque Nacional da Tijuca, que tem ações próprias já em curso e certamente demandaria de um alinhamento para qualquer coisa diferente. Feitos os esclarecimentos a discussão e a reunião foi encerrada, e esse dado contribuiu para atestar a complexidade da questão da mobilidade, gestão e unidade da comunicação que teremos pela frente.

Reuniões individuais

Na sequência desse processo e como parte ainda da Atividade 1, realizei reuniões individuais com os colaboradores do DAP disponíveis naquelas semanas, que foram a Rosiane, Renata, Fabio, André, Marina e Daline. A proposta das reuniões era basicamente a seguinte:

- Conhecer as demandas e propostas individuais em seus respectivos projetos e pautas, principalmente no tocante às questões de Comunicação.
- Entender como elas se desenvolvem e como são solucionadas.
- Entender as especificidades das demandas relacionadas aos projetos e pautas e como elas podem ou não se integrar aos objetivos maiores do DAP e do MMA
- Identificar os interlocutores e colaboradores do processo, e em especial como essa composição de agentes (execução financeira, patrocinadores, cooperação técnica) interfere no processo decisório e na qualidade dos projetos
- Para os que não participaram da reunião em grupo, apresentar a dinâmica da reunião e obter eventuais feedbacks e colaborações.

*Obs.: as reuniões individuais foram continuadas com os demais analistas e responsáveis por projetos e pautas do DAP, e as informações obtidas foram absorvidas nas etapas seguintes da fase 1.

Como resultado, e para melhor uso das impressões obtidas, podemos inicialmente relatar e comentar as questões que foram mencionadas pela maior parte dos participantes, como as seguintes:

- Interrupção de continuidade ou dificuldade para manutenção de ritmo nos projetos, em função de (por exemplo) as sucessivas trocas na gestão.

Comentário do Consultor: o trabalho em curso não tem por objetivo atuar na gestão do DA mas sim, as questões de gestão tem impacto na performance dos projetos em todos os aspectos, inclusive no que diz respeito às ações de Comunicação. Isso foi esclarecido em cada reunião que surgiu como tema relevante, e demonstrado que exatamente para não depender de tais mudanças e trocas na gestão é que se faz importante implementar práticas e estruturas que se sobreponham a elas. Com um melhor entendimento dos mecanismos e uma criação de rotinas e recursos acessíveis a todos, as boas práticas de comunicação e marketing, em todos os níveis, tem mais chances de sobreviver, e gerar os resultados esperados.

Importante observar que esta primeira rodada de trabalhos e entrevistas, entre dezembro de 2016 e janeiro de 2017, dá-se ainda muito próxima a uma sequência de mudanças na gestão do DAP, da Secretaria e mesmo do

Ministério. O departamento ainda contava com a recente chegada de novos colaboradores e de algumas mudanças nas funções ou seja, havia de fato um sentimento de que as coisas precisavam se acomodar nessa novo momento de gestão, e talvez por isso essa manifestação tenha sido tão frequente.

- Dificuldade no processo decisório e mesmo na velocidade de implementação dos projetos e programas dada a sobreposição ou fragmentação das tarefas pelos diferentes departamentos, órgão e secretarias do MMA (exemplo DAP x ICMBio, talvez a mais frequente), bem como parceiros de cooperação e execução financeira.

Comentário do consultor: Embora os relatos sejam de lentidão nos processos pelas mais diversas causas, por vezes reportando situações de sobreposição ou divergência no fluxo das decisões, o problema me parece mais de uma priorização das pautas em cada um dos diferentes atores do que de qualquer outra coisa. Os papéis no geral são claros, cada órgão ou departamento sabe a parte que lhe cabe, ainda que alguns processos (e em especial, os de comunicação, que são o nosso tema) não estejam sempre detalhados e pré-estabelecidos em distribuição de atribuições, como por exemplo um padrão de comunicação visual nos parques dentro de determinado projeto ou tipo de Unidade de Conservação.

*Sem entrar em minúcias da gestão de cada projeto, relata-se por exemplo a retomada recente de um projeto do GEF Terrestre com implemento do Banco Interamericano, aprovado mas por muito tempo sem atividade, e que agora foi recolocado em pauta e deve seguir adiante. Não cabe aqui discutir as razões de tal projeto ter ficado parado, mas sim entender que a interdependência entre esses diversos colaboradores do processo define o sucesso de todas as suas etapas e que ao **DAP**, como um mobilizador de recursos no meio desse processo, **tem a oportunidade de manter o processo ativo em todas as suas etapas, estabelecendo um fluxo de informações** que evidencie os gargalos e mobilize os participantes do processo a buscar soluções, e a toda a instituição a estabelecer prioridades.*

*Mais uma vez ressaltando que não é papel deste trabalho resolver problemas de estrutura, mas sim **propor processos que se sobreponham** a ela, e tragam soluções. A independência dos órgãos e departamentos estabelece a prerrogativa de cada um fixar as suas próprias prioridades, seja por que motivo for, e isso pode trazer prejuízo aos processos. Os órgãos, departamentos e secretarias dependem uns dos outros, mas não necessariamente se submetem*

hierarquicamente uns aos outros, logo, para que haja fluxo, é necessário que haja entendimento, e a comunicação pode ajudar nisso.

- Inexistência de processos regulares de Comunicação entre as áreas e mesmo entre os Departamentos

Comentário do consultor: a queixa é simples, comum em empresas de todos os tipos, resulta desde a frustração em não se saber o que está acontecendo até efetivamente a falta de informações importantes em atividades das quais seria importante participar.

Menções foram feitas a ferramentas existentes no próprio ambiente do MMA, como por exemplo a Biosfera, mas o fato é que esse tipo de lapso não se resolve com ferramentas e tecnologia, mas sim com disciplina e processos. A melhor ferramenta do mundo não vai ser útil se a rotina de se inserir nelas as informações não for um hábito importante para os participantes, e não será importante se não fizer parte da rotina do grupo seja na aplicação das tais ferramentas, ou na implementação de práticas simples, como reuniões regulares com todo o grupo. Práticas e processos nesse sentido deverão ser desenvolvidos e implementados ao longo do processo, em todos os níveis

- Insatisfação (em diferentes níveis) e críticas com as limitações impostas pelo atual banco de dados (CNUC), e mesmo alguma confusão com relação a que nível de informação e a que público ela deveria se prestar

Comentário do consultor: o CNUC, Cadastro Nacional de Unidades de Conservação, tem sua manutenção e organização a cargo do MMA, com a colaboração dos órgãos gestores federal, estaduais e municipais. Ele é aberto a consultas e disponibiliza dados de interesse tanto do público leigo quanto de uso técnico, pois vão da disponibilização do horário de funcionamento, endereço até características físicas e biológicas de maneira padronizadas, conforme declarado, oficiais.

O sentimento de insatisfação porém me parece vir do desejo do grupo em que o CNUC pudesse se converter no principal banco de dados para todos os fins, mas há uma insatisfação quanto a regularidade e mesmo profundidade das informações publicadas. Apesar de padronizadas, a atualização das mesmas depende dos Órgãos Gestores e das próprias Unidades de Conservação, o que

gera alguns cadastros mais atualizados que os outros. Por outro lado, há o sentimento que um outro banco de dados mantido e gerido pelo ICMBio, o SAMGe, pode ser uma ferramenta mais completa e mesmo, por parte de alguns, que o ICMBio (como órgão Gestor da UC Federais) estar mais vocacionado para manutenção e geração das informações para um banco de dados central

O fato é que para uma ação coordenada de Comunicação em prol do SNUC e em especial uma atuação prestando serviços e se conectando com a sociedade, o acesso fácil e amigável a um banco de dados completo, atualizado e confiável seria de grande valor. Nesta fase do projeto não couberam análises mais aprofundadas mas ao que me foi possível ver os dois bancos se complementam, e mesmo o SAMGe utiliza alguns dados do CNUC ou seja, é natural que se encontra alguma sobreposição de informações. O SAMGe, que me parece ainda a desenvolver mais funcionalidades e interfaces, sugere-me um foco de suas funcionalidades em gestão e uso, com acompanhamento e análise das atividades e seu impacto na sociedade, permitindo um acompanhamento das efetividade das UC.

Enfim, e uma vez mais, não cabe a esse trabalho fazer uma crítica de gestão a qualquer dos dois sistemas assim como de outros que possam porventura contribuir com tarefas vindouras, e sim avaliar em que momento eles poderão contribuir na missão principal de uma estratégia de comunicação que integre, por exemplo, uma plataforma digital com estímulo a visitação e participação do público. Se esse for o caminho se decidirá nas fases seguintes, e avaliaremos como obter a melhor informação possível. Decisões de unificação ou fusão de tais processos não cabem a esse trabalho, e são de difícil solução técnica.

Vale acrescentar que, conforme já observado nas discussões anteriores, a dificuldade de se obter informações das bases é um fato logo, a qualidade na manutenção das informações é mesmo um desafio. É uma questão de difícil solução no escopo da presente discussão, mas vale anotar como pauta para os desafios futuros do SNUC e mesmo do MMA.

- Pouca ou nenhuma interação direta entre os responsáveis e as unidades de conservação. A comunicação e interação se dá apenas (ou quase exclusivamente) através dos órgãos gestores.

Comentário do consultor: creio que essa é uma questão já esgotada nas anteriores. Os órgão gestores são os interlocutores naturais do DAP mas sim, em especial para ações de comunicação, é importante haver um diálogo maior

com as UC e seus gestores diretos. Entender as demandas da base, em especial para as atividades de comunicação e marketing, é fundamental para qualquer gestor em qualquer segmento, varejo, serviços, bens de consumo etc. No decorrer deste trabalho devemos desenvolver soluções que proporcionem essa aproximação, e uma vez mais, que não dependam de uma solução dos já mencionados obstáculos de gestão geral.

Demandas específicas

As reuniões individuais renderam também demandas específicas de determinados projetos, programas e pautas do departamento, e é bom que mais uma vez fique claro: numa fase exploratória, não cabe inibir qualquer manifestação ou proposta, é importante ouvir todas as questões relacionadas às demandas de comunicação, e não inibir as colocações pré-estabelecendo que elas não fariam parte do escopo do trabalho, dirigido ao SNUC.

Programas como o ARPA, por exemplo mas não apenas este, tem demandas e eventualmente verbas previstas para ações de comunicação, e fica evidente que na estrutura atual não há uma solução construída para dar fluxo a estas ações. Não há um responsável ou técnico pelas ações de comunicação, então a demanda, seja ela qual for, da mais simples como a produção de folhetos informativos até campanhas de abrangência e impacto maior, dependem da contratação de recursos mesmo para as providências primeiras.

*Comentário do consultor: em algum momento deste trabalho, quando se tratar da composição da estratégia, trataremos disso mais apropriadamente, mas é importante que se entenda **a diferença entre somar recursos e alinhar esforços.***

***Somar recursos** poderia significar unir as verbas de vários projetos para um projeto maior, que representasse um interesse maior, acima de todos. É cedo para vetar ou recomendar qualquer solução nesse sentido mas tudo leva a crer que esse não é um caminho possível, nem recomendável. Os projetos e programas tem demandas específicas, muitas vezes expressas formalmente, e dessa maneira devem ser manter.*

Alinhar esforços significa criar elementos de conexão entre os diferentes programas e projetos, para que eles possam se juntar e compor um esforço para que a sociedade consiga sim perceber que eles se complementam por um objetivo maior, de interesse de todos. Isso pode significar, por exemplo, materiais de comunicação que tenham um padrão, elementos que sejam facilmente identificáveis pelo público, e que se encaixem num plano maior, como o SNUC, ou simplesmente o meio ambiente, ou o que no momento adequado decidirmos ser a nossa principal mensagem. Pode ser também uma decisão estratégica unificada, como por exemplo concentrar esforços de todos programas em sites e mídias sociais com tais e tais tipos de funcionalidades e recursos (a título de exemplo ratifico, não é uma proposta ainda) que proporcionaria aos usuários sempre um padrão de acesso, de relação e informação único, e que também poderia se unir a um portal maior, com outras finalidades. **Alinhar esforços** sim, é uma definição estratégica importante, e um ato contínuo, que se implementa ao longo do tempo, e que também se proporá e se definirá no momento certo desse trabalho.

Não obstante, deve fazer parte desse trabalho algum tipo de proposta que de vazão às demandas específicas de cada projeto. O seu represamento, é evidente, é prejudicial em todos os sentidos.

Outra demanda específica que vale a pena usar como exemplo veio da entrevista com a Daline, e se refere a Rede das Reservas da Biosfera. Ela me trouxe uma demanda do grupo, que tem a o desejo de promover alguma ação de comunicação, e inclusive já fez reuniões nesse sentido.

Comentário do consultor: O exemplo é interessante pois mostra a particularidade das situações e a riqueza das oportunidades. A pedido da Daline conversei com o Clayton Lino, presidente do Conselho da rede, e aparentemente não há uma verba alocada para ações de Comunicação, mas isso é um desejo do grupo.

Seja qual for o caminho que esse tipo de demanda venha receber pelo DAP a partir das recomendações desse trabalho, o raciocínio é o mesmo acima, sempre buscando o alinhamento de esforços.

Seja como for, não escaparemos em algum momento de eleger uma estrutura, por menor que seja, para receber as demandas uma a uma, e dar o encaminhamento correto a cada uma delas, individualmente, mas com o olhar dirigido ao alinhamento com o esforço maior, e as pautas principais do Departamento.

Na evolução deste trabalho teremos a oportunidade de entender a importância de construir uma estratégia que junta a eficácia de esforços autônomos para a construção de imagem de um benefício maior, representado pelo nosso produto principal. Quando essas mensagens se alinham, em todas as suas frentes, a conexão com o público é mais direta, e duradoura. Veremos adiante.

Conclusões dessa primeira atividade

Como já foi dito, esta é apenas a primeira atividade da fase 1 deste trabalho que está previsto para pelo menos 3 fases.

Como sinalizador de necessidades e pontos de atenção, ele forneceu subsídios bem consistentes, e que de uma maneira geral se complementam.

A primeira e importante conclusão é que, pensar numa **estratégia de comunicação para o SNUC não se faz excluindo ou relevando as demais demandas do departamento (e mesmo do MMA) à um segundo plano**. É fácil perceber que a primeira e mais evidente **análise do SNUC como instituição é de uma estrutura em matriz**. O Sistema é composto por unidades de conservação que fazem parte de programas e projetos com pautas específicas, interesses próprios e já bem defendidos em suas respectivas gestões. Avançar nesse sentido significa, necessariamente, alinhar interesses, incluir dentro de uma ação maior e organizada benefícios que poderão ser percebidos por toda a base. Avançar, mais uma vez, demanda de entender como todas as partes impactadas num plano de ação (UCs, parques, órgãos gestores, profissionais etc) se acomodam, se beneficiam e mesmo como **se integram e colaboram com essa ação maior**.

Esse é um destaque importante para que se tenha em mente que a medida que o trabalho avança o plano ganha densidade. As respostas não vem todas num primeiro momento pois embora os objetivos finais possam parecer mais fáceis de se definir, o caminho para alcança-los de uma maneira definitiva, permanente e que se incorpore a estrutura do

Dpto é mais complexa, e vai se tornando mais clara a medida que os recursos e os esforços são alinhados com os demais envolvidos no processo.

Organização das demandas

Visualizar de maneira esquemática um problema é importante para que troquemos a sensação de que as coisas não funcionam como um todo por uma visão mais clara de onde estão e como resolver os problemas, comecemos a direcionar as ações, e com isso as coisas comecem a fluir.

Ainda levando em conta apenas as impressões dessa primeira atividade, podemos começar a organizar as demandas da seguinte forma:

- *Demandas internas: questões várias de todos os portes , que estão relacionadas diretamente aos projetos, programas e atividades dirigidas de cada colaborador do DAP.*
- *Demandas externas: questões que merecem ser discutidas e ampliadas para fora do DAP, que envolvem outros departamentos, órgãos e instituições parceiras.*
- *Demandas institucionais (na falta de um nome melhor por enquanto): questões de interesse maior e que represente os interesses finais do DAO e do MMA (como por exemplo, o plano de Comunicação do SNUC)*

Conseguir identificar as demandas e dar a elas soluções rápidas e alinhadas com os objetivos maiores significa deixar a base com menos pendências para evoluirmos nas apresentações das propostas. O quadro a seguir nos ajuda a pensar de uma maneira organizada como evoluir neste sentido;

* Quadro de organização das demandas

• Internas	• Entre departamentos	• Institucional
<p>Alinhar e comunicar claramente objetivos, funções e prioridades.</p> <p>Verificar sobreposição de tarefas e esforços.</p> <p>Habilitar as equipes para a relação com parceiros, fornecedores e públicos</p> <p>Eleger projetos prioritários</p> <p>Aprofundar o uso das ferramentas disponíveis e estudar a possibilidade de introduzir novas ferramentas para alinhamento e unidade de comunicação</p> <p>Introduzir processos definitivos para gestão de comunicação capazes de dar continuidade as ações especificados nos projetos e programas</p>	<p>Eleger os parceiros/colaboradores prioritários para os objetivos do DAP</p> <p>Negociar estratégias colaboração recíproca com vistas a aceleração dos processos comuns</p> <p>Priorizar os investimentos necessários para utilização de recursos, eventualmente em parceria ou compartilhamento (ex.: bancos de dados, sites)</p> <p>Estabelecer, acordar e divulgar regras claras de colaboração e planos de atuação conjunta alinhadas com os planos estratégicos individuais (por dpto) e comuns ao MMA</p>	<p>Avaliar e alinhar estrategicamente as prioridades do DAP com as necessidades estratégicas do MMA</p> <p>Criar ações que sejam capazes de estabelecer um vínculo de propriedade entre a população e o meio ambiente</p> <p>Conseguir “awareness” nos meios públicos e privados capazes de ratificar as ações do ministério e do dpto, através da aprovação da população, dos usuários e decisores , das empresas e dos gestores das unidades de conservação</p>

Por fim, ratificamos que esse é o resultado de uma primeira visão das principais demandas, expectativas e desafios, e que devem se juntar ao trabalho na continuidade das entrevistas e demais atividades previstas.

Observações:

Foram alvo de consulta para aprofundamentos e especificação de informações:

Portal do MMA, em diferentes páginas como por exemplo:

<http://www.mma.gov.br/>

<http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/plano-de-areas-protegidas>

<http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/programas-e-projetos/projeto-corredores-ecologicos>

<http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/cadastro-nacional-de-ucs>

Fanpage do MMA:

<https://www.facebook.com/ministeriomeioambiente>

Site do ICMBio:

<http://www.icmbio.gov.br/portal/sistemas1?id=7173>

Fanpage do ICMBio:

<https://www.facebook.com/ICMBio>

Site do ARPA:

<http://programaarpa.gov.br/>

Fanpage do ARPA:

<https://www.facebook.com/ProgramaArpa/>

Site da RBMA

http://www.rbma.org.br/mab/unesco_02_rbrb.asp

Site do Projeto e Fanpage do Projeto Tamar

<http://www.tamar.org.br/>

<https://www.facebook.com/ProjetoTamar/?ref=nf>

Site e Fanpage Babitonga Ativa

<https://www.babitongaativa.com/>

<https://www.facebook.com/babitongaativa/>

Página de Meio Ambiente do Instituto Ethos , e Fanpage

<http://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/mudanca-do-clima/#.WOumJPnyvIU>

<https://www.facebook.com/InstitutoEthos/>

Guia Exame de Sustentabilidade 2016

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/inscricoes/2016/>

PLANO DE COMUNICAÇÃO EM PROL DO SISTEMA NACIONAL DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO (SNUC)

Consultor Ricardo Daumas

Janeiro de 2017

Ministério do
Meio Ambiente

Secretaria de
Biodiversidade

Departamento de
Áreas Protegidas