

**ELABORAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO DA BACIA
HIDROGRÁFICA DO RIO DOCE**

ETAPA B

Briefing ampliado

RELATÓRIO ANALÍTICO E CONSOLIDADO DO BRIEFING

COMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO DOCE

Espírito Santo e Minas Gerais

Prefácio Comunicação

Janeiro de 2022

Sumário

LISTA DE ABREVIATURAS	4
LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS	7
1. APRESENTAÇÃO	8
1.1. A Prefácio Comunicação	8
1.2. Os comitês da Bacia do Rio Doce	9
1.3. A AGEVAP	11
1.4. O Relatório analítico e consolidado do briefing	13
2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	14
2.1. Geral	14
2.2. Específicos:	14
3. METODOLOGIA	15
3.1. Fundamentos metodológicos	15
3.2. Coleta de Dados	16
3.3. Metodologia aplicada	18
4. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL	20
4.1 Identidade	21
4.1.1. Orientações estratégicas	22
4.1.2. Razão de existir	23
4.1.3. Ideais de atitude	24
4.2. Imagem	25
4.2.1 Percepção dos públicos (Imagem real)	25
4.2.2. Percepção ideal (Imagem que se busca projetar)	26
4.2.3. Sobre espaços de protagonismo	27
4.3. Públicos	28
4.3.1. Público-alvo	29
4.3.2. Público Engajado	30
4.3.3. Público Sensível	31
4.3.4. Público Não Sensibilizado	32
4.3.5. Parceiros	32
4.4. Programas	34
4.4.1. Planos e Metas	35
5. PANORAMAS INTERNO E EXTERNO	37
5.1. Ambiente setorial	37
5.1.1. Cenário Ambiental	38

5.1.2. Cenário Social	39
5.1.3. Cenário Econômico	39
5.1.4. Cenário Político / Institucional.....	40
5.2. Relacionamento com a entidade delegatária.....	41
5.3. Canais de comunicação.....	41
5.3.1. Comunicação Interna	42
5.3.2. Comunicação Externa.....	46
5.4. Temáticas aderentes e refratárias.....	49
5.4.1. Pautas aderentes (assuntos de interesse)	50
5.4.2. Pautas refratárias (assuntos evitáveis).....	51
5.4.3. Documentos e fonte para pesquisas	52
6. FORÇAS E FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	53
6.1. Elementos da matriz SWOT, segundo membros dos comitês.....	53
6.1.1. Forças.....	53
6.1.2. Fraquezas	54
6.1.3. Oportunidades.....	56
6.1.4. Ameaças	57
6.1. Elementos da matriz swot, segundo membros da agevap	58
7. PERSPECTIVAS PARA O FUTURO	60
8. CONCLUSÕES	61
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
Anexo I - ENTRE ASPAS	65

LISTA DE ABREVIATURAS

#	Sigla	Significado
1.	AGEDOCE	Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul – Filial Governador Valadares (MG)
2.	AGERH-ES	Agência Estadual de Recursos Hídricos do Espírito Santo
3.	AGEVAP	Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul
4.	ANA	Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico
5.	ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
6.	APP	Área de Preservação Permanente
7.	ARDoce	Associação dos Municípios da Microrregião do Médio Rio Doce
8.	ASPARP	Associação dos Pescadores e Amigos do Rio Piranga
9.	CBH	Comitê de Bacia Hidrográfica
10.	CBH-Doce	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce
11.	CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
12.	CIF	Comitê Inter Federativo
13.	CIMVA	Consórcio Intermunicipal Multifinalitário do Vale do Aço
14.	CNRH	Conselho Nacional de Recursos Hídricos
15.	CODEMA	Conselho de Defesa e Conservação do Meio Ambiente
16.	COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
17.	CPRM	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
18.	CT	Câmara Técnica
19.	CTCI	Câmara Técnica de Capacitação e Informação
20.	CTGEC	Câmara Técnica de Gestão de Eventos Críticos do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce
21.	CTI	Câmara Técnica de Integração
22.	CTIL	Câmara Técnica Institucional e Legal

23.	DEMAES	Departamento Municipal de Água Esgoto e Saneamento de Ponte Nova
24.	DN	Deliberação Normativa
25.	EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
26.	ETA	Estação de Tratamento de Água
27.	ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
28.	FONASC-CBH	Fórum Nacional da Sociedade Civil nos Comitês de Bacias Hidrográficas
29.	GT	Grupo de Trabalho
30.	IBIO	Instituto Bioatlântica
31.	IBRAM	Instituto Brasileiro de Mineração
32.	IDAF	Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo
33.	IEF	Instituto Estadual de Florestas
34.	IGAM	Instituto Mineiro de Gestão das Águas
35.	IMA	Instituto Mineiro de Agropecuária
36.	MMA	Ministério do Meio Ambiente
37.	MOP	Manual Operativo
38.	NUCAS	Núcleo de Capacitação Sudeste
39.	ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
40.	ONG	Organização Não-Governamental
41.	PAP	Plano de Aplicação Plurianual
42.	PARH	Plano de Ação de Recursos Hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio Doce
43.	PCHs	Pequenas Centrais Hidrelétricas
44.	PIRH	Plano Integrado de Recursos Hídricos
45.	PL	Projeto de Lei
46.	POA	Plano Orçamentário Anual
47.	RELBA	Rede de Banco de Alimentos
48.	SAAE	Serviço Autônomo de Água e Esgoto
49.	SACE	Sistema de Alerta de Eventos Críticos
50.	SEDS-ES	Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública do Espírito Santo

51.	SEDS-MG	Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais
52.	SEMAD	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
53.	SES	Sistema de Esgotamento Sanitário (ou)
54.	SES	Secretaria de Estado de Saúde
55.	SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
56.	SIGA-Doce	Sistema Integrado de Gestão de Águas para a Bacia do Rio Doce
57.	SMA-ES	Secretaria de Meio Ambiente do Espírito Santo
58.	SMA-MG	Secretaria de Meio Ambiente de Minas Gerais
59.	SUPRAM	Superintendência Regional de Meio Ambiente
60.	SUPRAM	Superintendência Regional de Meio Ambiente
61.	TCU	Tribunal de Contas da União
62.	TTAC	Termo de Transação de Ajustamento de Conduta
63.	UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
64.	UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
65.	UFV	Universidade Federal de Viçosa
66.	UGR	Unidade Gestora Regional
67.	UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organização Educacional, Científica e Cultural das Nações Unidas)
68.	UNIVALE	Universidade Vale do Rio Doce
69.	WWF	World Wide Fund for Nature (Fundo Mundial para a Natureza)

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Ilustração	#	Nome	Pág.
Figura	1	Fluxo da apuração para o diagnóstico	15
Ilustração	#	Nome	Pág.
Quadro	1	Dados da coleta, perfil da amostra e período	16
	2	Tipos de Público	26
	3	Eficácia, limitações e alcance do WhatsApp	39
	4	Eficácia, limitações e alcance do E-mail	40
	5	Eficácia, limitações e alcance das Reuniões Virtuais	40
	6	Eficácia, limitações e alcance de APPs (Aplicativos)	41
	7	Eficácia, limitações e alcance das Reuniões Presenciais	41
	8	Eficácia, limitações e alcance dos <i>Sites</i>	42
	9	Eficácia, limitações e alcance do Facebook	43
	10	Eficácia, limitações e alcance do Instagram	43
	11	Eficácia, limitações e alcance da Televisão	43
	12	Eficácia, limitações e alcance do Rádio	44
	13	Eficácia, limitações e alcance das peças gráficas	44
	14	Forças da Matriz SWOT, segundo membros dos Comitês	49
	15	Fraquezas da Matriz SWOT, segundo membros dos Comitês	50
	16	Oportunidades da Matriz SWOT, segundo membros dos Comitês	51
	17	Ameaças da Matriz SWOT, segundo membros dos Comitês	52
	18	Elementos da Matriz SWOT, segundo membros da AGEVAP	53
Ilustração	#	Nome	Pág.
Tabela	1	Comparativo entre Pesquisas Qualitativa e Quantitativa	14

1. APRESENTAÇÃO

O CBH-Doce e os Comitês Afluentes estão vivendo uma fase de grande expectativa com a instalação da nova Agência. A indicação da AGEVAP pelos órgãos gestores para atuar como agência de bacia do Rio Doce pode ser vista como mais uma afirmação de maturidade e de confiança no futuro de curto, médio e longo prazos. A experiência e o histórico de realizações da AGEVAP veio ao encontro, com forte ressonância, dos objetivos e aspirações dos Comitês da Bacia do Rio Doce. A sinergia dessa relação já se faz notar por organizações e agentes de toda a macrorregião.

Este documento que aqui se apresenta foi planejado e elaborado pela Prefácio Comunicação e contém a análise de conteúdo das entrevistas com 20 membros do CBH-Doce e de seus Comitês Afluentes, selecionados por sua representatividade e posição estratégica no cenário de gestão das águas na Bacia do Rio Doce.

O objetivo desta etapa é, a partir da análise das informações coletadas nas entrevistas, identificar a situação comunicacional do Comitê, além de seu panorama interno e externo, de modo a nortear os trabalhos futuros de construção do Plano de Comunicação da Bacia do Rio Doce.

1.1. A Prefácio Comunicação

A Prefácio é uma agência de comunicação, cuja missão é *promover a melhoria de resultados das organizações por meio da comunicação estratégica*. Com 29 anos de mercado, a agência é voltada para a consolidação e a manutenção da imagem e da reputação dos clientes, utilizando os recursos que a comunicação social oferece, num processo integrado, adequado a cada público de interesse e a cada resultado esperado.

Os clientes da Prefácio são empresas nacionais e internacionais, de capital público, privado e misto, entidades de classe, organizações dos mais diversos segmentos. Nesses anos de existência, a Prefácio já colaborou com mais de 200 organizações, nos estados da Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná,

Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo. A Prefácio também atua em outros países, como Argentina, Chile, Colômbia e Peru.

Na área de gestão da Comunicação Integrada de bacias hidrográficas, a Prefácio atua há quase uma década, produzindo publicações de circulação interna e externa, capacitação e treinamentos, *media training*, campanhas e ações educativas e de divulgação, campanhas e ações de engajamento, sensibilização, *employer branding*, pesquisas qualitativas e quantitativas, diagnóstico e planejamentos estratégicos, redação de políticas e outros projetos especiais.

A Prefácio foi contratada para realizar a elaboração do Plano de Comunicação da Bacia do Rio Doce. Este relatório é resultado do trabalho de briefing ampliado, que faz parte da etapa B de elaboração do plano, e traz observações e análises realizadas pela equipe da Prefácio e apresenta a primeira fase do projeto: a fase de planejamento, elaboração e realização de pesquisas e de produção do Diagnóstico. No tópico seguinte, informações básicas esclarecem sobre como este documento foi elaborado.

1.2. Os comitês da Bacia do Rio Doce

Os Comitês de Bacia Hidrográfica, entes do Sistema Nacional de Gestão dos Recursos Hídricos, constituem o “Parlamento das Águas”, espaço em que representantes da comunidade de uma bacia hidrográfica discutem e deliberam a respeito da gestão dos recursos hídricos compartilhando responsabilidades e gestão com o poder público.

Comitê é um termo que indica uma comissão, junta, delegação ou reunião de pessoas, para debate e execução de ações de interesse comum. Bacia hidrográfica é um território delimitado por divisores de água cujos cursos d’água em geral convergem para uma única foz localizada no ponto mais baixo da região. Unindo os dois conceitos, temos o Comitê de Bacia Hidrográfica (CBH), ou seja, o fórum em que um grupo de pessoas, com diferentes visões e atuações, se reúne para discutir sobre um interesse comum – o uso d’água na bacia.

É por meio de discussões e negociações democráticas que os comitês avaliam os reais e diferentes interesses sobre os usos das águas das bacias hidrográficas. Possuem poder de decisão e cumprem papel fundamental na elaboração das políticas para gestão das águas nas bacias, sobretudo em regiões sujeitas a eventos críticos de escassez hídrica, inundações ou na qualidade da água que possam colocar em risco os usos múltiplos da água, conforme assegurados em Lei.

Na Bacia Hidrográfica do Rio Doce, em âmbito federal, está instituído o Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce (CBH-Doce). Criado por meio de Decreto Presidencial, em 25 de janeiro de 2002, atua como um Comitê de Integração, reunindo representantes dos comitês de rios afluentes mineiros e capixabas.

O CBH é formado por conselheiros dos três segmentos (poder público, usuários e sociedade civil) e possui papel estratégico para a gestão de recursos hídricos na região, viabilizando a articulação dos diversos atores sociais visando à cooperação em prol da preservação e recuperação do Rio Doce.

Em Minas Gerais, a Bacia do Rio Doce é dividida em seis Unidades de Planejamento e Gestão dos Recursos Hídricos (UPGRHs), com Comitês de Bacia já estruturados, conforme descrito abaixo:

- I. Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Piranga;
- II. Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Piracicaba;
- III. Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Santo Antônio;
- IV. Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Suaçuí;
- V. Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Caratinga; e
- VI. Comitê de Bacia Hidrográfica Águas do Rio Manhuaçu.

No Estado do Espírito Santo, embora inexistam subdivisões administrativas da Bacia do Rio Doce, há 05 (cinco) Comitês de Bacia instituídos, conforme abaixo:

- I. Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Guandu;
- II. Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria do Doce;

- III. Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Joana;
- IV. Comitê das Bacias Hidrográficas Pontões e Lagoas do Rio Doce; e
- V. Comitê das Bacias Hidrográficas do Rio Barra Seca e Foz do Rio Doce.

Atualmente, a AGEVAP, no âmbito do Doce, possui contratos firmados junto à Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), para atendimento ao CBH-Doce e com o Instituto Mineiro de Gestão das Águas IGAM, para os 06 (seis) CBHs afluentes mineiros. Ainda não há contrato celebrado junto à Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH), considerando que a cobrança não foi implementada na porção capixaba da bacia, razão pela qual a entidade, por ora, não atende aos CBHs do Espírito Santo.

1.3. A AGEVAP

A Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul - AGEVAP, criada em 20 de junho de 2002, tem personalidade jurídica de uma associação de direito privado, com fins não econômicos. Foi constituída, inicialmente, para o exercício das funções de Secretaria Executiva.

Atualmente, exerce as funções definidas no Art. 44, da Lei Federal nº 9.433/97; Art. 59, da Lei Estadual do Rio de Janeiro nº 3.239/99; e Art. 38, da Lei Estadual de Minas Gerais nº 13.199/99, que tratam, em suas respectivas esferas, das competências das chamadas Agências de Água ou Agências de Bacia.

A associação é formada por uma Assembleia Geral, um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva. Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal são pessoas físicas eleitas pela Assembleia Geral. A Diretoria Executiva é composta por 01 (um) Diretor Presidente, 02 (dois) Diretores Executivos, 03 (três) Assessores e 01 (um) Controlador.

A sede da AGEVAP está localizada em Resende/RJ. A associação possui 10 (dez) Unidades Descentralizadas (UDs) localizadas nos municípios de Volta Redonda, Petrópolis, Nova Friburgo, Campos dos Goytacazes, Seropédica, Rio de Janeiro, Angra dos Reis (no estado do Rio de Janeiro), Juiz de Fora,

Guarani (no estado de Minas Gerais) e São José dos Campos (no estado de São Paulo). A associação possui ainda 01 (uma) Filial localizada em Governador Valadares/MG.

Atualmente, a AGEVAP possui 08 (oito) Contratos de Gestão assinados com a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), o Instituto Estadual do Ambiente (INEA) e o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM), atendendo a 17 (dezesete) comitês de bacias hidrográficas.

A AGEVAP - Filial Governador Valadares/MG está legalmente habilitada a exercer as funções de Agência de Água para CBH-Doce, em âmbito federal, e para seis comitês estaduais mineiros, sendo eles: Piranga, Piracicaba, Santo Antônio, Suaçuí, Caratinga e Manhuaçu.

A AGEVAP por meio da Resolução Conselho Nacional de Recursos Hídricos nº 212, de 28 de agosto de 2020, recebeu delegação de competência para o exercício das funções inerentes à Agência de Água da Bacia do Rio Doce. No dia 21 de dezembro de 2020 foi celebrado o Contrato de Gestão nº 34/2020 e, no dia 30 de dezembro de 2020, respectivo Termo Aditivo, entre a AGEVAP e a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), com anuência do CBH-Doce, para exercer as funções de Agência de Água na Bacia do Rio Doce.

Em Minas Gerais, a equiparação da AGEVAP para o exercício das funções de agência de água para a porção mineira da Bacia Hidrográfica do Rio Doce foi aprovada por meio da Deliberação Conselho Estadual de Recursos Hídricos CERH-MG nº 441, de 04 de setembro de 2020.

No dia de 15 de dezembro de 2020 foi celebrado o Contrato de Gestão nº 001/2020, e, no dia 22 de dezembro de 2020, seu respectivo Termo Aditivo, entre a AGEVAP e o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM), com anuência dos CBHs Afluentes Mineiros do Rio Doce, para o exercício das funções de Agência de Água nas Bacias Hidrográficas dos Afluentes Mineiros do Rio Doce: Piranga, Piracicaba, Santo Antônio, Suaçuí, Caratinga e Manhuaçu.

Para não haver problemas de nomenclatura chamaremos a partir deste ponto, a AGEVAP - Filial Governador Valadares/MG pelo nome fantasia de AGEDOCE.

1.4. O Relatório analítico e consolidado do briefing

Este relatório busca transmitir, de forma sintética e consolidada, percepções e opiniões de vinte membros do CBH-Doce e dos Comitês Afluentes. Os membros selecionados para participar da entrevista são agentes que vivem e atuam na Bacia Hidrográfica do Rio Doce. Suas atividades representam interesses do CBH-Doce e dos Comitês afluentes, em muitos casos, de forma simultânea aos interesses convergentes de outras instituições, que também atuam em favor da preservação ambiental, do cuidado com as águas e com o ambiente social daquela região.

As questões que pautaram o roteiro de entrevista foram previamente elaboradas e estruturadas visando a apuração de informações estratégicas para a constituição deste documento.

A estrutura deste relatório propõe ao leitor a oportunidade de conhecer não apenas as opiniões apuradas nas entrevistas, mas também os objetivos e as metodologias que nortearam o planejamento do diagnóstico. Estes temas estão tratados nos próximos dois tópicos (capítulos 2 e 3).

Nos capítulos que se sucedem, o conteúdo principal é descrito sob a temática do Posicionamento Institucional e Estratégico (cap. 4), dos Panoramas Interno e Externo (cap. 5), do levantamento de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para a comunicação (cap. 6) e do Desempenho e importância para a estratégia da Matriz SWOT (cap. 7). A Conclusão (cap. 8) e as referências bibliográficas que fundamentam os métodos de pesquisa encerram o relatório.

Para facilitar o entendimento dos leitores, abaixo vão listadas algumas características:

- O grupo de 20 membros respondentes é aqui, neste relatório, denominado “*grupo entrevistado*”, uma vez que as suas percepções foram interpretadas

individualmente e agrupadas de acordo com as convergências de suas opiniões.

- Para facilitar a leitura, as frases e orações citadas “entre aspas” no relatório apresentam como fonte o número designado ao entrevistado, sem revelar seu nome.
- Quando utilizadas somente palavras ou expressões de entrevistados, não há indicação do número do entrevistado, para dar mais fluidez à leitura.
- Em geral, as listas são hierarquizadas por ordem alfabética.

2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

2.1. Geral

Este relatório tem como objetivo geral reunir dados e informações apurados por meio de entrevistas de pessoas estratégicas - gestores e membros do CBH-Doce e dos Comitês afluentes e AGEVAP- sobre suas orientações estratégicas, sobre a situação comunicacional da instituição, sobre a relação com diferentes públicos e suas metas para o futuro.

2.2. Específicos:

Apurar percepções sobre histórico, missão, visão, valores, posicionamento, planos e metas, ambiente setorial, comunicação interna e externa, ferramentas, eficiência, eficácia, interesses, limitações, forças, fragilidades, oportunidades, ameaças, seu relacionamento com a entidade delegatária, além de informações gerais sobre a organização, seus produtos e serviços, públicos, concorrentes e impedientes, campo em que a organização atua ou atuará, imagem real, marca no mercado, imagem desejada e sobre tendências em geral.

Após compartilhamento e entendimento geral deste conteúdo, pretende-se usá-lo para nortear a elaboração de um plano estratégico de comunicação que contemplará ações voltadas ao CBH-Doce, Comitês afluentes e AGEVAP.

3. METODOLOGIA

Pesquisas são instrumentos de *escuta*, de aprendizado sobre determinado cenário ou objeto, e demandam a apuração de dados de variadas fontes. Para cada pesquisa há, no mínimo, um método capaz de conduzir o pesquisador à resposta que mais se aproxima da realidade.

O uso e aplicação desta metodologia é o que fundamenta a prática de elaborar questionários e roteiros, de coletar e analisar dados. Este processo tem reconhecida capacidade de expandir e aprofundar os conhecimentos sobre o objeto pesquisado.

3.1. Fundamentos metodológicos

Os roteiros de entrevista utilizados para a elaboração deste relatório foram planejados para atender a necessidade de apuração de informações de agentes que atuam em diferentes contextos. No caso deste diagnóstico, foi necessário buscar a compreensão das percepções de membros do CBH-Doce e dos Comitês Afluentes e AGEVAP, em diferentes posições funcionais:

- Presidentes
- Vice-presidentes
- Diretores
- Presidentes de Câmaras Técnicas
- Membros representantes
- Coordenadores de Grupos de Trabalho
- Analistas/ técnicos

Para alcançar esses agentes, entrevistadores da Prefácio Comunicação foram mobilizados para contatar, agendar e entrevistar cada um deles entre os dias 14 e 23 de dezembro. A despeito da dificuldade inerente ao período contíguo às festas de fim de ano, dos 21 nomes selecionados para suprir a demanda de

informações, 20 atenderam ao chamado do CBH-Doce, por meio da Prefácio, e dedicaram atenção e tempo suficientes para a apuração registrada neste relatório. A operacionalização das entrevistas foi definida segundo os seguintes parâmetros:

- a) Todas as questões restringem-se a temas fundamentais para elaboração deste relatório;
- b) As perguntas do questionário de entrevista foram elaboradas pela Prefácio e validadas pelo Cliente;
- c) A aplicação do questionário foi feita em meio digital, via canais de vídeo conferência, como *Microsoft Teams*, *Google Meet* ou similares;
- d) O anonimato é garantido aos respondentes e não há identificação nominal nas informações obtidas por meio das entrevistas;
- e) As entrevistas foram conduzidas por profissionais com experiência em realização de pesquisas;
- f) A análise é realizada sobre dados do grupo, sem considerar a identidade do respondente.

3.2. Coleta de Dados

Para a elaboração deste diagnóstico foi utilizada a coleta de dados por meio de:

Questionário – É o “conjunto formal de perguntas para obter informações do entrevistado” (MALHOTRA, 2001, p.274). O questionário é utilizado em pesquisas quantitativas e qualitativas, caso deste relatório.

Entrevista – A entrevista em profundidade é um método de obtenção de dados qualitativos. Ela pode se realizar por meio de um roteiro que pode ser estruturado, semiestruturado ou não-estruturado, aplicado de forma direta e pessoal, “em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2001, p.163).

Roteiro semiestruturado – A entrevista com roteiro semiestruturado é registrada em um questionário e deve trazer perguntas que são feitas pelo entrevistador, sem a necessidade de o entrevistado ler. As respostas são registradas por meio de taquigrafia ou gravação, com a ciência e permissão do entrevistado. Para Naresh Malhotra, (2001, p.164) durante a entrevista com roteiro semiestruturado, o entrevistador pode realizar novas perguntas, reiterar questionamentos e até mesmo suprimir aqueles que julgar desnecessários. Uma das vantagens do método é a possibilidade de aprofundar questões mais específicas, ampliando os níveis de percepção, além de poder interpretar reações dos respondentes.

O roteiro de entrevista é uma eficiente forma de coletar informações. Ele é fundamental para a realização da pesquisa qualitativa, cujas características podem atender com mais eficácia à demanda apresentada pelo cliente. Na tabela a seguir, um comparativo entre Pesquisas Qualitativa e Quantitativa facilita o entendimento entre suas diferenças e os motivos da escolha de um modelo específico.

Tabela 1: Comparativo entre Pesquisas Qualitativa e Quantitativa

PESQUISA QUALITATIVA & PESQUISA QUANTITATIVA		
PESQUISA	QUALITATIVA	QUANTITATIVA
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo
Amostra	Pequeno número de casos não-representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de dados	Roteiro estruturado, não estruturado ou	Questionário Estruturado

	semiestruturado	
Análise	Não-estatística	Estatística
Resultado	Desenvolve-se compreensão inicial	Recomenda um curso final de ação

Fonte: Adaptado de Naresh MALHOTRA (2001, p.156), pela Prefácio

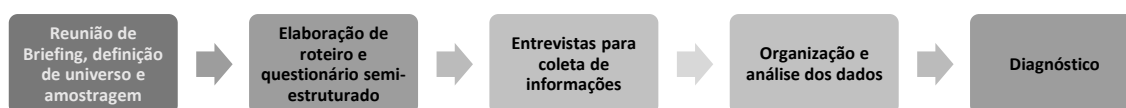
3.3. Metodologia aplicada

O trabalho de planejamento e realização da pesquisa que orienta este briefing ampliado teve início em dezembro de 2021, com a primeira reunião para definição e elaboração da metodologia de pesquisa. Os roteiros de entrevista foram elaborados ao longo de uma semana (de 3 a 9 de dezembro), aprovados pelo cliente no dia 8 de dezembro e aplicados entre os dias 10 e 22 de dezembro. Após esse período foi possível fazer a análise dos dados e a elaboração deste relatório de diagnóstico.

O processo de pesquisa se inicia por meio de reuniões de briefing para delimitação de universo, amostragem e demais quesitos da metodologia. Definidas as questões estruturais, têm-se os elementos para elaboração de roteiros e questionários. Após essa fase pode-se iniciar a realização das entrevistas em profundidade. Terminada a coleta e a transcrição das informações, faz-se a organização e a análise de todo o conteúdo. Com o entendimento desse material, descortinam-se novos entendimentos e uma nova perspectiva, com o conteúdo que integra este relatório diagnóstico.

Todo este processo pode ser ilustrado pela figura 1, a seguir:

Figura 1: Fluxo da apuração para o diagnóstico



Fonte: Elaborado pela Prefácio

Os dados foram coletados dentro do prazo estabelecido em acordo entre AGEVAP e Prefácio. O período de campo, embora exíguo, foi suficiente para obtenção de dados, como pode ser observado no quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Dados da coleta, perfil da amostra e período.

ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE		
DADOS E INFORMAÇÕES	PERFIL DA AMOSTRA	PERÍODO
▪ Orientações estratégicas ▪ Imagem e posicionamento institucional ▪ Planos e metas ▪ Ambiente setorial ▪ Comunicação interna e externa ▪ Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças ▪ Projetos e frentes de investimento ▪ Públicos e relacionamento	▪ Presidentes ▪ Vice-presidentes ▪ Diretores ▪ Presidentes de Câmaras Técnicas ▪ Membros representantes ▪ Coordenadores de Grupos de Trabalho ▪ Analistas/técnicos	De 10 a 22 de dezembro de 2021

Fonte: Quadro elaborado pela Prefácio

4. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL

Na medida em que uma organização amadurece, maior deve ser sua atenção, análise e aplicação estratégica da comunicação. Esta afirmativa se refere à comunicação nos âmbitos interno e externo, cujas funcionalidades podem garantir que mensagens institucionais e operacionais alcancem os públicos almejados, considerando suas diferenças e peculiaridades.

Todo processo de comunicação organizacional precisa estar conectado ao Planejamento Estratégico da organização e suas orientações. Esta diretriz é o pilar da existência organizacional e precisa ser a base para a estratégia de comunicação. Por consequência, será o alicerce para seus planos, projetos e ações. Peter Drucker, referência global para a administração contemporânea, destaca como *‘fundamental’* a atuação criteriosa, planejada de modo a fazer o melhor uso dos recursos disponíveis. Ele afirma: *“Quando a organização traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porquê ela existe, o que ela faz e como faz, e aonde ela quer chegar”* (DRUCKER, 2010).

São esses os direcionamentos estratégicos (*porque existe, o que faz e como faz, aonde quer chegar*) que devem transitar por todos os públicos, de ponta a ponta dentro da organização, impactando todos colaboradores na amplitude de suas funções, além das comunidades e dos principais parceiros.

A importância do planejamento também é pauta de Phillippe Kotler, referência internacional nos assuntos de marketing e mais recentemente, no marketing em causas sociais. Kotler (2010) afirma que o segredo das organizações bem-sucedidas reside no fato delas usarem forte e permanentemente a prática do planejamento estratégico. Vale destacar que a elaboração do planejamento de nada adianta se não for devidamente comunicado para aqueles que vão realizar a execução: o público interno, em sinergia com os públicos prioritários. São estes os responsáveis pelo cumprimento, por parte da organização, de seu papel social, ambiental, econômico político e institucional.

4.1 Identidade

Para o grupo entrevistado, os Comitês têm um modelo muito bem concebido, que integra diferentes segmentos, com representantes capazes de exercer protagonismo, cada um junto a seu grupo representado. Os membros entendem os seus Comitês como entes de grande importância.

Destacam, ainda, que essa identidade institucional se faz multifacetada na medida em que há condições muito diferentes, dentre as microrregiões da Bacia do Rio Doce. Essa realidade, embora rica em diversidade, é um fator que dificulta a formação de uma clara identidade institucional para a macrorregião da Bacia.

O modelo de gestão das águas tem o fator “descentralizar participativo” como um trunfo. Graças a este modelo, é possível alcançar populações menores e dispersas, envolvendo de forma plural todos os agentes da bacia. Este é mais um legado do pacote de gestão de águas, fortalecendo a identidade dos Comitês com a introdução de peculiaridades da realidade brasileira.

Hoje, há uma percepção de maturidade no Comitê, nas Câmaras Técnicas e nos Grupos de Trabalho. A condição de ente do Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos requer experiências e desempenho que permitem qualificar o Comitê como uma instituição madura. Essa maturidade também se revela na capacidade de reconhecer e pontuar suas próprias vulnerabilidades, e se dispor a enfrentá-las com todos os recursos possíveis.

Há membros dos Comitês que têm posição bem alinhada com as perspectivas do setor que representam. Porém, esse alinhamento não é uma regra para todos e a questão da representatividade precisa ser observada, exposta e bem entendida. Na percepção do grupo entrevistado, o desalinhamento pode impactar não apenas a identidade da organização, mas também a imagem percebida e a credibilidade institucional.

Em geral, o CBH-Doce e os Comitês se veem como entidade absolutamente necessária, com papel central da gestão dos recursos hídricos. Para eles, há bastante tempo, existe uma clara demanda de aprendizado, de capacitação e de aperfeiçoamento dos membros representativos, de modo a propiciar o alcance de níveis mais avançados.

Deve-se considerar também que a Identidade é um fenômeno internalizado, intrínseco; porém, influenciado por muitas fontes. Em acordo com essa perspectiva, o entrevistado nº 10 afirma que *“precisamos marcar nossa identidade, até mesmo com a própria ANA e IGAM, [para] nos fortalecer aqui. Para o público externo a gente não existe... então, a gente precisa acontecer para fora do sistema”*.

Para o grupo entrevistado, quanto maior o comprometimento com a missão do Comitê, mais forte será sua identidade e sua capacidade de articulação e proposição de soluções.

4.1.1. Orientações estratégicas

A Missão, a Visão e os Valores são os elementos que balizam as orientações estratégicas de uma organização. Na pesquisa realizada junto ao grupo entrevistado não houve citações literais – total ou parcialmente – das orientações norteadoras da estratégia institucional. No CBH-Doce, assim elas estão definidas:

Missão - Articular os diversos atores sociais para garantir a oferta de água, em quantidade e qualidade, visando o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida na Bacia Hidrográfica do Rio Doce.

Visão - Ser a referência na interlocução entre os atores sociais na busca de soluções que elevem o Comitê ao status de instância regional indutora do desenvolvimento sustentável e da inclusão social.

Valores:

- Transparência
- Qualidade nas decisões
- Gestão democrática e participativa
- Inclusão e equidade social
- Respeito aos valores e diversidades
- Respeito ao equilíbrio ambiental e ao princípio da precaução

Em relação aos Comitês, há um coletivo de opiniões que converge para o comprometimento com a causa das águas da Bacia, de participação dedicada, de democratização das discussões e de outras questões ligadas ao aprendizado. Para este grupo, *“dentro das possibilidades o CBH-Doce tem correspondido à sua missão”* (Entrevistado nº 09). Há uma busca por amadurecimento, por descartar esforços de autoafirmação e por se concentrar nas finalidades do CBH-Doce. Há também um anseio para o aprendizado da lida com conflitos, para que as contraposições sejam construtivas, para que novos caminhos sejam abertos e, por fim, para que a melhor solução seja encontrada.

Dos Comitês espera-se uma postura proativa. Que haja dinâmica para identificar as demandas, celeridade e sinergia na execução de projetos e programas. Neste quesito, o entrevistado nº 15 considera que as orientações estratégicas são adequadas, mas ainda não são praticadas. Para ele, *“parece que o CBH-Doce está perdido no ‘meio’ e não consegue atingir o ‘fim’, que é o uso sustentável dos recursos hídricos”*.

A expectativa geral é de que os Comitês sejam, de fato, protagonistas nos debates e nas soluções para quaisquer problemas ou ameaças às águas da Bacia do Doce.

4.1.2. Razão de existir

Institucionalmente, a razão de existir do CBH-Doce e dos Comitês está vinculada à Lei 9433, de 1997, cuja proposta é inspirada no modelo da França. A partir desse marco lançou-se a gestão das águas na Bacia, dando início à mobilização de agentes para criação dos Comitês.

Para os membros do grupo entrevistado, o Comitê vem atuando naquilo que dele se espera. As ferramentas de políticas públicas dos recursos hídricos vêm funcionando, realizando seu papel como ente do sistema. O Comitê tem de atuar dentro de seus propósitos e assim ele tem feito: tem atendido ao que é próprio de sua finalidade.

Nesta percepção, inclui-se a perspectiva da compensação, da forma de equilibrar os direitos de acesso e uso das águas, por usuários de diferentes

tamanhos e demandas. Há forte percepção de valor no mecanismo de contrabalançar as discrepâncias: grandes usuários de água têm de oferecer em retorno, projetos para comunidades e pequenos usuários da Bacia. Esse tipo de expediente permite viabilizar uma das razões de existir detectadas nas entrevistas: *dar voz a todos os setores representados e a todos os usuários do sistema*.

De forma geral, a razão de existir do sistema de gerenciamento dos recursos hídricos é a busca pela melhoria da qualidade e o aumento da quantidade da água.

Em paralelo, os membros da AGEVAP, cuja função é auxiliar técnica e administrativamente os Comitês da Bacia do Rio Doce, entendem que a razão de existir da Agência é ser uma espécie de *secretaria executiva* dos Comitês, pois ela possui atributos de empresa, possui a força de um “*braço executivo*” e o “*CNPJ*” capaz de contratar outras empresas e de executar, de fato, aquilo que foi debatido, deliberado e aprovado nas Câmaras e nos Comitês, inseridos no PIRH.

4.1.3. Ideais de atitude

Os primeiros aspectos a serem contemplados por um ideal de atitude para membros dos Comitês são a afinidade, o interesse e o comprometimento com a pauta da gestão dos recursos hídricos. Afinal, trata-se de uma área muito peculiar, cujo conhecimento específico é domínio de poucas pessoas.

Quanto às atitudes, aos comportamentos e aos resultados a serem internalizados, a falta de engajamento de alguns membros do Comitê é uma preocupação destacada em respostas do grupo entrevistado. No entanto, há uma expectativa de que isso seja algo a ser superado com mais amadurecimento e uma efetiva capacitação dos membros. Contudo, é observada pelo grupo entrevistado a falta de interação entre membros representantes e entidades representadas. A percepção coletiva é de que isso atrapalha a busca por bons resultados, por soluções efetivas.

Outra percepção deste grupo é que a prioridade máxima dos membros é cumprir o propósito do Comitê, que é promover a boa gestão dos recursos

hídricos. Este deve ser o foco permanente. Há, todavia, um receio de que o calor das discussões em debates e deliberações favoreça a dispersão de atenções e o consequente desvio de foco sobre as pautas fundamentais. Neste momento, segundo o grupo entrevistado, o membro do Comitê deve buscar o compromisso maior: arbitrar em primeira instância, fundamentar e elaborar planos, implementar políticas de recursos hídricos etc.

É preciso também destacar uma reiterada preocupação com uma tendência dos membros em querer evitar os conflitos. Para o grupo entrevistado, é preciso incutir nos membros a visão de que conflitos não são, em si, um problema. Ao contrário, podem ser a oportunidade de aperfeiçoar processos e resultados por meio da convergência de diferentes opiniões, expostas em um debate construtivo, além de ser parte inerente à dinâmica do colegiado, que tem caráter deliberativo e descentralizado.

4.2. Imagem

No item 4.1, a identidade organizacional é apresentada como aquilo que a organização é, considerando seus próprios domínios: qualidades e *‘defeitos’* institucionais, tipo de instalação, processos de interação com públicos, enfim, sua cultura organizacional. A imagem, por sua vez, é uma propriedade do outro. É como o público enxerga a organização, como as pessoas *‘de fora da organização’* julgam e percebem a instituição.

Apesar de sua natureza intrínseca, pode-se fazer muito pela identidade e pela imagem de uma organização. Mas é muito difícil integrá-las positivamente sem que se atue estrategicamente. Nicolau Maquiavel (1469-1527), historiador italiano, escreveu que “não é necessário ter todas as qualidades, mas é fundamental parecer tê-las”.

4.2.1 Percepção dos públicos (Imagem real)

A visão que os públicos têm dos Comitês está comprometida por uma série de “*carências*” percebidas, especialmente nos últimos anos: faltam entregas, programas, recursos, capacitação, treinamento, comunicação, estímulos,

incentivos e ações de integração. Há também a percepção de que houve muitos fatores incontrolláveis, de âmbito externo, que contribuíram para isso: o rompimento da barragem, a pandemia, a política governamental e a própria oscilação climática tiveram grande influência na fragilização do sistema dos Comitês, deixando os atores mais vulneráveis, assim como as próprias instituições que atuam pelas águas da Bacia.

Observou-se também, por meio das percepções do grupo de entrevistados, que os Comitês precisam aprender a lidar com questões políticas e institucionais. Há grande diversidade de contextos em cada Comitê, e as dificuldades de relacionamento e de entendimento nas Prefeituras (prefeitos e secretários municipais) quanto ao papel e à importância da representatividade dos membros é uma ocorrência coincidente em quase todos os contextos. Há prefeitos que nada ou pouco sabem sobre o papel de um comitê, inclusive dos Comitês afluentes junto a suas prefeituras.

A forma como se divulgam soluções, resultados e o papel dos Comitês parece não chegar a termo. A impressão geral é que ninguém fica sabendo o que acontece. Por exemplo: não há um plano de comunicação para ressaltar a importância do Comitê. Não há visibilidade para o Comitê quando este viabiliza a execução de um certo programa ou seleciona e indica determinada área para realização de investimentos destinados por parcerias. Isso abre espaço para a apropriação do resultado por outros agentes, como políticos ou instituições que atuaram em consequência à decisão do Comitê. Perde-se aí uma grande oportunidade de exposição positiva, formadora de opinião.

4.2.2. Percepção ideal (Imagem que se busca projetar)

Para o grupo entrevistado, a percepção ideal que o Comitê busca projetar junto aos seus principais públicos, é a imagem de uma organização preocupada e ocupada com a gestão da bacia. Uma organização com foco total na manutenção da qualidade e da quantidade das águas da bacia do Rio Doce.

De acordo com o grupo, o ideal seria que os Comitês fossem conhecidos por todos os públicos. Melhor ainda seria ser conhecido, primeiro, dentro do sistema; para em seguida ser reconhecido por aqueles que orbitam a gestão

das águas: universidades, pesquisadores, instituições de caráter social e ambiental, municípios, grandes usuários e toda a sociedade civil.

Um atributo importante a ser projetado é o modelo de gestão compartilhada, visto como um trunfo entre os membros dos Comitês. Este modelo de gestão foi inserido no sistema brasileiro de Comitês de Bacia Hidrográfica como uma inspiração do modelo francês e tem grande relevância como instrumento social e democrático. Isso deveria ser percebido e valorizado por todos os públicos do CBH-Doce.

Deve-se considerar que o tema dos recursos hídricos, quando em condições normais, tem baixo apelo junto às pessoas. O interesse em relação ao tema cresce exponencialmente quando surge uma seca, uma enchente ou um fato extremo, como o rompimento da barragem. É preciso despertar nas pessoas – e na opinião pública – um interesse mais imediato e perene quanto aos cuidados com a água.

Outra percepção destacada por membros do grupo entrevistado aponta para que a sociedade tome ciência de que o Comitê é um órgão governamental, mas que nenhum de seus membros é remunerado. O trabalho, a dedicação de cada membro é uma doação pessoal dele para a sociedade.

Em paralelo, a Agência delegatária quer ser vista como um braço técnico e executivo não só dos colegiados, mas uma entidade capaz de ajudar os municípios a realizarem “*projetos e cooperarem com os progressos*”, como afirmou o entrevistado nº 19.

4.2.3. Sobre espaços de protagonismo

Para o grupo de entrevistados, o protagonismo na defesa das águas da Bacia não deve ser uma exclusividade do CBH, dos Comitês e da AGEVAP. Para eles, outras organizações também podem ser vistas como protagonistas, como por exemplo, quaisquer uma daquelas listadas neste diagnóstico, especialmente no item “4.3.5. *Parceiros*”. Essa percepção decorre do entendimento de que parcerias são instrumentos imprescindíveis, são um facilitador para superar obstáculos e abreviar o período entre a identificação da demanda e a entrega das soluções. O entrevistado nº 15 sintetizou esta

percepção com a afirmativa de que *“todo parceiro pode ocupar espaço de protagonismo junto ao CBH-Doce e aos seus Comitês. As parcerias são fundamentais e devem ser buscadas e estimuladas”*.

Para a Agência, o mais importante é que o planejado se realize, que os esforços sejam efetivos e que o resultado dos projetos e programas alcancem a população, sendo o papel de protagonismo de menor relevância do que os resultados da ação em si.

Cabe a ponderação de que aos Comitês e à Agência a presença e o devido destaque de seu protagonismo institucional junto ao parceiro, de modo que o papel exercido nos estudos e debates das Câmaras Técnicas e nas deliberações das assembleias dos Comitês tenham a devida e merecida visibilidade junto aos públicos beneficiados.

4.3. Públicos

A caracterização e hierarquização dos públicos se justifica na necessidade de compreender seus diferentes anseios e seu potencial de contribuição para a causa do CBH-Doce. Somente a partir deste entendimento, pode-se identificar os canais de comunicação mais efetivos e a linguagem adequada ao estabelecimento da relação mais clara e construtiva possível.

Há diversas metodologias para classificação de públicos. Para o grupo de entrevistados na pesquisa que subsidiou esse relatório, os públicos foram apresentados sob quatro diferentes classificações:

Quadro 2: Tipos de Público

Tipo de Público	Descrição
Público-Alvo	aquele considerado o primordial, o mais importante de todos
Público engajado	aquele que conhece e reconhece o papel da instituição, e apoia a causa

Público sensível	aquele que tem influência nas ações da instituição, mas não é parceiro
Público não sensibilizado	aquele que desconhece o papel e o trabalho da instituição

Fonte: Elaborado pela Prefácio

4.3.1. Público-alvo

Para o grupo entrevistado, de forma bastante reiterada, o público mais importante é a própria sociedade da bacia: os moradores dos municípios, tanto dos núcleos urbanos, quanto rurais. Além destes, outros públicos têm papel fundamental para o êxito dos Comitês.

Dentre os públicos com os quais o CBH-Doce precisa se relacionar, há pessoas físicas e jurídicas, em um arcabouço que inclui do prefeito ao morador ribeirinho, passando pelo cidadão da periferia. Da mesma forma que inclui da grande indústria mineradora até o pequeno produtor rural, passando pelos pequenos prestadores de serviços, ou por uma dona de casa e sua família.

Observa-se, ainda, que o público-alvo de cada Comitê vai depender de seu contexto. Se determinado Comitê selecionou três programas que atendam diretamente a demandas do homem do campo, fica óbvio que o público-alvo dele é o público rural. Ao mesmo tempo, para Comitês que encontram mais dificuldade em viabilizar projetos, uma aproximação com os poderes públicos é vista como prioritária.

Embora todos os públicos sejam importantes, e cada um deles demande uma abordagem diferente, por um meio específico, faz-se necessário priorizar àqueles que tem maior influência nas ações e nos resultados promovidos pelos Comitês. Um dos entrevistados afirmou categoricamente que *“cada público precisa ser tratado de uma forma diferente”* (entrevistado nº 09). Essa afirmação traduz com precisão a necessidade de planejar a comunicação dirigida, considerando peculiaridades de cada público, especialmente quanto ao meio e à mensagem.

Para os representantes dos Comitês, não há solução comunicacional única, ou de receita pré-concebida. A solução deve contemplar cada público, em cada localidade onde atua, em cada um dos programas ativos, considerando os diferentes níveis de formação, percepção e entendimento.

Em paralelo, para a Agência delegatária, o público-alvo é a população em geral. É ela quem deve se beneficiar dos objetivos da instituição. Contudo, a Agência pondera que os Comitês são os únicos meios de alcançar a população. Somente por intermédio do trabalho dos Comitês será possível viabilizar a tríade que norteia os anseios de quase todos: esgoto tratado, floresta em pé e segurança hídrica.

Por fim, além da majoritária identificação da “sociedade em geral” como público prioritário, outras formas de delimitar e definir os públicos foram citadas pelo grupo entrevistado, e elas estão transcritas a seguir:

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| ▪ Usuários de água | ▪ População |
| ▪ Entidades ambientais | ▪ Prefeitos |
| ▪ Moradores urbanos e rurais | ▪ Produtores rurais |
| ▪ Poderes públicos | ▪ Sociedade civil |

4.3.2. Público Engajado

Segundo parte expressiva do grupo entrevistado, o público mais engajado na missão do CBH-Doce e dos Comitês são os públicos internos. Porém, outros públicos também foram citados e estão aqui transcritos:

- | | |
|--|-------------------|
| ▪ Especialistas, técnicos e gestores da Agência de Bacia | ▪ Órgãos gestores |
| ▪ Grandes empresas | ▪ Sociedade civil |

4.3.3. Público Sensível

É considerado público sensível aquele que apesar de ter afinidade de objetivos e o poder de influenciar outros públicos dos Comitês, ainda não atua como um parceiro da instituição. No momento de realização das entrevistas, devido ao período de escassez de entregas (interrupção de repasses, falta de efetivação de programas e de realização de obras, ausência de estratégia na comunicação dirigida) há uma tendência emergente de que muitos públicos dos Comitês sejam percebidos como públicos sensíveis.

Dessa forma, prevalece a percepção de que o CBH-Doce pode ter seus debates influenciados negativamente, caso esses públicos não sejam alvo de planejamento estratégico e de uma comunicação assertiva, frequente, clara e responsável.

Os membros da AGEVAP entrevistados destacaram os municípios como um público sensível. Afirmou-se que os municípios já estiveram bem mais distantes da Agência, mas que ainda hoje é possível perceber a ausência de muitos deles. Para a instituição, outros públicos são igualmente sensíveis, e eles estão listados a seguir:

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| ▪ Emater | ▪ Prefeituras |
| ▪ IDAF | ▪ Sindicatos rurais |
| ▪ IEF | ▪ Universidades |
| ▪ ONGs que compõem os Comitês | |

Ao mesmo tempo, para o CBH-Doce e Comitês afluentes, dentre os públicos considerados sensíveis, ou seja, que ainda não estão alinhados com a missão da instituição, foram citadas as seguintes instituições:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| ▪ Conselhos municipais | ▪ Poder Público |
| ▪ FONASC | ▪ Prefeituras |
| ▪ Fundação Renova | ▪ Produtores rurais |
| ▪ Órgãos Gestores | ▪ Ribeirinhos |
| ▪ Pescadores | ▪ SOS Mata Atlântica |
| ▪ Poder Estadual | ▪ Universidades |

4.3.4. Público Não Sensibilizado

A atividade de preservar as águas da Bacia é tão importante que não deveria permitir a existência de nenhum público local não sensibilizado, ou seja, público que desconheça o papel e o trabalho do CBH-Doce e Comitês Afluentes. Cabe à instituição fazer com que todo público seja informado sobre a sua missão e sobre suas responsabilidades operacionais e institucionais.

Para o entrevistado nº 04, em relação ao público não sensibilizado, ele afirma ser, em essência, *“a população de modo geral, que é grande parte dos centros urbanos que só conhecem a água na torneira”*.

Portanto, um público ainda não sensibilizado precisa ocupar espaço prioritário nas ações de comunicação do CBH-Doce, de forma a ter ciência do histórico e das perspectivas de realização dos Comitês de Bacia. Dentre os mais citados pelos entrevistados, destacam-se os seguintes:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Conselhos▪ Consórcios▪ FONASC▪ População das grandes cidades | <ul style="list-style-type: none">▪ Secretarias municipais▪ Sociedade urbana e rural▪ Suzano |
|---|--|

Para os entrevistados da Agência, os principais públicos não sensibilizados são a sociedade em geral, os gestores municipais e os órgãos estaduais.

4.3.5. Parceiros

As parcerias externas são consideradas uma força imprescindível para a efetivação dos planos, projetos e programas dos Comitês. Contudo, o protagonismo que se espera da instituição requer um profundo envolvimento com a causa (a missão institucional do CBH-Doce) e a sinergia do seu público interno, descrito no item 4.3.2.

Quanto à formação de parcerias externas, parte do grupo entrevistado entende que: ou o Comité está muito atrasado ou o Sistema não está no formato ideal. Parece haver um clima de concorrência entre organizações com interesses

afins. Falta diálogo entre as instituições. O fato percebido é que, hoje, a diversidade e a efetividade das parcerias envolvendo os Comitês está muito aquém do ideal.

Para a AGEVAP, por força de suas atribuições, o CBH-Doce, os Comitês Afluentes, os municípios e os órgãos gestores são as entidades mais conectadas à Agência. Também foram destacados parceiros como IGAM, IEF e prefeituras.

De modo geral, observam-se muitos parceiros potenciais ligados aos três setores: o 1º Setor, constituído pelos poderes públicos; o 2º Setor, que reúne as empresas privadas; e a sociedade civil, composta por organizações sem fins lucrativos, universidades etc. Não obstante, é inequívoco o pequeno índice de parcerias efetivas. Para os Comitês, os principais parceiros potenciais estão listados a seguir:

▪ Academia/Universidades	▪ Instituto Interagir
▪ Agência da Bacia	▪ Instituto Terra
▪ AGERH	▪ Ministério do Desenvolvimento Regional
▪ ANA	▪ Municípios
▪ CEF	▪ Observatório de Governança das Águas
▪ Cemig	▪ ONGs
▪ CIF	▪ Órgãos gestores
▪ CIMVA	▪ Poder Público Principal
▪ CNRH	▪ Sindicatos
▪ CPRM	▪ SMA-ES
▪ Defesa Civil	▪ SMA-MG
▪ Emater	▪ Unesco
▪ Fundação Relictos	▪ WWF Brasil
▪ Fundação Renova	
▪ IEF	
▪ IGAM	

4.4. Programas

Entre os principais públicos do CBH-Doce há, hoje, uma frustração generalizada em relação à execução de programas – por questões diversas, muitas das ações previstas pelos colegiados não foram executadas na velocidade e volume esperados pelos membros e pelos próprios contemplados. Contudo, pode-se constatar uma grande expectativa em relação ao programa Rio Vivo, embora, também haja um receio quanto ao risco de não se chegar aos resultados que os membros esperam. O Rio Vivo constituiu-se hoje em um tipo de programa que pode ocupar a posição de carro-chefe, daí a grande expectativa para que ele se efetive.

Para a AGEVAP é importante evitar a pulverização em ações dispersas e menores. O novo modelo deve buscar uma atuação com programas maiores, trabalhando em macro ações. Haja vista o fato de que, juntamente com o Programa Rio Vivo, outros dois Programas (Esgotamento Sanitário e Segurança Hídrica) são o destino de 92% dos recursos. A instituição acredita que há um grande amadurecimento e que agora é preciso adequar as metas do contrato de gestão às demandas dos Comitês.

Para os entrevistados dos Comitês, o que há de concreto, com recurso efetivado, é a melhoria do sistema de alerta e de monitoramento via satélite. O programa Rio Vivo continua como uma promessa em vias de se concretizar. Ao mesmo tempo, persiste a confiança de que o desembolso de recursos alcançará a questão da disponibilidade hídrica, das obras de barragens e de revitalização da Bacia.

A seguir, listamos os programas/ frentes de atuação listados com mais frequência pelos entrevistados:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Comunicação▪ Fortalecimento dos Comitês▪ Revisão do PIRH▪ Programa de Convivências com as Cheias | <ul style="list-style-type: none">▪ Programa de Esgotamento Sanitário▪ Programa de Segurança Hídrica▪ Saneamento Rural▪ Rio Vivo▪ SIGA Doce |
|---|---|

4.4.1. Planos e Metas

A elaboração de Planejamento com apresentação de planos e de metas é fundamental para qualquer organização compromissada com sua missão. Na percepção do grupo entrevistado, os planos elaborados no CBH-Doce e Comitês Afluentes são “*muito consistentes, coerentes*” com a realidade e têm capacidade de nortear as ações dos Comitês. São Planos que traduzem bem as necessidades da Bacia e os anseios da população.

Outra percepção convergente do grupo entrevistado é de que os entraves se concentram na execução, ou melhor, na falta da execução. Para os entrevistados, a execução não se efetiva por razões que extrapolam a competência dos Comitês. Fatores externos têm obstruído a execução de programas planejados pelos Comitês, inviabilizando a entrega de resultados à população da Bacia. CBH-Doce e Comitês Afluentes não têm controle sobre esse processo e não têm poder de reação frente à natureza desses obstáculos.

Atualmente, o Comitê está no terceiro ciclo de Planejamento Plurianual. Para o grupo entrevistado, a despeito da falta de entregas, a experiência acumulada nos aprendizados anteriores assegura à instituição um avançado nível de entendimento e de atuação. Há uma percepção de que a entidade tem mais desenvoltura para controlar melhor prazos, compreender necessidades e resguardar a prioridade de cada etapa.

Essa experiência muito tem contribuído para a evolução técnica e da capacidade de gestão dos Comitês. Por exemplo: no primeiro ciclo de Planejamento Plurianual, somente cerca de 20% do previsto foi executado. No segundo ciclo de Planejamento, o êxito subiu para aproximadamente 40% de execução do que foi planejado, o que ainda é considerado pouco pelo grupo. Neste terceiro ciclo, há uma confiança de que tudo está muito bem planejado e pronto pra ser executado. Isso tem deixado muitos membros com grande otimismo para que se possa chegar a 100% de execução do conteúdo planejado.

Para o grupo entrevistado os planos contemplam tudo que foi discutido nos debates, deliberações e na vivência dos agentes de proteção e preservação da Bacia, sejam eles membros, técnicos, especialistas ou simplesmente usuários.

Todo esse processo, antes de se transformar em Plano, foi consolidado e validado nas Plenárias, em assembleia, e pode contar com apoio integral da Agência.

Contudo, a despeito da relevante participação da sociedade em geral, permitindo aos membros representantes e aos moradores de comunidades assistirem aos debates e até mesmo intervir com opiniões e sugestões, há uma contraproducente ausência de prefeituras e do Estado nos Comitês, elevando o risco da postergação de obras e do não cumprimento das metas.

Dentre os entrevistados, há certa unanimidade quanto à qualidade dos planos. Em geral, concorda-se sobre sua relevância e legitimidade. Porém, a afirmativa do entrevistado nº 15 pondera sobre as reais possibilidades de alcance das metas: *“concordo em teoria, em conceito, com as metas. Mas, discordo que sejam atingíveis. Acho o plano muito otimista”*. Em outras entrevistas, há recomendação de que é preciso definir com prudência aquilo que *‘deve’* e aquilo que *‘pode’* ser desenvolvido.

Para a AGEVAP, a meta é consolidar-se como a Agência do Rio Doce – a entidade atua como entidade delegatária na Bacia do Rio Doce desde dezembro de 2020, quando assumiu a função que antes era desempenhada pelo Instituto BioAtlântica (IBIO). Quanto aos programas, a instituição tem como meta implantar o Rio Vivo, *“... quem sabe transformá-lo em um programa de duração continuada, extrapolando o PAP 2021/2025”*, afirmou o entrevistado de nº 17. O propósito, além de atender à demanda da população, é combater eventuais descréditos e superar desgastes provocados pelo represamento dessa demanda.

5. PANORAMAS INTERNO E EXTERNO

A perspectiva dos membros do grupo entrevistado sobre os panoramas interno e externo do CBH-Doce e dos seus Comitês Afluentes foram identificadas a partir de percepções sobre o Ambiente Setorial.

Foram considerados os cenários ambiental, social, econômico, político e institucional que contextualizam a região da Bacia do Rio Doce. A qualidade das relações entre Comitês e entidades delegatárias também é objeto da percepção dos entrevistados.

Em seguida, busca-se um retrato de como anda a comunicação nos âmbitos interno e externo, destacando os veículos de comunicação mais utilizados, bem como as percepções sobre sua eficácia, limitações e alcance.

5.1. Ambiente setorial

Dentre os membros do grupo entrevistado, não há dúvidas de que a Bacia do Rio Doce sofre uma experiência histórica de degradação ambiental. Eles reconhecem que o rompimento da barragem foi uma agravante nesse processo, e não a sua causa exclusiva. Esta percepção exige um olhar mais complexo sobre como definir quais são as prioridades em termos de planejamento e de ações de preservação ambiental.

O ambiente setorial da Bacia é aqui relatado sob quatro diferentes cenários:

- a) Ambiental
- b) Social
- c) Econômico
- d) Político / Institucional

Pede-se observar que os respondentes do grupo entrevistado, em muitas situações, abordaram os cenários de forma conjunta, como por exemplo, cenário econômico e político, cenário social e ambiental. Neste relatório,

buscou-se distinguir os diferentes aspectos, embora em alguns casos, a relação de causa e consequência seja inevitável.

A seguir, cada um deles é destacado de acordo com a percepção do grupo de entrevistados.

5.1.1. Cenário Ambiental

Para os entrevistados, o cenário ambiental “*é muito crítico*”, com paisagens “*muito degradadas*”. A menção ao rompimento da Barragem de Fundão está em quase todas as entrevistas, e é considerada “*um baque muito grande*” para toda a população. Em contrapartida, para alguns, a despeito da dimensão da tragédia, o episódio foi responsável pela criação de *novos cenários e oportunidades*, com a entrada de novos agentes, ideias e recursos.

A percepção geral é de que a Bacia do Doce é uma das mais degradadas do país, sob o ponto de vista ambiental. Como as políticas públicas dificultam ainda mais a redução do problema, este é um grande desafio para o Comitê. Um exemplo extraído de uma das entrevistas descreve uma situação de desabastecimento em determinadas localidades, onde se entende ser preciso criar reservatórios. Porém, “*a legislação não ajuda*”. Ao contrário, ela parece dificultar a construção desses reservatórios, deixando evidente a diversidade de obstáculos a serem superados.

Para o entrevistado nº 04, é preciso “*analisar a bacia do CBH-Doce sob duas formas. A calha do Rio Doce e os seus afluentes*”. Para os entrevistados, é notória a degradação do rio, principalmente a partir do rompimento da barragem, ocorrido em 2015. Um dos participantes disse que o Rio Doce “*caiu na mídia e ele é bastante monitorado*” e, a despeito do que muitos pensam, “*ele tem uma vazão que atende a toda a demanda das suas margens [...]*”. O problema maior parece incidir ocorrer na bacias afluentes. Neles, sim, a situação “*é mais crítica que a do Rio Doce*”. Junto aos Afluentes há “*idades com graves problemas de abastecimento*.” Com a redução do volume, “*o fluxo pequeno vira o próprio esgoto. Chega a ter conflitos, principalmente no Espírito Santo*.”

5.1.2. Cenário Social

O cenário social brasileiro está desfavorável em todas as regiões do país e nos mais variados contextos. Esta é uma percepção compartilhada pelo grupo entrevistado e, na Bacia do Rio Doce, a cena não é diferente. Mesmo considerando as diferentes situações, o cenário, em geral, “*é muito crítico*”.

O impacto do cultivo de café, dentre outros, melhora o ambiente social (e o econômico), especialmente nas partes altas da bacia. Porém, a realidade muda na medida em que se alcança o médio e o baixo Doce. Nestas áreas, a realidade social é “*bem mais cruel*”.

O diagnóstico do PAP é uma boa referência para o entendimento do cenário social da Bacia do Rio Doce, trazendo informações fundamentadas e atuais. Não há como dissociar a qualidade e quantidade de água do contexto social. Deve-se, contudo, observar o impacto de eventos críticos, pelo seu grande potencial de trazer perdas e danos à vida da população.

5.1.3. Cenário Econômico

Como já reiterado neste relatório, o cenário econômico na Bacia é heterogêneo, com realidades bem distintas ao longo do território. “A Bacia é quase como um país.” Tem microrregiões com uma forte ação econômica (“*como no Piracicaba*”), outras com tendência de desenvolvimento (“*como a do Piranga*”), e outras, ainda, que sofrem com restrições de uso da água (“*como a do Suaçuí*”). Questões econômicas – e, por consequência, sociais – promovem uma triste discrepância de realidades. Geralmente, os locais com maior incidência de pobreza são os que têm as maiores restrições de uso e acesso à água. Pra buscar um equilíbrio, é preciso ver a bacia como um todo.

Há, contudo, uma percepção de que faltam projetos de amplitude e complexidade que alcancem a diversificação econômica hoje demandada. Está óbvio que o rompimento da barragem tem reforçado o legado histórico de subdesenvolvimento. Entretanto, diante do fato consumado, é preciso absorver a realidade e identificar oportunidades. Muitas empresas reservam recursos para investir em obras de reparação e de melhorias. Saber aproveitar essas oportunidades não significa se beneficiar de uma tragédia. Trata-se de atuar na

redução das perdas e dos danos. Cabe ao CBHs uma postura mais pragmática: entender e absorver a necessidade de se articular em busca de resultados efetivos, em sinergia com todos os atores interessados em colaborar.

5.1.4. Cenário Político / Institucional

O cenário “Político Institucional” não difere dos demais cenários e também foi afetado pelo rompimento da barragem e pelos efeitos da Pandemia, além dos obstáculos decorrentes de uma nova ideologia política nos poderes públicos. A ruptura do IBIO e o tempo demandado para reorganizar ‘a casa’ são outros fatores a ‘contribuir’ com a percepção de inoperância.

Contudo, acredita-se que, politicamente, o CBH-Doce está começando a se reestabelecer. Considera-se haver o legado de um planejamento bem estruturado, além de uma expectativa de retorno a um período de execução de programas.

Para a AGEVAP, a cena política e institucional é favorável. As empresas estão dispostas a investir e a fazer acordos de cooperação técnica. De certa forma, a percepção geral é de que todo mundo quer ajudar na recuperação da Bacia do Rio Doce. Neste contexto, é muito importante atuar pela união desses atores em uma experiência construtiva, capaz de articular com diferentes públicos e viabilizar ações, projetos e programas que beneficiem a população em geral e a sociedade civil como um todo.

Nesse sentido, a expectativa do grupo entrevistado é de que está prestes a se iniciar uma fase de reconstrução e de retomada do espaço perdido. Mesmo que não seja o mesmo espaço uma vez conquistado, a esperança é que seja um espaço legítimo, de comunicação ampla, de clareza e transparência nos diálogos e debates, e de efetivas entregas relativas à qualidade e quantidade de água para o bem-estar de todos os moradores e das organizações da Bacia do Doce.

5.2. Relacionamento com a entidade delegatária

O relacionamento com a entidade delegatária – que, há pouco mais de um ano, assumiu as funções de agência de Bacia do Rio Doce – está em avaliação. Porém, em geral, é tido como muito positivo. Com a Agência anterior, já havia boa impressão, mesmo com baixo índice de execução de programas e liberação de recursos. A nova Agência, recém-chegada, está diante de uma fase de implantação dos trabalhos elaborados pelas Câmaras Técnicas e pelos membros representativos. Como os planos estão bem fundamentados, a expectativa é voltada para a efetivação de entregas esperadas pelos públicos da Bacia.

As demandas diárias pedem um relacionamento intenso e, neste momento, a AGEVAP está muito focada em cumprir seu papel. Há uma clara consciência de que a instituição tem uma função executiva e que o Comitê é “o ator principal”.

Aos membros do CBH-Doce e dos Comitês, cabe acreditar e aguardar um pouco mais. É sabido que o momento é de ajustes e reorganização: “*tem de contratar, arrumar a casa*”. A expectativa é grande e a crença geral é de que os especialistas e gestores da AGEVAP “*vão entregar tudo que estão prometendo*”.

5.3. Canais de comunicação

Os canais de comunicação permitem que os diferentes agentes e grupos de pessoas enviem e recebam informações, dados, opiniões, esclarecimentos, questionamentos e podem ser chamados de veículos organizacionais. Todo o conteúdo relacionado a uma instituição chega a seus públicos, sejam eles internos ou externos, prioritários ou não, por meio desses canais.

Nos próximos tópicos, estão descritas as percepções do grupo entrevistado sobre as características da comunicação interna e externa do CBH-Doce, bem como a indicação dos veículos mais utilizados e que consideram mais importante.

5.3.1. Comunicação Interna

O WhatsApp, aplicativo mensagens instantâneas, hoje se constitui na principal forma de comunicação entre os públicos internos da instituição. Há, entre os membros representativos e os membros da agência, diferentes grupos de discussões criados dentro da plataforma, atendendo a interesses específicos.

As percepções sobre este aplicativo são, em geral, positivas, embora haja uma percepção coletiva de que, sozinho, o WhatsApp “*não é suficiente*” para as demandas de comunicação interna. Quanto à sua eficácia, limitações e alcance, o quadro a seguir apresenta, de forma sintética, a opinião dos entrevistados:

Quadro 3: Eficácia, limitações e alcance do WHATSAPP

WHATSAPP		
Eficácia	Limitações	Alcance
Funciona bem e tem dinâmica boa	Não pode deixar tender pra informalidade	Amplo. Efetivo.
São ótimos e de grande facilidade de uso. Consegue-se uma resposta com menos de 24 horas	Grupos de Comitês precisam ser criados e geridos por responsáveis pela comunicação e pela gestão da informação	Chega a todos os membros
Já é de domínio de todos	Requer governança das postagens e definição de regras	Geral e específico para grupos

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

Parte da comunicação interna é feita por intermédio dos *e-mails*. O canal tem qualidades importantes, mas não dispõe do dinamismo e praticidade do WhatsApp, como pode ser observado no quadro a seguir, onde são registradas as percepções dos participantes:

Quadro 4: Eficácia, limitações e alcance do e-mail

E-MAIL		
Eficácia	Limitações	Alcance
Funciona bem para assuntos mais longos e questões mais formais	Menos acessado que o WhatsApp	Amplo. Efetivo
Também é utilizado	Menos dinâmico. Respostas são mais demoradas.	Alcança a todos

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

Reuniões são um meio de comunicação muito tradicional, com grande capacidade de transmissão e absorção de conteúdo, graças à ampla possibilidade de interação entre os participantes. Com a ocorrência da Pandemia da Covid-19, as reuniões, antes realizadas presencialmente, passaram a ser realizadas no ambiente virtual, por meio de canais de videoconferência, como o *Microsoft Teams*, o *Google Meet* e até mesmo pelo recurso similar disponível no aplicativo *WhatsApp*. As especificidades do meio virtual não contribuem tanto com a interação entre os participantes, mas atendem à demanda de comunicação em tempo real. Sobre as principais características destes meios de comunicação, pode-se constatar o seguinte:

Quadro 5: Eficácia, limitações e alcance das reuniões virtuais

REUNIÃO POR VÍDEO CONFERÊNCIA		
Eficácia	Limitações	Alcance
Por permitir a participação de pessoas em diferentes locais, sem a necessidade de deslocamento, as reuniões virtuais favorecem um número maior de presentes.	Reuniões virtuais podem ter suas deficiências quanto à qualidade e profundidade das relações, mas são necessárias.	Amplo e efetivo. Defendem que o ideal seria 80% das reuniões de modo virtual e, 20%, presencial.

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

Algumas entrevistas citaram a qualidade e facilidades que os aplicativos trazem. Especulou-se a possibilidade de criação de um aplicativo do CBH-Doce e Comitês, com área de acesso exclusivo para os públicos internos da instituição. O quadro a seguir busca destacar alguns aspectos de sua funcionalidade.

Quadro 6: Eficácia, limitações e alcance de aplicativos

APLICATIVO CBH-Doce		
Eficácia	Limitações	Alcance
Difusão de dados e informações importantes sobre a bacia do Rio Doce para público externo	Somente para usuários de smartphones com acesso a internet	Amplo

Espaço de acesso exclusivo para públicos internos do CBH-Doce	Requer recursos para investimento	Restrito a um público específico (interno)
Acesso com senhas permite o registro e a adoção de posicionamentos individuais	Requer contratação de projeto digital	Restrito a um público específico (interno)

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

Com o aumento do índice de vacinação contra a Covid-19, as reuniões presenciais voltaram a ocorrer em situações específicas, e em menor número do que no período pré-pandemia. Sobre as principais características destes meios de comunicação, segundo a opinião dos participantes, pode-se constatar o seguinte:

Quadro 7: Eficácia, limitações e alcance das reuniões presenciais

REUNIÃO PRESENCIAL		
Eficácia	Limitações	Alcance
Intensifica a interação entre membros	Há fatores que prejudicam a participação de um número mais expressivo de membros (p.ex.: pandemia, chuva, distância de deslocamento, transporte etc.)	Alcance é diretamente proporcional à distância dos participantes em relação ao local da reunião (exemplo: reuniões com públicos que não precisam se deslocar de cidade contam com mais participação).

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

5.3.2. Comunicação Externa

Uma grande lacuna na comunicação externa do CBH-Doce e dos Comitês Afluentes é a percepção compartilhada pelo grupo entrevistado, praticamente de forma unânime. Os veículos de comunicação externa mais tradicionais, como televisão, rádio, outdoors, revistas e jornais, não têm pautado ações e temas do Comitê, muito em função da interrupção de execução das ações que estavam previstas.

Os motivos dessa interrupção já são conhecidos por todos os membros do colegiado – contingenciamento de recursos, troca de agência de bacia, pandemia, entre outros. E, vencidos esses obstáculos, os membros agora esperam retomar esses espaços com o apoio da agência de comunicação. Contribuem para esse cenário favorável a presença de técnicos extremamente qualificados nos colegiados e na agência de bacia, além das perspectivas de desembolso de recursos com a chegada da AGEVAP.

A Comunicação Digital, por sua vez, contempla o público externo, mas tem sido realizada de forma tímida, carecendo de reforço estratégico, de meio e de mensagem, de forma a acompanhar a evolução das possibilidades de comunicação que a realidade contemporânea proporciona.

A seguir, listaremos alguns veículos utilizados na comunicação externa, além de canais onde os participantes gostariam que houvesse mais atuação e suas características mais observadas.

Quadro 8: Eficácia, limitações e alcance dos sites

SITE		
Eficácia	Limitações	Alcance
Importante como referência na busca por informações oficiais.	Não é responsivo (não se adapta a diferentes plataformas, como smartphone)	Amplo e efetivo, quando bem atualizado.

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

Quadro 9: Eficácia, limitações e alcance do Facebook

FACEBOOK		
Eficácia	Limitações	Alcance
Seu período de maior sucesso já passou. Número de usuários em queda.	Não é bem usado para questões de trabalho. Audiência em declínio.	Limitado

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

Atualmente, os Comitês da Bacia do Rio Doce não estão presentes no Instragram. Mas, segundo o grupo entrevistado, trata-se de uma rede social que pode exercer um papel importante na comunicação do CBH-Doce com seus públicos externos.

Quadro 10: Eficácia, limitações e alcance do Instagram

INSTAGRAM		
Eficácia	Limitações	Alcance
Eficaz para transmissão de imagens. Rede social que mais cresce.	Requer acesso a internet ou tecnologia 4G. Requer conhecimento para operação estratégica. Atinge públicos específicos.	Amplo.

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

A televisão é um meio de comunicação que, embora em forte declínio de audiência concentrada, tem uma inegável força junto às comunidades, por meio de seus noticiários locais. Pelo seu histórico de sucesso e pela grande capacidade de informar e de formar opinião, foi destacado pelos participantes como um canal que merece ser contemplado no planejamento de mídia para o CBH-Doce.

Quadro 11: Eficácia, limitações e alcance da televisão

TELEVISÃO		
Eficácia	Limitações	Alcance
Capacidade de reter atenção. Credibilidade.	Mídia de mobilidade restrita. Audiência fiel, mas não muito popular entre os mais jovens.	Ampla

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

O rádio é a mídia eletrônica mais antiga e, de tempos em tempos, ressurge com bons desempenhos de audiência, com públicos bem segmentados. Segundo apontado pelos membros durante as entrevistas, a natureza das demandas de comunicação do CBH-Doce inclui necessidade de levar informações a determinados segmentos que têm o rádio como veículo de grande acesso e confiabilidade.

Quadro 12: Eficácia, limitações e alcance do Rádio

RÁDIO		
Eficácia	Limitações	Alcance
Credibilidade. Não requer equipamentos	Está perdendo espaço para os formatos em	Ampla. Contempla comunidades e

tecnológicos.	áudio por demanda (podcasts).	populações dispersas
---------------	-------------------------------	----------------------

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

A Era da Comunicação Digital teve vários progressos e inovações, mas não eliminou a necessidade de uso do papel para a transmissão de determinados tipos de mensagem. Segundo os entrevistados, as peças gráficas de apoio à comunicação continuam a ter grande valor na transmissão de informações e dados para diferentes públicos, desde que avaliada a pertinência e o formato.

Quadro 13: Eficácia, limitações e alcance das peças gráficas

PANFLETOS, INFORMATIVOS, VOLANTES, FOLHETOS, PROSPECTOS		
Eficácia	Limitações	Alcance
Grande capacidade de informar. Pode chegar a qualquer destino.	Pode passar despercebido. Requer elaboração de arte, <i>design</i> etc. Precisa ser usado com cautela, levando em consideração o impacto na natureza. Precisa de estratégia de distribuição efetiva para chegar em quem precisa receber a mensagem.	Amplo, mas restrito a pessoas alfabetizadas.

Fonte: Elaborado pela Prefácio Comunicação

5.4. Temáticas aderentes e refratárias

Toda organização deve se posicionar frente aos temas que impactam diretamente sua operação diária, assim como sua missão e razão de existir. Neste relatório, chamam-se de “temas aderentes” aqueles em que a organização deve não apenas se envolver, mas focar seus esforços para que os desdobramentos possam convergir para os resultados esperados.

Em contrapartida, também existem pautas as quais a organização deve evitar o próprio envolvimento, aqui chamadas de pautas refratárias. As razões para evitar a aderência são diversas: baixo impacto sobre a atividade fim; demanda de muito comprometimento para a entrega de resultados incipientes; potencial para causar danos à imagem da organização ou para obstar suas entregas, dentre outras.

Nos subtópicos que se seguem, estão listadas as principais opiniões do grupo entrevistado, quanto às pautas aderentes e refratárias.

5.4.1. Pautas aderentes (assuntos de interesse)

A questão dos recursos hídricos tem natureza transversal e está presente em muitas frentes. Para o grupo de entrevistados, os assuntos que os Comitês devem se envolver, ou seja, participar das discussões, são aqueles ligados às competências inerentes aos membros representantes e ao histórico de atuação.

Nessa questão, é perceptível o desejo comum de que qualquer assunto ligado à questão hídrica seja pautado para discussões e debates nas Câmaras Técnicas e na Plenária, mesmo que seja apenas como uma “*questão de conhecimento*”. E essa percepção recomenda a ponderação sobre a necessidade de se colocar foco em questões prioritárias, que merecem maior concentração. Afinal, os Comitês não dispõem de estrutura de recursos humanos e nem amplitude horizontal na capacidade técnica que lhes permitam atuar em todas as frentes.

Em princípio, os assuntos de interesse mais citados são os seguintes:

- Alternativas ecologicamente adequadas e práticas sustentáveis;
- Assuntos relacionados à integração das políticas de gestão das águas;
- Barramentos com rejeito de minério;
- Histórico e legado do CBH-Doce e dos Comitês Afluentes;
- Impactos da impermeabilização do solo e remoção da cobertura vegetal nos centros urbanos;
- Manejo de estradas;

- Mudanças climáticas e quaisquer eventos críticos, como desastres originados pela natureza ou pela ação direta de pessoas ou de organizações;
- Plano de Gerenciamento de Recursos Hídricos;
- Quaisquer conflitos ligados à água da Bacia que resultem em danos ou prejuízo para os usuários da região;
- Quaisquer questões que impactem a qualidade e a quantidade de água da Bacia;
- Questões hidroambientais ;
- Saneamento e tratamento de esgoto;
- Segurança hídrica.

Além destes citados pelos membros do CBH-Doce e dos Comitês Afluentes, os entrevistados da Agência delegatária responderam:

- Agricultura familiar;
- Assuntos técnicos (relativos à atuação dos colegiados e programas desenvolvidos);
- Desenvolvimento do Conselho Rural;
- Planos de Bacia;
- Saneamento.

5.4.2. Pautas refratárias (assuntos evitáveis)

Para o grupo entrevistado, há uma percepção comum de que é preciso estar atento sobre os limites entre as pautas aderentes e as refratárias. É preciso garantir que o Comitê não desperdice tempo e energia em pautas infrutíferas. Ao mesmo tempo, não se pode permitir que o Comitê fique de fora de debates e de posicionamentos importantes para a questão das águas da Bacia.

Afinal, quando se está falando de água, fala-se de um tema ubíquo, inerente ao ser humano e inseparável da sociedade. Questões subjacentes podem ser muito impactantes para os objetivos do Comitê.

Quanto aos assuntos evitáveis, não houve citações nominais desses temas, mas alguns membros do Comitê consideraram arriscado o envolvimento nas

ações da Renova (*“normalmente quem foi menos afetado pelo rompimento da barragem”*). Alguns outros membros, não veem restrição em relação a parcerias com esta Fundação.

Para a AGEVAP, deve-se evitar assuntos que sejam polêmicas negativas, como por exemplo, avaliação de trabalhos de parceiros, como a Renova. A Agência afirma que os Comitês podem se posicionar, com a devida cautela, sobre certos assuntos. Destaque aqui para evitar assuntos de Política partidária, lembrando que 2022 é um ano eleitoral.

5.4.3. Documentos e fonte para pesquisas

Para o grupo entrevistado, o documento mais citado como muito relevante para quem quer aprofundar conhecimento sobre o contexto da Bacia do Doce e sobre a realidade dos Comitês é o PIRH. Contudo, muitos outros documentos foram citados. São estes:

- Acervo do IBIO.
- Documentos produzidos pela Fundação Renova.
- Atas, deliberações.
- Cadernos da ANA e IGAM.
- Decretos, Regimentos Internos, legislações sobre recursos hídricos.
- Documentos institucionais dos comitês, órgãos gestores, estudos da Bacia.
- Histórico do CBH-Doce e dos Comitês.
- Plano de Aplicação Plurianual.
- Plano diretor dos municípios.
- Planos municipais de saneamento básico.
- Prestação de contas da Agência.
- Regimento e laudos das Câmaras Técnicas.
- Regimento Interno do CBH-Doce e dos Comitês Afluentes.

Importante destacar que todos os documentos listados já estão em posse da Prefácio, que utilizará tais informações como subsídio na construção de estratégias de comunicação.

6. FORÇAS E FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A identificação de elementos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças se constitui em uma ferramenta de grande utilidade para o planejamento estratégico, seja de uma organização ou de uma área específica. Este é apenas o primeiro passo para a elaboração de uma Matriz SWOT.

A análise da Matriz inclui o cruzamento de aspectos positivos e negativos, nos ambientes internos e externos. Ela deve constar no Prognóstico de comunicação, com vistas a dar orientação e táticas operacionais para a elaboração e execução dos planos.

Nos tópicos subsequentes serão apresentados quadros com a lista de cada elemento componente da Matriz SWOT. Nesta fase, eles ainda estarão listados sem a devida hierarquização de prioridades.

6.1. Elementos da matriz SWOT, segundo membros dos comitês

Para facilitar o entendimento, cada um dos elementos que integram a matriz SWOT será descrito e listado nos quadros apresentados nos tópicos subsequentes.

6.1.1. Forças

As forças são atributos positivos, de natureza interna à organização, e denotam diferenciais competitivos.

Quadro 14: Forças da Matriz SWOT, segundo membros dos Comitês

#	FORÇAS
1.	Câmaras técnicas atuando em temas estratégicos, com dedicação de especialistas
2.	Colegiado legítimo com alto potencial para transformação e histórico

	mobilizador
3.	Comitês estão desde o início da iniciativa institucional, têm número de participantes crescente e importante legado na gestão das águas
4.	Composição dos comitês é plural e bem concebida, está pronta e estruturada sob um modelo descentralizado e participativo, com representantes de diferentes segmentos
5.	Conhecimento acumulado com o aprendizado de lições passadas
6.	Há membros qualificados nas várias microrregiões da Bacia e excelentes especialistas atuando como membros nos Comitês e na Agência da Bacia
7.	Há muitas instituições consolidadas na Bacia e presentes nos Comitês
8.	Membros com potencial para atuar como porta-vozes dos Comitês
9.	Os Comitês estão sempre abertos para a participação popular e de grupos de interesse
10.	Planejamento de reconhecida qualidade técnica, com bons planos, bem fundamentados e muito coerentes
11.	Pluralidade das representações alcançando diversos segmentos
12.	Relevância, eficácia e eficiência do Sistema SIGA
13.	Resiliência dos membros dos Comitês frente a uma situação de conflito permanente

Fonte: Elaborado pela Prefácio

6.1.2. Fraquezas

As fraquezas são atributos negativos, de natureza interna à organização e que denotam vulnerabilidade.

Quadro 15: Fraquezas da Matriz SWOT, segundo membros dos Comitês

#	FRAQUEZAS
1.	Ausência de programas de capacitação e qualificação técnica para novos membros, e de aperfeiçoamento e reciclagem para veteranos
2.	Baixa percepção dos membros do Comitê quanto ao nível de engajamento e quanto ao conhecimento prático daquilo que o Comitê precisa realizar
3.	Baixo nível de conhecimento dos membros sobre as instâncias institucionais e sobre a estrutura organizacional do sistema do CBH-Doce
4.	Conhecimento insuficiente dos Membros quanto às competências e responsabilidades na sua representatividade
5.	Dificuldades na divisão de poder diante de uma gestão compartilhada
6.	Esvaziamento do comitê
7.	Falha na percepção dos membros do Comitê em identificar as pautas relevantes (especialmente quando são convidados por outras instituições para participar de discussões e debates)
8.	Falta de recursos para manutenção de demandas básicas (como, por exemplo, ter um endereço institucional)
9.	Falta de representatividade de membros do Comitê que apresentam um déficit na interação com suas entidades representadas
10.	Sensação de improdutividade (não gera o resultado), perda de tempo (trabalho voluntário)

Fonte: Elaborado pela Prefácio

6.1.3. Oportunidades

As oportunidades são aspectos positivos, de natureza externa à organização e que denotam ensejos administrativos, institucionais ou mercadológicos.

Quadro 16: Oportunidades da Matriz SWOT, segundo membros dos Comitês

#	OPORTUNIDADES
1.	Atuar estrategicamente sobre abundante oferta de recursos para a recuperação da Bacia
2.	Buscar novas instituições para atividades em parceria
3.	Capacitar de membros para lida e atendimento à imprensa, por meio de <i>media training</i>
4.	Crescente indignação com os danos ambientais e sociedade mais jovem e engajada em formação
5.	Criação de base de projetos com forte interlocução junto aos parceiros potenciais
6.	Criar eventos de apresentação e exposição de projetos e programas do CBH-Doce.
7.	Criar programas de capacitação para novos membros representativos nos comitês e programas de aperfeiçoamento e reciclagem para membros veteranos, considerando as diferentes realidades nas microrregiões da Bacia
8.	Entrada da nova Agência
9.	Explorar estrategicamente o relacionamento com os Poderes Públicos
10.	PIRH com diagnóstico atualizado

11.	Promover canais de comunicação e modelos de integração entre os municípios e entre os entes que atuam na Bacia;
12.	Ressignificar e alinhar a expectativa com o papel do comitê

Fonte: Elaborado pela Prefácio

6.1.4. Ameaças

As ameaças são aspectos negativos, de natureza externa à organização e que denotam riscos para o desempenho atual ou futuro.

Quadro 17: Ameaças da Matriz SWOT, segundo membros dos Comitês

#	AMEAÇAS
1.	Ausência do órgão gestor. O comitê geral é ligado ao estado e à União e há certa ausência desses órgãos e de outras instâncias do Poder Público
2.	Cenário ambiental com agravamento crescente
3.	Comitês são dependentes de participação voluntária de seus membros
4.	Dominar as pautas considerando as diferentes sensibilidades em um público tão diverso
5.	Engessamento da máquina pública dificulta a relação com órgãos gestores estaduais, que têm poucas pessoas, sempre sendo substituídas
6.	Estagnação no acompanhamento da evolução tecnológica, das inovações, legislações, e das entidades e instâncias institucionais
7.	Proliferação de <i>fakenews</i>
8.	Falta comunicação e integração entre os municípios e entre os entes

	envolvidos
9.	Falta do devido respaldo do município aos seus representantes no Comitê
10.	O Comitê é um ente de Estado, mas o próprio Estado parece não reconhecer o Comitê
11.	Percepção de públicos externos de que o Comitê não é mais visto como protagonista, deixando-o fora de grandes discussões
12.	Prevalência do clima de concorrência, mesmo entre organizações com afinidade de interesses, dificultando a formação de parcerias

Fonte: Elaborado pela Prefácio

6.1. Elementos da matriz swot, segundo membros da agevap

Dos vinte membros entrevistados para elaboração deste Relatório de Diagnóstico, apenas três respondentes são membros da AGEVAP. Com isso, chegou-se a um menor número de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Visando a facilitar o entendimento do leitor, os elementos que integram a matriz SWOT sob a percepção dos membros AGEVAP serão listados em um quadro único, apresentado a seguir.

Quadro 18: Elementos da Matriz SWOT, segundo membros da AGEVAP

MATRIZ SWOT, SEGUNDO MEMBROS DA AGEVAP	
#	FORÇAS
1.	Equipe boa e harmoniosa, engajada e com vontade de aprender
2.	Resiliência dos membros da Agência
3.	Trabalho focado em resultados e em metas

#	FRAQUEZAS
1.	Baixo índice de engajamento entre membros
2.	Baixo nível de comprometimento de alguns segmentos
3.	Comunicação interna deficiente
4.	Equipe muito pequena, com capacidade operacional insuficiente para o tamanho e os anseios da missão
5.	Limitações para despesas de custeio
#	OPORTUNIDADES
1.	Abundância de recursos para investimento na Bacia
2.	Aprovado processo seletivo para contratar mais nove pessoas
3.	Atuar com projetos de comunicação estratégica
4.	Executar recursos adequadamente e mudar a realidade da Bacia
5.	Muitas empresas interessadas em atuar na recuperação
#	AMEAÇAS
1.	Contingenciamento de verbas
2.	Incertezas pairando sobre a Fundação Renova
3.	Não execução de projetos e programas levando à perda de recursos
4.	Permanente tensão social

Fonte: Elaborado pela Prefácio

7. PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

Em consonância com a opinião consolidada do *grupo entrevistado*, pode-se afirmar que as perspectivas para o futuro são muito promissoras. O sentimento de esperança que hoje nutre os membros do CBH-Doce e dos Comitês Afluentes está alicerçado em uma plataforma estruturada nos seguintes pilares:

- a) Entrada de uma Agência que, embora nova na Bacia do Doce, traz junto de si um significativo cabedal de experiências e conquistas na gestão de águas de bacia;
- b) Um grupo de membros que, embora tenha limitações de natureza interna e externa, tem comprometimento, conhecimento e maturidade suficientes para superar adversidades de toda ordem;
- c) PIRH com diagnóstico atualizado e enquadramento de água, além de acervo de documentos que fundamenta, legitima e implanta o planejamento estratégico, bem como planos de ação para projetos e programas destinados à população e aos públicos da Bacia do Doce;
- d) Garantia de acesso a recursos da Agência em montante adequado às demandas de curto e médio prazos da Bacia, além de possibilidade de captar recursos junto a empresas que querem investir na região;
- e) Utilização de assessoria e consultoria especializada em comunicação, para realização de pesquisas, elaboração de diagnósticos, prognósticos e planejamento estratégico em comunicação;
- f) Ambiente de grande expectativa e confiança em uma nova fase, lançando mão de planejamentos consistentes e coerentes, implantando projetos e programas, com execução dos recursos já provisionados.

Acredita-se, portanto, que o momento favorece a sensação de esperança, permitindo a todos a crença de um futuro com melhores perspectivas. Afinal, a jornada de preservação das águas no Brasil ainda está em seus primeiros passos. Nesse sentido, afirmou o entrevistado de nº 13 em uma de suas respostas, aqui transcrita parcialmente: *“Eu enxergo que a gente é ‘muito jovem’ nessa caminhada, a Lei das águas tem vinte e poucos anos, então é bem recente para o Brasil, mas enxergo que, em algum momento, a gente vai alcançar esse objetivo”*.

8. CONCLUSÕES

Vinte membros representativos do CBH-Doce, dos Comitês Afluentes, de Câmara Técnicas, Grupos de Trabalho e da AGEVAP participaram das entrevistas que fundamentaram este relatório. Eles deram uma clara demonstração de compromisso institucional. Aceitaram, com interesse e cortesia, destinar, em média, 90 minutos de uma atribulada agenda de fim de ano para atender aos pedidos de entrevista. Esta observação chegou aos entrevistadores e analistas da pesquisa como prenúncio de um público comprometido com suas responsabilidades institucionais, revelando de forma preliminar a força dos recursos humanos que movimentam a causa da preservação das águas do Rio Doce.

O fato de nenhum respondente do grupo entrevistado ter citado – total ou parcialmente – as definições de Missão, Visão e Valores do CBH-Doce, em nada prejudicou sua conexão com as orientações estratégicas que norteiam a organização. E nem fugiram do norte mirado pelos propósitos institucionais. Ao contrário, por meio de observações distintas na forma e muito coerentes no conteúdo, reafirmou-se a legitimidade do compromisso que une os membros dos Comitês à Bacia Hidrográfica do Rio Doce.

Após a análise do conjunto de entrevistas, pode-se constatar que a imagem e o posicionamento institucional são objeto de atenção e respeito pelos membros. Eles estão profundamente imbuídos do sentimento de responsabilidade com a defesa das águas da Bacia. O posicionamento individual reflete com fidelidade a amplitude da missão institucional. Este reflexo, embora cristalino, traz distorções oriundas do desconforto causado pela falta de respaldo da opinião dos públicos externos, nos anos recentes. O entendimento dos membros é de que hoje há muita desinformação e desconhecimento por parte dos públicos a respeito da Agência Delegatária, do CBH-Doce e dos Comitês Afluentes. Esta percepção não coaduna com a real contribuição dessas instituições e acaba resultando na formação de uma imagem equivocada, que pode trazer danos crescentes, na medida em que se retarda as ações de contingência, a cada dia mais urgentes.

Planos e metas são percebidos em condições distintas: há um claro entendimento de que os planejamentos, programas e planos são de reconhecida competência técnica. Todavia, as metas, atreladas à execução e à entrega dos benefícios almejados, encontram-se na margem oposta, sem os recursos necessários para que sejam alcançadas.

As percepções sobre o ambiente setorial foram pouco venturosas, e não fugiram ao que se constata em uma realidade que vivencia duras experiências, como pandemia, desastre ambiental, alterações climáticas, crise econômica e social, governo ideologizado etc. Apesar disso, é sensível a esperança expressa nas respostas da maioria do grupo entrevistado. Eles vislumbram a chegada de novos ares. Não apenas com a chegada da nova Agência com novos e experientes gestores – fato muito apreciado por todos. Outros sinais de que os bons rumos podem ser retomados surgem com a possibilidade de execução dos programas ambientais, com a perspectiva de novas parcerias e, especialmente, com a expectativa de restabelecer conexões efetivas e relações construtivas com os mais diversos públicos dos CBHs do Rio Doce.

É certo que os percalços do período tiveram forte impacto nas comunicações da instituição. A comunicação interna foi reinventada pelas novas tecnologias e pelas restrições do momento pandêmico: as reuniões presenciais deram lugar às reuniões por videoconferência. As interlocuções interpessoais e as reuniões de trabalho foram substituídas por uma intensa utilização de ferramentas digitais, como o WhatsApp. Já a comunicação externa sofreu as perdas inerentes à falta de recursos e de planejamento estratégico. As consequências são incontestáveis: se os públicos internos rapidamente se adaptaram à nova realidade, os públicos externos foram apartados dos objetivos de comunicação dirigida e estratégica. Para que a imagem percebida pelos públicos dos Comitês volte a ser compatível com seu histórico e seu papel institucional, ações de contenção de danos e de revitalização de imagem devem ser priorizadas no Planejamento Estratégico.

A identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que compõem a análise ambiental da Agência e dos Comitês foi marcada por uma confluência de percepções do grupo entrevistado. Cenários que reúnem uma missão desafiadora, um histórico robusto, e uma realidade complexa costumam trazer

tantas atribuições, quanto ensejos. A coerência e a consonância do conjunto de opiniões dos membros vieram para reforçar a crença de que este coletivo está unido pelos propósitos da instituição.

Quanto aos projetos e frentes de investimento, pode-se constatar que os Comitês hoje sofrem com a ausência dessas entregas. Não obstante, também é evidente que estes membros nutrem grandes expectativas para a chegada de uma nova fase, marcada pela execução de projetos e programas almejados pelos públicos.

Diante da análise das informações apuradas e consolidadas, acredita-se que, em breve, com a alocação de recursos já empenhados e a execução do PIRH, novos horizontes serão descortinados. Ações estratégicas e ambiente favorável permitirão a abertura de novos canais e a ampliação do espaço comunicacional, oferecendo não apenas dados e informações relevantes para os públicos da Bacia, mas a possibilidade de maior interação e da escuta a esses públicos.

Dessa forma, pessoas e organizações poderão ser informadas do histórico, das responsabilidades, das ações e realizações do CBH-Doce, além das perspectivas para o futuro. Este esforço estrategicamente planejado tem o potencial de ascender uma opinião pública positiva, recompensando e valorizando a dedicação e o envolvimento dos membros da Agência e dos Comitês que se dedicam à desafiadora missão de preservar a qualidade e a quantidade das águas da Bacia.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. 6ª reimpr. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

KOTLER, Phillipe, **KARTAJAYA**, Hermawan & **Setiawan**, Iwan. Marketing 3,0 - as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo I - ENTRE ASPAS

Neste anexo, hierarquizamos temas importantes replicados pelos participantes durante as entrevistas e segmentamos tais falas de acordo com os temas tratados.

PERDA DE IMPORTÂNCIA DOS COMITÊS

“A gente fala que a lama trouxe várias quebras com relação ao Rio Doce. Estávamos muito fortalecidos, e o que a gente é hoje? Comitê, hoje, é uma coisa sem importância. Não existe fortalecimento do trabalho, não existe reconhecimento, nada! Comitê, hoje em dia, não é tido como uma entidade confiável.” Entrevistado nº 11

PROBLEMAS DA FALTA DE COMUNICAÇÃO

“Nós, do CBHs, não repercutimos nada além. E o que me parece é que o município sentiu que o comitê deu pouco apoio. Depois disso, o município não voltou mais nas reuniões. São coisas que as pessoas não reparam, alguns acham que não é importante trazer esses atores para discussão.”

“Então, nós temos um problema de entendimento dos programas e das coisas que acontecem. Generalizado. O pessoal pegou para eles assim: “comitê vai fazer o vivo e as outras coisas é difícil”. Até com membros antigos é assim. E eu acho que isso é um fato, mas é um problema que precisa ser resolvido e, com a comunicação, a gente consegue explicar isso, entendeu? Estão ano que vem, não precisa página do comitê ficar falando só de rio vivo. Nós precisamos criar momentos para que as coisas sejam valorizadas.” Entrevistado nº 11

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO E RECICLAGEM DOS MEMBROS

“A gente precisa capacitar os membros. Precisamos sempre voltar, contextualizar as informações porque as pessoas não se ligam. Não sei como as pessoas participam das reuniões, ainda mais agora, que estamos fazendo tudo online.” Entrevistado nº 11

SOBRE AS QUESTÕES QUE MAIS MOBILIZAM

“Hoje, as questões que mais mobilizam são aquelas que envolvem algum conflito e em situação de cheias. Ou seja, quanta falta água ou quando tem demais.” Entrevistado nº 11

DIFICULDADE DE ENTENDIMENTO SOBRE AS COMPETÊNCIAS DAS DIFERENTES INSTÂNCIAS

“Eu vejo que as pessoas têm uma dificuldade em entender o que a diretoria faz e o que tem que se passar para a câmara técnica fazer. Há uma confusão sobre o que deve ser discutido no âmbito das câmaras técnicas e no âmbito do comitê.” Entrevistado nº 11

SOBRE O AMBIENTE SETORIAL – CONTEXTO POLÍTICO INSTIUCIONAL

“do mesmo jeito que antes, talvez a gente consiga um espaço diferente. Temos que mostrar para que a gente veio, que não estamos somente nos reunindo à toa. Acho que é por aí.” Entrevistado nº 11

SOBRE O APRENDIZADO A LIDAR COM CONFLITOS

“Mas ainda é um problema essa forma como a gente recebe e lida com conflitos. O Comitê precisa parar de ter medo de magoar alguém ou alguma instituição e aprender, lembrar que a gente é o parlamento das águas, um lugar de diálogo. A gente precisa dialogar.” Entrevistado nº 11

SOBRE REPRESENTATIVIDADE

“Você, como membro do Comitê, tem realmente representatividade? Você discute a questão com o seu chefe, no órgão que você representa? Você debate isso de fato na sua organização? O prefeito sabe o que discutimos nas reuniões e assembleias?” Entrevistado nº 09

REPRESENTATIVIDADE + FRAQUEZAS

“Parece não haver uma efetiva troca de informações e dados entre o membro representante e a direção da organização representada, o que atrapalha a busca por bons resultados, por soluções efetivas.” Entrevistado nº 09

INTEGRAÇÃO – RELAÇÃO ENTRE MUNICÍPIOS

“Os municípios não se comunicam. Não há integração entre os entes envolvidos. O comitê precisa discutir a questão de forma integrada. Tem de se envolver nesse esforço. Um fórum de discussão, talvez. Algo tem de ser feito.” Entrevistado nº 09

IDEAL DE IMAGEM PERCEBIDA

“O ideal de imagem percebida é a de um ente que se preocupa com a gestão da bacia. Que se preocupa de fato com a qualidade e com a quantidade das águas da bacia. Um ente que faz uma gestão compartilhada. Que busca o envolvimento de todos para contemplar de forma madura, com uma visão geral da bacia, todos os legítimos interesses da população em geral, da sociedade civil e dos órgãos públicos.” Entrevistado nº 09

PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO

“A execução patinou. Foi insuficiente. Veja que estamos implantando há 30 anos, quando já poderíamos ter várias coisas consolidadas. A Agência peceu na parte executiva. A execução não se efetivou. A fase de Planejamento cumpriu muito bem seu objetivo, mas a fase operacional, de execução não aconteceu.” Entrevistado nº 09

COMUNICAÇÃO EXTERNA – UMA GRANDE LACUNA

“Não tenho como fazer essa análise porque falta comunicação com o povo. Falta comunicação com todos os públicos externos. É preciso fazer essa comunicação para tornar os Comitês conhecidos e reconhecidos por quem

precisa conhecer e reconhecer nosso trabalho. Precisamos vender esta marca. Na verdade, na prática, ninguém conhece. Nem acho que tem descredito; o que tem mesmo é desconhecimento. A marca está por ser apresentada. Precisa ser divulgada. Não apenas a marca, mas os propósitos, os trabalhos, o envolvimento, as ações e os resultados.” Entrevistado nº 09

SOBRE IDENTIDADE E IMAGEM

“...a sociedade, em geral, enxerga o Comitê como uma ONG, ou seja, sem muito proposito e sem muito resultado. Digo isso porque, de fato, o comitê vem atuando mais nos bastidores, sem ocupar espaço na mídia. Parece que ainda não ocupou espaço de liderança na Bacia.” Entrevistado nº 18

SOBRE A NECESSIDADE DE SE PROMOVER CAPACITAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E RECICLAGEM

“Eu diria que a cada mandato, ou seja, 4 anos, há uma rotatividade de cerca de 30%. Além disso, a legislação vai mudando: novas leis, novas regulamentações, novos episódios afetam a realidade e o contexto da Bacia.” Entrevistado nº 18

“Não existe um trabalho, um programa de reciclagem e atualização para os membros representantes, nem mesmo programas de formação para novos membros. Em 2017, com a contratação da Prefacio, para atender essa demanda, a Câmara Técnica de Capacitação e Informação (CTCI) fez uma rodada de oficinas, mas infelizmente o contrato não foi renovado.” Entrevistado nº 18

SOBRE MOMENTOS CRÍTICOS E SOBRE SUPERAÇÃO / ROMPIMENTO BARRAGEM

“Vivemos momentos difíceis em um passado recente, costumo dizer que o rompimento da barragem de Mariana não foi só o rompimento da estrutura física, mas que todo o sistema de gerenciamento de recursos hídricos entrou

um pouco em check, devido a uma série de fatores. Mas enfrentamos isso de peito aberto, fizemos uma ‘virada de página’.” Entrevistado nº 05

SOBRE TRANSPARÊNCIA E SOBRE DIFICULDADES COM A FALTA DE COMUNICAÇÃO

“Hoje a gente partiu com as ferramentas que a gente tem, mesmo sem a Comunicação, a gente deu total transparência a todas as ações da Diretoria.”
Entrevistado nº 05

PERSPECTIVAS POSITIVAS

“O CBH Doce está ‘redondo’ para fazer as entregas que precisam ser feitas”
Entrevistado nº 05

SOBRE GOVERNANÇA – DESCENTRALIZAÇÃO DE DECISÕES

“O modelo de governança proposto pela Política Nacional de Recursos Hídricos é um modelo interessantíssimo, eu acho que foi feito para funcionar. Que é a descentralização das decisões, é trazer todos os atores para discutir a questão da água.” Entrevistado nº 05

SOBRE CAPACITAÇÃO – RELEVÂNCIA DO MODELO DE COMITÊS DAS ÁGUAS

“É preciso que todos conheçam a Lei, façam capacitação, para que todos entendam a Política Nacional. Para que todos saibam o grau de importância do modelo em que nós trabalhamos.” Entrevistado nº 05

SOBRE EXPECTATIVA PARA O FUTURO – RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EFETIVA

“...a sociedade não nos reconhece [...] mas temos muita entrega para fazer a partir de agora e também vamos nos comunicar melhor, conciliando as

entregas com a comunicação efetiva, aí vamos colher os frutos de um reconhecimento maior da sociedade.” Entrevistado nº 05

SOBRE OMISSÃO DOS PPs – PARTICIPAÇÃO EFETIVA DE USUÁRIOS E SOCIEDADE CIVIL

A gente hoje dentro dos colegiados temos um pouco da omissão dos poderes públicos. Tanto do poder público municipal, quanto estadual. Hoje a gente conta com a participação muito efetiva dos usuários, da sociedade civil. Entrevistado nº 05

SOBRE PARCERIAS ESTRATÉGICAS

“As associações são importantes dentro dos Comitês. E cada uma com as suas expertises, que podem somar muito com a gente.” Entrevistado nº 05

DIFERENTES REALIDADES NA BACIA DO RIO Doce – AMBIENTE ECONOMICO E SOCIAL

“Nós temos uma diferenciação muito grande na Bacia. A Bacia é “um país”, quase [...] O fator econômico-social traz essa diferenciação uma da outra, alguns locais com maior incidência de pobreza, geralmente têm maiores restrições também. E precisamos ver a bacia como um todo.” Entrevistado nº 05

CENÁRIO POLÍTICO E INSTITUCIONAL – CONFIANÇA DO FUTURO

“De tudo que nós passamos lá atrás, hoje nós estamos em um trabalho de fortalecimento. E esse fortalecimento vem por si só a partir do momento que você resolve fazer ‘os deveres de casa’ e tudo.” Entrevistado nº 05

SOBRE A APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS, CIÚMES E SINERGIA

“Precisamos trabalhar mais com os órgãos gestores (estaduais e federais), para que eles entendam que o Comitê é uma saída, e que trabalhar junto é bom. Acho que eles ficam um pouco com o ‘pé atrás’, com medo do Comitê tomar o protagonismo. E, na verdade, ninguém quer disputar com ninguém, nós queremos fazer nossa parte e eles a deles. Cada um tem sua relevância.”
Entrevistado nº 05

SOBRE PARCERIAS NA PESQUISA E PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS

“Fizemos um trabalho junto com a Universidade Federal de Ouro Preto sobre o levantamento dos ‘micro contaminantes’ nas águas do Rio Piracicaba. O que seriam? Seriam medicamentos, hormônios, ‘micro plásticos’ (glitter) etc. E esse é um trabalho inédito, que vamos entregar em 2022. [...] Então é um trabalho de relevância, que eu queria trazer para vocês.” Entrevistado nº 05

SOBRE A RELEVÂNCIA DA CHEGADA DA AGEVAP

“Desde o primeiro momento que começamos as tratativas com a AGEVAP a gente falou: ‘é aqui que está o start, para dar uma transformada na vida dos comitês.’ [...] teve toda a sua bagagem e expertise, e eu trouxe também experiência sobre coisas que não deram certo. A nível de diretoria, temos uma troca muito boa. Um olho no olho, uma coisa sincera. Participei também de frequentar comitês de outras bacias e eu vejo que o André (Marques?) traz uma questão muito legal. Ele tem segurança no que fala e no que faz.”
Entrevistado nº 05

SOBRE A RELEVÂNCIA DA CHEGADA DA PREFÁCIO

“... com a chegada da Prefácio também, eu tenho certeza que, com a bagagem da experiência anterior, vocês vão agregar demais. E vamos conseguir atingir as entregas, os reconhecimentos e tudo.” Entrevistado nº 05

SOBRE A RAZÃO DE EXISTIR DOS COMITÊS

“Eu acho que é esse o papel: levar água de quantidade e qualidade de acordo com a Lei, pra populações, pros animais e depois pro trabalho em agricultura. Essa é a razão da existência do trabalho do CBH, fazer com que aquelas pessoas que utilizam grande quantidade de água retornem em forma de projetos para a comunidade da Bacia. Pra mim, o comitê é um simples representante da comunidade onde ele está inserido.” Entrevistado nº 03

SOBRE O QUE MEMBROS REPRESENTANTES DEVEM INTERNALIZAR

“mas o importante é que mesmo que eles representem esse segmento eles tenham noção que eles estão naquela plenária para defender as águas e vai reverter para o município dele, para aquela entidade da sociedade civil que ele representa, os recursos do estado” Entrevistado nº 03

SOBRE A FALTA DE COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA E SOBRE A VISÃO DAS COMUNIDADES SOBRE O PAPEL DOS COMITÊS

“Eu acho que os Comitês de bacia, com raras exceções, não conseguiram ainda fazer com que as pessoas da bacia vejam qual é a importância que o Comitê tem.” Entrevistado nº 03

SOBRE COMO O COMITÊ QUER SER VISTO

“... quero ser visto como um órgão de estado, claramente como um órgão de estado não remunerado, com trabalho de todo mundo, um trabalho de doação, por isso nenhum membro do comitê é remunerado e a gente faz parte da nossa doação pra sociedade, né? E que as pessoas compreendam isso, que é uma militância de coração que toma nosso tempo, mas com muito prazer. E a gente tem nosso sonho que é ser efetivamente reconhecido pela sociedade.” Entrevistado nº 03

SOBRE OS TEMAS QUE O COMITÊ DEVE SE OCUPAR E SOBRE A NECESSIDADE DE DAR PUBLICIDADE ÀS AÇÕES

“...eu acho que primeiro a gente tem que dar um pouco de publicidade as coisas que a gente já fez. Por exemplo, o Plano Municipal de Saneamento foi um trabalho grandioso, um trabalho que exigiu do Comitê, dos seus membros, do executivo, da própria Agência da época e das empresas. Exigiu um esforço de muito grande. Só que nem as próprias prefeituras reconhecem que tem lá um plano municipal de saneamento.” Entrevistado nº 03

SOBRE O RÁDIO COMO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA

“Eu acho muito importante a inserção no rádio. Não uma inserção de uma fala gravada, que a gente vai lá e coloca um texto gravado pra tocar. Eu acho que isso aí não tem empatia com aqueles ouvintes. O ouvinte de rádio é um ouvinte de diálogo, de conversa, e eu acho que tem que ser dessa forma. Por exemplo, [...] a gente avisa com antecedência que vai ter um momento do Comitê na rádio e faz essa publicidade. [...] Televisão é bom, mais 500 mil vezes mais importante é o rádio.” Entrevistado nº 03

SOBRE A IMPORTÂNCIA DE COMO OS TEMAS SÃO TRATADOS NO COMITÊ

“...eu creio que essas instâncias são fundamentais para as dinâmicas no Comitê, onde os assuntos são ‘amortecidos’, são desenvolvidos de uma forma mais técnica, mais criteriosa. Para somente depois chegar em plenárias e uma maior abrangência dentro dos grupos [Câmaras Técnicas] dos Comitês. Acho fundamental ter primeiro um desenvolvimento de uma forma mais técnica, mais precisa, e com poucas pessoas. São instâncias fundamentais.” Entrevistado nº 13

SOBRE O ESPAÇO PARA CRESCIMENTO DOS MEMBROS E DOS COMITÊS

“Eu enxergo que a gente é ‘muito jovem’ nessa caminhada, a Lei das águas tem vinte poucos anos, então é bem recente para o Brasil, mas enxergo que em algum momento a gente vai alcançar esse objetivo.” Entrevistado nº 13

SOBRE A QUESTÃO DOS MEMBROS MENOS COMPROMETIDOS

“Eu diria que comprometimento [sobre atitude e comportamento a ser internalizado pelos membros]. A gente tem uma grande parcela de membros, usuários, poder público, que comparecem apenas por estarem escalados. Foram indicados e estão ali. Mas saindo da plenária não se envolvem, não têm o interesse de continuar o Comitê. São poucas pessoas que mantêm o Comitê vivo. Se a gente tivesse um maior comprometimento de colocar as pessoas certas nessas funções, seja de qualquer segmento... Se a gente conseguisse escolher as pessoas certas, talvez a gente teria um resultado mais profícuo.” Entrevistado nº 13

SOBRE A RELEVÂNCIA E A NECESSIDADE DE FAZER ENTREGAS

“Quando você faz entregas relevantes, as pessoas começam a perceber a importância do Comitê, a função dele. O Rio Vivo agora pode ser que dê uma visibilidade muito grande, um destaque para os Comitês. E aí, tanto a logomarca, quanto nosso discurso, vão chegar em muito mais lugares do que onde a gente já chegou.” Entrevistado nº 13

“Eu acho que o resultado é um cartão de visita. A partir do momento que a gente consegue se apresentar dessa forma, as pessoas conseguem enxergar as outras funções do Comitê, esse organismo estratégico para discussão de políticas de gestão hídrica, de resolução de problemas, de encontro de soluções. Então, creio que a entrega consegue chamar atenção para isso. Depois a gente consegue ‘imprimir’ outros resultados, outras imagens.” Entrevistado nº 13

SOBRE AS DIFICULDADES DE TER UMA VISÃO HOLÍSTICA DA BACIA

“... a gente não participou dos diagnósticos que foram feitos em outras bacias, então a gente ainda não conhece as nossas verdadeiras demandas nesse aspecto.” Entrevistado nº 13

SOBRE A INVISIBILIDADE DO COMITÊ FRENTE A PÚBLICOS COMO PODERES PÚBLICOS E ÓRGÃOS GESTORES

“Quando a gente fala de reconhecimento e identificação da importância, passa pelos órgãos gestores. Para você ter uma ideia, quando teve o acidente em Mariana, foram feitas duas forças tarefas, uma no Estado e outra na União, e o Comitê não foi lembrado. Em qualquer outra cultura do mundo, o Comitê seria o primeiro a ser acionado. Então você percebe que quem estava por trás, que era o poder público (Estadual e Federal), não identificar no Comitê um instituto essencial no processo, você já pensa: ‘uai, em que patamar isso se encontra?’”. Entrevistado nº 13

SOBRE COMO AS PECULIARIDADES DE CADA COMITÊ DETERMINAM O PÚBLICO ALVO

“Nossos programas estão voltados essencialmente para as propriedades rurais. Quando a gente seleciona apenas três programas que estão beneficiando diretamente o homem do campo, é inegável que nosso público é o público rural.” Entrevistado nº 13

SOBRE PÚBLICOS NÃO SENSIBILIZADOS, QUE DESCONHECEM OS COMITÊS

“Eu diria que a sociedade em geral, desde o urbano até o rural. A gente é ‘um corpo estranho’ ainda no mundo. O público em geral desconhece nosso trabalho” Entrevistado nº 13

SOBRE O CENÁRIO SOCIAL E ECONÔMICO

“É muito crítico. Na parte mais alta temos uma situação mais favorável [...]. A gente conseguiu intervir na paisagem nas últimas décadas de uma forma absurdamente voraz. E a situação econômica e social..., quando você passa para o médio e o baixo da Bacia, a realidade é bem mais cruel.” Entrevistado nº 13

SOBRE A RAZÃO DE EXISTIR DAS AGÊNCIA E DOS COMITÊS

“Do sistema de gerenciamento de recursos hídricos é a busca aí pela melhoria qualidade e o aumento da quantidade de recursos hídricos, né? Como o braço executivo aí dos comitês buscando aí fazer e executar essas ações de forma transparente, ética aí a todas as normas vigentes.” Entrevistado nº 10

SOBRE A RAZÃO DE EXISTIR DAS AGÊNCIA E DOS COMITÊS

“A gente tem de entender que a relação entre a Agência e o Comitê não é uma relação de subordinação. A gente tem de ter isso de uma forma muito clara, porque eu acho que houve alguns estresses nesse sentido, que foram muitos prejudiciais ao processo. Também, essa questão de trabalho em equipe, de ser pra somar, e não cada um preocupado com o seu ‘quadradozinho’. Esse trabalho coletivo, não [deve ser] só quem é técnico fazendo o que é técnico; o que é secretaria executiva fazendo [só] o que é secretaria executiva, pra que a gente consiga chegar num resultado de fato. Porque a gente tem uma capacidade operacional limitada para o tamanho do desafio que a gente tem. E temos de ter o Comitê como parceiro e protagonista destas ações e entender que a gente é parte do sistema, e não tem hierarquia. E [de saber que] apesar de a entidade ser privada, o dinheiro é público.” Entrevistado nº 10

SOBRE A RAZÃO DE EXISTIR DAS AGÊNCIA E DOS COMITÊS

“Este ano de 2022 ela [a segurança hídrica dos mananciais] é crucial e vai impactar e conseguir atender os indicadores de metas de contrato de gestão.” Entrevistado nº 10

SOBRE O INTERESSE (OU FALTA DELE) DA SOCIEDADE SOBRE A QUESTÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS

“...o tema [recursos hídricos] não desperta interesse imediato nas pessoas. A gente não tem a cultura de valorizar essas questões. Quando a pessoa quer saber? Quando está na seca, na enchente ou quando rompe barragem. Então, temos dificuldade em levar o interesse por este tema [...]. É uma coisa que não é divulgada, mas, acho que está ligado a cultura.” Entrevistado nº 10

SOBRE PÚBLICOS DE ALTA INFLUÊNCIA, MAS QUE NÃO SÃO PARCEIROS (AGEVAP)

“No FONASC eles são bastante complicados, porque eles são agressivos e não são fáceis de manejar [...]. E quando o assunto é cobrança, temos a SUZANO que é bastante insensível, ao ponto de colocar o secretário do Comitê, para falar contra o Comitê no CNRH. Temos algumas pessoas complicadas, mas nada tão agressivo como a FONASC. A Renova pode entrar como parceira em determinados momentos, porque eles estão procurando em parceria e tem interesse. Mas, nunca andou.” Entrevistado nº 10

SOBRE RELACIONAMENTO COM USUÁRIOS

“Com os usuários [o relacionamento], antes estava ruim, mas com a entrada da AGEVAP, está em um relacionamento bom, mas para que perdure, precisamos desembolsar e fazer as ações. Mas, no momento está positivo. Os usuários que estão no Comitê, a gente tem que trabalhar ainda, porque muitas vezes estão pagando e não têm ideia de onde esse dinheiro está indo.” Entrevistado nº 10

SOBRE FRAQUEZAS NO AGEVAP

“...ao mesmo tempo que eu tenho um grupo qualificado, também tenho um grupo que não tem [qualificação]. De 60 membros, 15 são engajados,

participam. Então, eles precisam ser capacitados, qualificados, porque queremos chegar no público externo, mas nem o interno está sabendo. Internamente entre os funcionários [é preciso promover] a melhoria da comunicação interna. O problema com a entidade que sucedeu é um ponto também, porque ficam comparando. [Outro problema é] A nossa capacidade operacional ser limitada frente ao tamanho do anseio. Como temos recurso mais restrito, temos uma equipe menor e isso pode ser algo problemático.” Entrevistado nº 10

SOBRE OS DIFERENTES NÍVEIS DE ENGAJAMENTO DOS MEMBROS

“[quanto à avaliação dos membros] ... aí é aquilo, eu tenho membro muito engajado, médio engajado e nada engajado. Então, eu tenho aquele que realmente ama a causa [...]. Eu tenho aqueles que estão ali no meio termo [...]. E, em compensação, tem aqueles que estão ali porque a entidade os mandou estarem ali. [Aquele] que entra de boca calada e sai de boca calada, não fala nada, toda semana troca um representante da instituição.” Entrevistado nº 10

SOBRE A NECESSIDADE DE OS MEMBROS DOS COMITÊS BUSCAREM O PROTAGONISMO

“se o comitê não se sentir o protagonista do processo, a gente vai ter um estresse institucional gravíssimo.” Entrevistado nº 10

SOBRE OS OBJETIVOS DA AGEVAP

“É ser um braço executivo sim, atender bem, não só na parte de secretaria executiva, como também na parte do ‘mindset’. O ponto forte eu acho que é a gente querer que o projeto dê certo. A nossa visão é atender nosso Comitê da melhor maneira possível. É buscar essa integração do Estadual com o Federal”. Entrevistado nº 19

SOBRE COMO A AGÊNCIA QUER SER VISTA PELOS COMITÊS

“Eu gosto que eles [Comitês] vejam a gente [Agência] como um braço técnico. De acordo com o município, a gente tem de arrumar o projeto, ajudar o município a fazer o projeto etc. Nosso objetivo é que a Agência seja encaixada como um órgão técnico que possa cooperar com os progressos.” Entrevistado nº 19

SOBRE A REALIDADE E AS PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO EXTERNA

“[Em termos de Comunicação externa] ...não tem, hoje estamos fracos com isso. E aqui eu quero que tenha, que seja diferente. Nós temos dinheiro para fazer, é só querer fazer. Tudo que pensar de inovação, é possível ser feito. E eu gosto do desafio, de envolver projetos. A gente precisa entender o que o Comitê quer e atender bem.” Entrevistado nº 19

SOBRE A IMAGEM QUE OS PÚBLICOS TÊM DO CBH E DOS COMITÊS

“A imagem que prevalece junto às pessoas de fora é a de que o CBH-Doce, como entidade geral e os Comitês, são instituições sem resultados. Para essas pessoas, essas instituições são lentas em suas análises e decisões. Elas parecem se ocupar muito em promover discussões e se ocupar pouco com as ações efetivas, que poderão trazer resultados.”

“... o fato é que o Comitê discute políticas na área de gestão. Ele não é executor. Daí uma das causas de a imagem do Comitê ser percebida de forma distorcida, é o fato do desconhecimento das outras instituições e do público em geral. É uma imagem de muita discussão e de pouca efetividade. Muitos comitês não têm nenhuma estrutura de comunicação. O próprio CBH-Doce ficou um bom período sem uma gestão de comunicação profissional.” Entrevistado nº 04

SOBRE A IMAGEM IDEAL

“... o CBH-Doce e os Comitês deveriam ser vistos como a referência na área de recursos hídricos: ‘Falou nisso, vamos consultar o CBH’. As políticas públicas

nessas áreas deveriam ser todas baseadas nos estudos e nas decisões dos Comitês. Isso é o que eu espero que o Comitê seja de fato para a política pública. Dentro do plano de recursos hídricos, todas as instituições que atuam nessa área deveriam se pautar pelos Comitês.” Entrevistado nº 04

SOBRE COMO O RIO É UM INDICADOR DE SAÚDE AMBIENTAL, DE QUALIDADE DE VIDA

“...quando você vai ao médico, antes de ele te receitar qualquer coisa, ele te pede um exame de sangue. Neste caso, como metáfora, o sangue é o nosso rio e ele pode ser um indicador da qualidade de vida de toda uma região.” Entrevistado nº 04

SOBRE A VISÃO DA ANA

“Outro ponto importante nesse Plano é o enquadramento no curso d’água. A visão da ANA propõe mais coerência no dimensionamento. A ANA destaca que é preciso considerar “O rio que temos, o rio que queremos e o rio que podemos ter”. Nesse trabalho de enquadramento, você define a qualificação do rio. Por exemplo: o rio tem problema de esgoto (O rio que temos). Se o que se busca (O rio que queremos) é rio sem esgoto, então temos de verificar se é possível promover a despoluição do rio com novas propostas de saneamento e tratamento de esgotos. Se for possível, o desafio se resume à boa execução (O rio que podemos ter).” Entrevistado nº 04

SOBRE A QUEM PODE CABER O PAPEL DE PROTAGONISTA

“Órgãos executivos, de um modo geral, as prefeituras, os agentes, os governos de Estado e Federal, podem ocupar espaços de protagonismo, até porque eles é que são capazes de executar boa parte das ações necessárias, identificadas pelos Comitês.” Entrevistado nº 04

SOBRE TRÊS AGENDAS IMPORTANTES PARA OS PÚBLICOS-ALVO

“O público-alvo deve ser contemplado por três agendas: a agenda azul que é a dos recursos hídricos; a agenda verde que é a ambiental; e a agenda marrom, que é a área do esgoto, a área de saneamento. Na agenda AZUL tem de atuar junto aos produtores rurais [...]. Na agenda VERDE, a área de indústria e dos produtores rurais [...]. Na agenda MARROM, as prefeituras e as empresas de saneamento.” Entrevistado nº 04

SOBRE A PROPOSTA DE ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E SUAS PRÁTICAS

“... as orientações estratégicas são perfeitamente adequadas, mas precisam ser praticadas. Parece que o CBH-Doce está perdido no “meio” e não consegue atingir o “fim”, que é o uso sustentável dos recursos hídricos.” Entrevistado nº 15

SOBRE A LIDA COM CONFLITOS, A SUPERAÇÃO DE DIFERENÇAS POR MEIO DE DEBATES CONSTRUTIVOS

“Entendo que as atitudes e comportamentos a serem internalizados seria que todos nós, [que] estamos em atuando em prol do uso sustentável das águas, devemos eliminar visões binárias; devemos entender que a divergência não é um problema e que ela melhora o debate. O comitê não pode ser palco de conflitos, mas palco de debates e convergência. Não pode haver causas ideologizadas.” Entrevistado nº 15

SOBRE A DESCONEXÃO DO CBH E COMITÊS COM SEUS PÚBLICOS E SOBRE A IMAGEM IDEAL

“O público externo desconhece o CBH. Ele se tornou um ente alienado da sociedade e que não serve a sociedade com seu objetivo maior. A população não conhece o CBH e seus Comitês. Gostaria que [o CBH e os Comitês] fossem vistos como espaço de debate, diálogo, de planejamento da gestão de águas, como um agente que retorna valor à sociedade. Gostaria que fossem

vistos por seu valor construído por meio de seus planos, de sua gestão.”
Entrevistado nº 15

SOBRE O LEGADO HISTÓRICO DE SUBDESENVOLVIMENTO E A FALTA DE PROJETOS MAIS AMPLOS E COMPLEXOS, QUE CONTEMPLAM ASPECTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS

“Não se pensa em diversificação econômica e as poucas ações me parecem bastante desconectadas. Vendo uma bacia como essa degradada e em contínua degradação, num contexto social em que falta muita coisa, inclusive saneamento básico. Veja, cada litro de esgoto destrói mil litros de água. Falta governança à bacia hidrográfica. O Comitê poderia exercer esse papel e não faz porque prefere discutir miudezas.” Entrevistado nº 15

SOBRE OS EFEITOS DA FALTA DE COMUNICAÇÃO

“Eu vejo que a comunicação externa é pouco realizada. A falta de Comunicação faz o ouvinte entender o que quiser. Essa falta de comunicação acaba deixando de lado questões mais importantes. O morador sabe que tem um programa, mas não enxerga um impacto na vida dele. O benefício real precisa ser medido, confirmado e divulgado.” Entrevistado nº 15

“... a AGEVAP foi criada para ser a Secretaria Executiva do Paraíba do Sul e, [...] da mesma forma que na Bacia do Rio Doce. [...] A missão dela é ser secretária executiva dos comitês, [...] é ser o braço executivo [...] na implementação dos programas e ações que os comitês aprovam, por meio do PIRH. [...] e lá tem ações de curto, médio e longo prazo, então, o comitê realiza essas ações por meio da AGEVAP, que é a empresa, o CNPJ, que contrata as empresas e que executa mesmo de fato”. Entrevistado nº 17

SOBRE A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

“... quanto mais ações após a implementação de atividades, no campo, com os municípios, mais a agência consegue ser vista”. Entrevistado nº 17

SOBRE A COMPLEXIDADE DAS RESPONSABILIDADES E DA AÇÃO DA AGÊNCIA

“Quem não é da área, quem não está no meio, não consegue enxergar a entidade. Eu confesso que eu tenho dificuldade até de falar isso com os parentes [...]. ‘Você trabalha em que?’ Até eu explicar, porque é complexo, né? Se você for parar pra explicar [...] a pessoa já desistiu”. Entrevistado nº 17