

**ELABORAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO
DO CBH-DOCE E AFLUENTES MINEIROS**

PRODUTO 7.2.3. – DIAGNÓSTICO

**RELATÓRIO ANALÍTICO E CONSOLIDADO DO DIAGNÓSTICO DE COMUNICAÇÃO
DOS COMITÊS DAS BACIAS HIDROGRÁFICAS DOS RIOS DOCE, PIRANGA,
PIRACICABA/MG, SANTO ANTÔNIO, SUAÇUI, CARATINGA E MANHUAÇU**

Prefácio Comunicação

Setembro de 2022

Sumário

1. Introdução	4
2. Objetivo	5
3. Diagnóstico	5
3.1. Contextualização	6
3.2. Análise do ambiente interno.....	6
3.2.1. Forças	6
3.2.2. Fraquezas	9
3.3. Análise do ambiente externo.....	12
3.3.1. Ameaças.....	12
3.3.2. Oportunidades.....	15
3.4. Canais de comunicação.....	18
3.5. Mensagens	19
3.6. Deficiências e problemas encontrados	20
3.7. Públicos prioritários	22
3.7.1. Matriz de Stakeholders.....	22
3.7.2. Pontos de atenção e estratégias de comunicação para cada público.....	24
3.8. Imagem institucional	26
3.9. Diagnóstico digital	28
3.9.1. Metodologia utilizada para esta pesquisa/diagnóstico	28
3.9.2. Swot	28
3.9.3. Pesquisa de palavras-chave em sites de referência.....	30
3.9.4. Outras pesquisas relacionadas	33
3.9.5. Quadro de análise das redes sociais	39
3.9.6. Arquétipo da Marca.....	40
3.9.7. Golden Circle	41
3.9.8. Personas	42
3.9.9. Conclusões do diagnóstico no ambiente digital.....	44
3.10. Resultados almejados	44
4. Desafios de Comunicação	45
4.1. Objetivos de Comunicação	45
4.1.1. Objetivos específicos de curto prazo	45
4.1.2. Objetivos específicos de médio prazo.....	46
4.1.3. Objetivos específicos de longo prazo.....	46
4.2. A comunicação integrada	47

4.2.1.	Relações Públicas	48
4.2.2.	Assessoria de Imprensa	49
4.2.3.	Publicações	50
4.2.4.	Comunicação Digital	50
5.	Percurso da comunicação	51
6.	Considerações finais	52

1. Introdução

A fim de identificar os cenários interno e externo, públicos, desafios e objetivos dos Comitês que compõem a Bacia Hidrográfica do Rio Doce (CBH-Doce e comitê afluentes de Minas Gerais), foram realizados levantamentos de informações e pesquisas, em consonância com o Ato Convocatório Nº 03/2021 e com as melhores práticas de mercado. Os dados coletados subsidiarão a elaboração de uma das mais importantes ferramentas de planejamento estratégico de qualquer entidade, o Plano de Comunicação.

A primeira etapa desta jornada de trabalho foi marcada pela realização de uma reunião de alinhamento inicial com representantes dos Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce (CBHs do Rio Doce) e da AGEDOCE – Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, filial Governador Valadares (AGEVAP) –, para entendimento do que era esperado nos produtos a serem apresentados durante a execução do trabalho de Comunicação, assim como o resultado do estudo/projeto. O encontro foi realizado por meio de videoconferência, no dia 29 de novembro de 2021, e contou com a participação de representantes da Prefácio Comunicação, da AGEVAP e dos CBHs Doce, Piranga, Piracicaba/MG, Santo Antônio, Suaçuí, Caratinga e Manhuaçu. Durante a reunião, foram apresentadas informações sobre a Prefácio Comunicação e sobre os itens que compõem as etapas A, B, C e D de execução dos serviços de Comunicação, de consultoria e Assessoria de Imprensa, manutenção, hospedagem e suporte dos sites.

As informações levantadas durante a reunião de alinhamento inicial subsidiaram a produção do questionário das entrevistas realizadas durante a etapa de execução do Briefing Ampliado, segunda fase do processo de construção do Plano de Comunicação. O objetivo geral do trabalho foi reunir dados e informações apurados por meio de entrevistas com pessoas estratégicas – gestores e membros do CBH-Doce e dos Comitês afluentes e AGEDOCE – sobre suas orientações, sobre a situação comunicacional da instituição, a relação com diferentes públicos e seus objetivos para o futuro. Ao todo, 20 pessoas foram entrevistadas entre os dias 10 e 22 de dezembro de 2021 por meio de videoconferência, incluindo membros da plenária dos CBHs, de Câmaras Técnicas e Grupos de Trabalho, além de funcionários da AGEDOCE.

A terceira fase do trabalho consistiu na realização da Pesquisa Institucional, que teve como objetivo levantar informações, a fim de identificar as especificidades de cada comitê, além

de compreender a forma como os representantes do colegiado entendem a comunicação e o que esperam dela no âmbito da bacia. As informações foram coletadas por meio de questionário virtual (pesquisa quantitativa) e entrevistas individuais (pesquisa qualitativa), realizadas entre os dias 4 de julho e 2 de agosto de 2022, contemplando, respectivamente, 96 respondentes e 41 entrevistados.

Nesta quarta etapa, denominada Diagnóstico, analisaremos os resultados obtidos durante as fases anteriores, com a finalidade de identificar os cenários interno e externo; os públicos prioritários e suas necessidades; as maiores deficiências e problemas enfrentados pelo colegiado; as forças e oportunidades; além dos objetivos, possibilidades e tendências.

2. Objetivo

O objetivo deste documento é, por meio da descrição e tradução analítica dos resultados obtidos nos estudos das informações coletadas durante o Briefing Ampliado e a Pesquisa Institucional, fazer o diagnóstico de comunicação dos Comitês da Bacia do Rio Doce (CBH Doce e afluentes mineiros) e da AGEDOCE.

As informações e análises aqui descritas nortearão a construção das estratégias e ações do Plano de Comunicação dos Comitês da Bacia do Rio Doce.

3. Diagnóstico

O Diagnóstico de Comunicação dos Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce, fase em que serão delimitadas as especificidades de cada colegiado, permitirá a identificação dos cenários interno e externo, dos públicos prioritários, além do levantamento das deficiências e definição do desenho da imagem institucional. O diagnóstico será construído a partir das informações coletadas durante as etapas de reunião de alinhamento, Briefing Ampliado e Pesquisa Institucional e subsidiará a definição de estratégias e diretrizes que nortearão a construção do Plano de Comunicação.

Por se tratar de uma bacia hidrográfica de grande extensão territorial – são mais 86 mil km² de área de drenagem, abrangendo 228 municípios, cuja população ultrapassa 3,5 milhões de habitantes –, os dados serão segmentados por comitê, a fim de que sejam contempladas as particularidades de cada sub-bacia.

3.1. Contextualização

Os Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce vivem um contexto de pós-crise institucional, que deixou marcas profundas na imagem e credibilidade do colegiado. Nos últimos sete anos, a instituição enfrentou desafios herdados do maior desastre ambiental da história recente do país, o rompimento da Barragem de Fundão, além do contingenciamento de recursos da cobrança pelo uso da água por parte do Governo de Minas Gerais – que resultou na paralisação de diversas ações ambientais desenvolvidas pelos CBHs –, e da troca de agência de bacia, após o encerramento das atividades do Instituto BioAtlântica (IBIO-AGB Doce).

Os membros do colegiado agora buscam estratégias e instrumentos para retomar seu papel estratégico no que diz respeito a questões ambientais e hídricas da Bacia Hidrográfica do Rio Doce, enquanto tentam engajar públicos prioritários no ambiente interno e externo e fortalecer a imagem e credibilidade da instituição.

Abaixo serão analisados pontos-chave que ampliarão o entendimento sobre questões que serão essenciais para a construção de ações de Comunicação mais assertivas e que irão ao encontro das expectativas e objetivos dos Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce.

3.2. Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno é um importante passo para compreender as forças – os atributos que fazem a instituição ter mais robustez e destaque no cenário em que atua – e as fraquezas – pontos que necessitam de melhorias e que precisam ser olhados com atenção – de uma instituição. Abaixo serão listadas as principais particularidades do ambiente interno dos Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce.

3.2.1. Forças

Ao serem questionados, os membros do CBH-Doce indicaram como ponto forte da instituição o fato do colegiado ter um modelo de gestão participativa, com entes que atuam dentro da bacia e, por conhecerem a realidade do território, são capazes de propor ações mais alinhadas às demandas locais. Também destacaram o fato de contarem com representantes com alto nível de conhecimento técnico, o que incrementa a qualidade das

discussões e decisões. Além disso, apontaram os grandes investimentos que estão previstos na bacia como outro ponto forte, que auxiliará na visibilidade do colegiado.

Para os representantes do CBH-Piranga, o diferencial do Comitê está em ter excelentes ferramentas de gestão, como o Plano Integrado de Recursos Hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio Doce (PIRH-Doce), que subsidiam as ações do colegiado, melhorando a eficiência e eficácia dos recursos aportados em programas ambientais. Além disso, disseram considerar o Programa de Comunicação como uma força do colegiado, já que ele permitirá a ampliação da divulgação das atividades do CBH-Piranga, melhorando o alcance e a imagem institucional.

Os representantes do CBH-Piracicaba/MG também elencaram o Programa de Comunicação como força e instrumento de fortalecimento da imagem e reputação do comitê. Os investimentos previstos também foram lembrados, assim como o relacionamento próximo com representantes do Ministério Público que, segundo os conselheiros, dariam mais respaldo e credibilidade às atividades e objetivos dos CBHs.

O fato de ter um modelo de atuação já bem estabelecido, com mais de duas décadas de existência, foi considerado um ponto forte pelos membros do CBH-Santo Antônio, que também destacaram o valor da multiplicidade de vozes presentes no comitê. Os membros também lembraram os benefícios de contar com uma agência de bacia, que apoia as atividades e executa as ações deliberadas pela plenária.

Os membros do CBH-Suaçuí disseram considerar uma força o fato do colegiado ser composto por entidades plurais, de segmentos distintos, e poder contar com membros engajados e com conhecimento técnico sobre temas ambientais. Também foi lembrado como ponto forte o fato de o colegiado ter um alto potencial de transformação a partir dos programas ambientais que estão sendo executados ou que serão iniciados na bacia.

Os conselheiros do CBH-Caratinga concordam que a principal força do colegiado está em seus membros altamente engajados e participativos, que possuem grande poder de interlocução e alcance nos territórios em que estão inseridos.

O cenário é semelhante na Bacia do Rio Manhuaçu, em que os membros entendem que contar com conselheiros atuantes e influentes é a maior força do colegiado. Além disso, os representantes do CBH Manhuaçu disseram que o modelo democrático e participativo permite a defesa de interesses distintos e promove um diálogo aberto entre os segmentos.

No que diz respeito à AGEDOCE, os entrevistados disseram que a grande força da entidade está em ter uma equipe com grande conhecimento técnico, tanto sobre a bacia quanto sobre os procedimentos administrativos, o que permite mais assertividade e agilidade nas ações. O fato de a agência poder contar com o apoio dos comitês também foi listado como ponto forte, como descrito abaixo.

“A capilaridade que eles (comitês) têm, a inserção que eles têm nas localidades, né? Eu acho que esse é o ponto mais forte que nós temos. Então, qualquer ação que a gente (agência de bacia) vai fazer, a gente precisa ter uma mobilização antes. E essa mobilização conjunta com o comitê ajuda muito. Então, ele é um elo, um ponto muito forte, um trunfo muito forte.”

Mesmo com especificidades e particularidades, os apontamentos dos representantes dos colegiados e agência são convergentes. É consenso que a composição plural, com representantes de diferentes segmentos e territórios e um modelo de gestão descentralizado e participativo, dá ao colegiado mais legitimidade e, por isso, deve ser considerada uma força importante no cenário interno.

Também é preciso considerar que os CBHs têm uma grande capilaridade e, por isso, essa força deve ser levada em consideração nas ações de Comunicação e aproveitada por meio da formação de membros multiplicadores e do fortalecimento do senso de pertencimento, para que as informações sobre o colegiado cheguem a mais pessoas.

Outro ponto forte levantado, que deve ser trabalhado pela Comunicação, é o fato de o colegiado ter representantes com grande conhecimento técnico e contar com grupos de trabalho e câmaras técnicas para subsidiar suas decisões, além de basear suas ações em estudos e levantamentos sobre a bacia – como o Plano Integrado de Recursos Hídricos (PIRH). Isso dá aos CBHs autoridade para falar sobre temas ligados à gestão das águas e à situação ambiental da bacia com grande propriedade e auxiliará na consolidação dos CBHs como fontes oficiais de informação sobre a Bacia do Rio Doce, melhorando a imagem e reputação do colegiado.

3.2.2. Fraquezas

Entre as fraquezas apontadas pelos membros do CBH-Doce, a principal está relacionada à falta de conhecimento da sociedade sobre o que é e o que faz um CBH, seguida do baixo engajamento dos membros e da ausência de programas e ferramentas de capacitação contínua dos conselheiros. Além disso, também destacaram a dificuldade em dar visibilidade às ações desenvolvidas pelo colegiado e aos resultados dos projetos ambientais já implementados na bacia.

“Falta a sociedade saber o que é um comitê. Há prefeitos que não sabem o papel de um comitê, inclusive os nossos Comitês de Bacia. Parece que a informação não chega na base.”

Os membros do CBH-Piranga também pontuaram como fraqueza a baixa visibilidade das ações do colegiado, assim como a baixa participação dos membros e a falta de projetos de capacitação e reciclagem.

“Os conselheiros precisam ser sensibilizados para se comprometerem com o Comitê. Precisam ter conhecimento da sua importância, para se sentirem motivados e trabalharem em prol dos recursos hídricos”.

Para o CBH-Piracicaba/MG, o fato de o comitê não ter conseguido executar grandes projetos e, com isso, não ter entregado resultados à sociedade, é o principal ponto de vulnerabilidade, que impacta na imagem e credibilidade da instituição. Outro fator identificado pelos membros é a troca constante de representantes dos municípios, seja por questões administrativas ou por mudança na gestão, que dificulta o engajamento do poder público municipal dentro dos CBHs e evidencia outra fraqueza: a falta de capacitação dos membros da plenária.

“Eu diria que a cada mandato, ou seja, quatro 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. Não existe um trabalho, um programa de reciclagem e atualização para os membros representantes, nem mesmo programas de formação para novos membros”.

Já para os membros do CBH-Santo Antônio, a principal fragilidade da instituição está na falta de integração entre os conselheiros, que, muitas vezes, não conseguem dialogar e nem

pautar assuntos que sejam de interesse coletivo. Um dos representantes chegou a citar um “conflito permanente”, que resulta em discussões improdutivas, que refletem em baixo desempenho e pouca entrega de resultados.

“Há uma falta de interação entre os membros e as entidades que eles representam. Parece não haver uma efetiva troca de informações e dados entre o membro representante da organização e a direção da organização, o que atrapalha na busca por bons resultados, por soluções efetivas”.

Os conselheiros do CBH-Suaçuí apontaram como fraqueza o fato de o comitê ser responsável por um território com alto índice de degradação e, por outro lado, não ter uma arrecadação condizente com as necessidades ambientais da bacia. Além disso, destacaram a necessidade de maior envolvimento dos membros, que, muitas vezes, delegam funções à agência de bacia que deveriam ser feitas por eles próprios, que conhecem melhor a realidade da bacia. Outro ponto fraco citado foi em relação à capacitação dos membros sobre temas ligados ao comitê e ao sistema de gerenciamento de recursos hídricos.

“Tempo de comitê não quer dizer que a pessoa é capacitada. O fato de uma pessoa estar em uma diretoria não significa que ela saiba o que está fazendo. Precisa de uma orientação maior.”

Semelhante ao que foi relatado pelos membros do CBH-Suaçuí, os representantes do CBH-Caratinga também apontaram como fraqueza o fato de o colegiado ter uma baixa arrecadação com a cobrança pelo uso da água e, conseqüentemente, não conseguir implementar tantos programas quanto seria necessário, já que o território da bacia é altamente degradado.

Já para os representantes do CBH Manhuaçu, a maior fraqueza do colegiado está no comportamento de alguns membros. A falta de engajamento de setores como o poder público e a dificuldade de alguns membros em se organizarem na defesa dos interesses da bacia estão entre as principais queixas.

No que diz respeito à AGEDOCE, a dificuldade em firmar parcerias com outras instituições para potencializar os resultados das ações é considerada uma grande fraqueza da entidade,

assim como a estrutura enxuta da agência, que não conta com tantos colaboradores quanto necessitaria.

“A fragilidade sempre foi a limitação para custeio, né? É a parte do 7,5%. Então, é você ter uma estrutura, uma equipe que ela consiga atender o que o comitê planejou, tanto que essa foi até uma recomendação, né, dos órgãos gestores, para você ter um planejamento de acordo com a força de trabalho da entidade delegatária e equiparada.”

“A nossa capacidade operacional ser limitada frente ao tamanho do anseio. Como temos recurso mais restrito, temos uma equipe menor e pode ser algo problemático.”

Entre as fraquezas identificadas a partir do Diagnóstico, o baixo engajamento dos membros, que não participam ativamente das atividades e não multiplicam as informações em suas instituições e comunidades e, muitas vezes, desconhecem as funções, os programas e projetos desenvolvidos pelo comitê que representam, é a que mais demanda atenção por parte da Comunicação. Para isso, será preciso pensar em ações de capacitação e reciclagem dos membros, com foco no empoderamento e fortalecimento do orgulho em pertencer aos CBHs.

Outro ponto de atenção é em relação à imagem institucional. Por trabalhar com recursos públicos, os processos relacionados às atividades dos CBHs seguem ritos e procedimentos específicos, que, muitas vezes, demandam tempo e podem ser vistos como burocráticos e morosos. A ideia é, ao divulgar as atribuições e projetos do colegiado, ampliar o entendimento sobre as especificidades dos comitês e melhorar a sua reputação.

Os programas e projetos, que poderiam ser considerados uma força dos CBHs por seu potencial de transformação ambiental, hoje são classificados como uma fragilidade. Isso porque há um grande temor em relação ao andamento das atividades e o reflexo disso nas comunidades contempladas – a queixa é de muitas promessas e poucas entregas. Com o contingenciamento de recursos por parte do Governo do Estado de Minas Gerais e com a troca de agência de bacia, muitas ações precisaram ser paralisadas ou postergadas, gerando grande frustração entre os membros e nas comunidades. Atualmente, há o receio de que a nova agência de bacia, que conta com uma equipe reduzida, se comparada à demanda dos CBHs do Rio Doce, não tenha condições de atender às demandas e, com isso, os comitês não consigam entregar resultados concretos à sociedade.

Em paralelo à paralisação dos programas ambientais, também houve interrupção das ações de Comunicação na bacia em função da insegurança jurídica e financeira vivenciada pelos CBHs do Rio Doce nos últimos anos. Sem recursos para investir em programas ambientais e sem apoio para o desenvolvimento das ações de Comunicação, os CBHs perderam visibilidade, força e espaço nas discussões relacionadas à Bacia do Rio Doce.

3.3. Análise do ambiente externo

No ambiente externo, há o mapeamento de fatores que estão fora dos limites e do controle de uma entidade, mas que, de alguma forma, exercem influência sobre ela e, por isso, devem ser continuamente monitorados e avaliados. É neste contexto que são levantadas as ameaças e oportunidades.

3.3.1. Ameaças

Segundo os membros do CBH-Doce, entre as ameaças atuais estão a falta de engajamento de segmentos como o poder público, além da pouca visibilidade, que colocam em risco a credibilidade e imagem do colegiado. Outro ponto de preocupação é o cenário ambiental da bacia, que está cada vez mais degradada e com potencial para o surgimento de conflitos pelo uso da água.

O CBH-Piranga aponta a crise financeira dos governos federal e estaduais como a maior ameaça, dado o risco de um novo contingenciamento dos recursos da cobrança pelo uso da água – o que refletiria no andamento das ações e poderia acarretar uma nova paralisação dos projetos ambientais desenvolvidos pelo colegiado.

Para o CBH-Piracicaba/MG, a falta de capacidade de operacionalizar programas em todo o território da bacia, que é composta por 21 municípios, é o maior risco atual e que ameaçaria diretamente a credibilidade e confiança dos parceiros e da sociedade no colegiado.

A morosidade na execução dos programas e projetos ambientais, aliada à tensão e constante discordância entre os membros, estão entre as maiores ameaças apontadas pelos membros do CBH-Santo Antônio. Os conselheiros também se mostraram preocupados com a agenda ambiental dentro dos governos estadual e federal, que não tem sido colocada como prioridade pelos gestores públicos.

“Nós estamos querendo uma inclusão de uma discussão democrática que venha do comitê e seja levado pro licenciamento, para as discussões do âmbito estadual, no âmbito federal, mas, ao invés disso, a diretriz sempre vem de cima”.

Os membros do CBH-Suaçuí também temem a possibilidade de um novo contingenciamento dos recursos da cobrança pelo uso da água e os reflexos para a imagem do comitê, que está desacreditado em função do período em que programas e projetos do colegiado precisaram ser paralisados por insegurança financeira. Também foram apontados como ameaças o distanciamento dos órgãos gestores e a exclusão do comitê em discussões relevantes relacionadas à gestão das águas na bacia.

“Uma ameaça é não percebermos quais (são) as pautas relevantes, porque o comitê não é chamado para discutir essas pautas. Talvez isso aconteça pelo fato de o comitê não ser mais visto como protagonista e ficar de fora de grandes discussões”.

O medo de um novo contingenciamento dos recursos da cobrança também foi colocado como ameaça pelos representantes do CBH-Caratinga, que, por outro lado, se mostraram preocupados com a incapacidade estrutural das entidades responsáveis por fiscalizar crimes ambientais na bacia, que já sofre com a degradação de seu território.

Os conselheiros do CBH Manhuaçu apontaram a falta de apoio institucional como uma ameaça à participação dos membros, que são altamente engajados. Foi mencionado que, em alguns casos, os representantes precisam utilizar recursos próprios para participar das atividades do colegiado, já que as instituições que representam muitas vezes não disponibilizam equipamentos e recursos para seus representantes.

Em relação à atuação da AGEVAP, foram listados como ameaças o número reduzido de funcionários – por lei, a agência não pode gastar mais do que 7,5% do recurso arrecadado com o custeio da equipe e da sede da entidade – e a insegurança jurídica.

“Uma ameaça que eu destacaria é a questão da insegurança jurídica. Foi o que aconteceu com a antiga entidade delegatária. Você tem um contrato de gestão com o Órgão Gestor e presta conta no prazo correto, mas não tem o retorno da prestação de contas. Então, a gente não sabe se está seguindo de maneira certa. É uma fragilidade muito grande, um risco muito grande para a gente”.

Além das pontuações levantadas pelos membros, o cenário político deve ser observado com atenção devido às ameaças à legislação ambiental. Em reportagem divulgada pelo jornal O Estado de S. Paulo, em 17 de setembro de 2022, foi noticiada a mobilização por parte de parlamentares ligados ao agronegócio para aprovação, logo após o fim do período eleitoral, de projetos de lei para flexibilização de regras ambientais. Já relatórios do projeto Data Fixers, divulgados pelo portal R7, em 12 de setembro de 2022, mostraram que 169 candidatos que pretendem disputar as eleições deste ano já foram autuados por infrações ambientais entre 2005 e 2022, com multas que ultrapassam R\$ 80 milhões – o que mostra o desinteresse e desrespeito em relação à legislação ambiental por parte de quem disputa uma vaga no poder Legislativo e Executivo. Outro dado alarmante foi divulgado pelo jornal Folha de S. Paulo, em 20 de setembro de 2022: segundo monitoramento da plataforma Farol Verde, que rastreia o comportamento de candidatos em relação à agenda ambiental, a maior parte dos parlamentares que tenta se reeleger na Câmara e Senado teve desempenho antiambiental nas gestões atuais.

Sobre a atual gestão federal, o portal G1 publicou, em 17 de setembro de 2022, uma reportagem em que detalhava o avanço da devastação, que cresceu consideravelmente desde o início do mandato do presidente Jair Bolsonaro – mais de 8,5 mil km² de áreas da Amazônia estavam sob alerta de desmatamento entre agosto/21 e julho/22 –, evidenciando que a questão ambiental não é uma prioridade do atual governo. A desmobilização de entes ligados ao meio ambiente (incluindo órgãos gestores e entidades que mantêm relacionamento direto com os CBHs), com redução do potencial de fiscalização e da capacidade de implementação de projetos de recuperação e conservação dos recursos naturais, também é um ponto de atenção, que pode refletir negativamente no trabalho dos CBHs.

No âmbito estadual, há o temor de que novos contingenciamentos de recursos voltem a acontecer em função da crise econômica resultante, entre outros fatores, dos reflexos da pandemia. E, sem recurso, não há como executar as atividades institucionais e os programas ambientais desenvolvidos pelos colegiados.

Junto às administrações municipais, o desafio está em construir estratégias duradouras de relacionamento em meio às constantes trocas de gestores e em sensibilizar as prefeituras a participarem de projetos que trarão resultado em médio e longo prazo. A falta de funcionários com conhecimento técnico é também uma ameaça, já que a maioria das prefeituras não

conta com profissionais capacitados para auxiliar na participação de editais e atos convocatórios e, por isso, não consegue participar de projetos desenvolvidos pelos CBHs.

Outra ameaça é a situação ambiental da bacia – estudos realizados antes do desastre de Mariana mostravam que o Rio Doce era o 10º mais poluído do Brasil, cenário agravado pelo mar de lama. Os altos índices de desmatamento, assoreamento dos cursos d'água e lançamento de efluentes nos mananciais da bacia aumentam o desafio dos comitês, que têm entre suas atribuições o papel de trabalhar em prol da melhoria da qualidade ambiental do território. Os eventos críticos, como cheias e estiagem, também representam uma ameaça e demandam atenção do colegiado, que já opera por meio de programas e instrumentos de monitoramento dos rios da bacia e precisará dar atenção a esse tema.

É preciso considerar que o ambiente externo está sempre suscetível a mudanças e, por isso, será constantemente monitorado, a fim de que os CBHs do Rio Doce consigam prever crises e minimizar danos à imagem e reputação do colegiado.

3.3.2. Oportunidades

Para os membros do CBH-Doce, apesar das perdas humanas e ambientais irreparáveis, o rompimento da barragem de Fundão fez com que os olhares se voltassem para a Bacia do Rio Doce, abrindo oportunidades para a construção de parcerias e junção de esforços em prol da recuperação do território.

Os conselheiros do CBH-Piranga também apontaram a visibilidade conquistada depois da tragédia ambiental como uma oportunidade de interlocução com entes estratégicos, como prefeituras – o interesse nas ações da Fundação Renova, criada para gerenciar os recursos da multa aplicada às mineradoras responsáveis pela barragem de Fundão, abriu portas para o colegiado, que atua como parceiro em algumas ações da instituição.

Já para os representantes do CBH-Piracicaba/MG, o montante de recursos que deverão ser investidos na bacia por meio do comitê é uma grande oportunidade de aumentar a visibilidade e credibilidade do colegiado.

A oportunidade de ser incluído em discussões estratégicas, de assumir o protagonismo na bacia e a possibilidade de atrair mais recursos e parceiros para o território a partir da

visibilidade dada por meio da pior tragédia ambiental da história recente do país também foram mencionadas pelos membros da plenária do CBH-Santo Antônio.

“Há organizações interessadas em atuar pela bacia e um ambiente altamente favorável para criarmos uma base de projetos de conexão com forte interlocução com potenciais parceiros”.

Para o CBH-Suaçuí, é importante aproveitar a presença de membros altamente capacitados na plenária para fortalecer o relacionamento com a imprensa e aumentar a credibilidade do colegiado por meio da consolidação de porta-vozes e autoridades em assuntos relacionados à bacia. Além disso, também foi apontada como oportunidade a presença de instituições de grande abrangência e importância na bacia para construção de parcerias e junção de esforços em prol do território.

Já o CBH-Caratinga identificou a oportunidade de aproveitar a influência de seus representantes no âmbito local para aumentar a visibilidade do CBH em todos os municípios da bacia. Uma das estratégias apontadas para aproximação com a sociedade foi a realização de eventos e capacitações.

O CBH Manhauçu considera como oportunidades a abertura e o bom relacionamento com diferentes setores da bacia e, assim como o CBH-Caratinga, acredita que a participação ou realização de eventos e seminários pode ampliar o alcance do colegiado. Os membros também apontaram o Programa de Comunicação como uma oportunidade de ampliação da visibilidade dos projetos e investimentos da entidade.

Os representantes da AGEDOCE apontaram como oportunidade o fato de os olhares estarem voltados para a Bacia do Rio Doce, em função dos inúmeros prejuízos ambientais e perdas humanas decorrentes do rompimento da barragem de Fundão. Além disso, a chegada da nova agência de bacia foi listada como favorável para os CBHs.

“Eu vejo um cenário positivo, em que todo mundo quer ajudar o Doce. E é por isso que eu falo que é importante unir esses atores para a gente pensar no que pode fazer de bem para a bacia”.

“A entrada da nova agência também é uma oportunidade. Novos conhecimentos, experiências, e agregando coisas importantes, como o sistema de informações do SIGA, uma ferramenta que vai contribuir significativamente para que possamos alcançar outros públicos, além dos que já estão inseridos no sistema”.

É importante destacar que, após o desastre ambiental que contaminou o Rio Doce em toda a sua extensão, causando danos socioeconômicos, culturais e ambientais irreparáveis, além de perdas humanas, os olhares se voltaram para a bacia. Com isso, surgiram inúmeras oportunidades de parcerias e grande aumento da visibilidade por meio da mídia nacional e internacional. O crime ambiental também colocou em pauta questões importantes, como a segurança de barragens, aumentando a cobrança social em relação às fiscalizações e cumprimento de leis e normas ambientais por parte das mineradoras.

Há também um contexto propício para a discussão de temas relacionados ao meio ambiente. O avanço do acesso à internet e a consequente ampliação do acesso à informação contribuíram significativamente para a formação de cidadãos mais engajados e bem-informados. Com o aumento do interesse social, há a oportunidade de fortalecimento da imagem do colegiado como promotor de ações em prol da melhoria da qualidade ambiental da bacia.

Outra oportunidade é a atenção dada ao Brasil por parte de entidades e governos internacionais. Por concentrar importantes mananciais e reservas florestais, o país passou a ser foco de discussões e alvo de preocupação em razão da escalada da degradação ambiental e da ineficiência de entes e políticas públicas nacionais. A partir da pressão internacional, o tema também passou a ser foco de candidatos à presidência do Brasil, com a apresentação de projetos e políticas voltadas à conservação e recuperação do meio ambiente. Segundo reportagem divulgada pelo portal G1, no dia 17 de setembro de 2022, os quatro candidatos mais bem colocados nas pesquisas de intenção de voto afirmam que o combate às queimadas e ao desmatamento ilegal será prioridade de seus governos, caso vençam a eleição.

Há também uma agenda verde que pauta importantes discussões em todo o mundo e que abre uma oportunidade de ampliar a visibilidade das ações ambientais desenvolvidas na Bacia do Rio Doce. Um exemplo é a criação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas que, além de propor metas para a eliminação da pobreza extrema e da fome, oferta de educação de qualidade e promoção da paz e da inclusão, prevê ações para proteção do planeta, como uso de energia limpa, ações contra a mudança global do clima e incentivo ao desenvolvimento de cidades sustentáveis.

3.4. Canais de comunicação

No que diz respeito a canais de comunicação, há uma grande predileção pelos digitais – seja para envio ou recebimento de informações. Por isso, é possível perceber que, para atingir melhores resultados de alcance e engajamento, será necessário fortalecer estratégias e ações no ambiente on-line.

Entre os canais mais utilizados está o WhatsApp, aplicativo de troca instantânea de mensagens. A ferramenta é usada pelos membros não só para o envio de informações sobre as ações do colegiado, mas para se manterem informados sobre assuntos diversos. Além de ter muitos usuários no país, o que aumenta o alcance das informações e a eficácia das divulgações, o canal permite o envio de diferentes formatos de conteúdo, como textos, áudios, fotos e vídeos – o que abre grandes possibilidades de atuação por parte da comunicação.

Quando o assunto é presença digital, há uma forte demanda pela criação de novos canais, como implementação de perfis no Instagram e fortalecimento dos canais já existentes, como site, página no Facebook, canal no YouTube e boletins enviados por e-mail. A diversidade de canais digitais existente permitirá, por meio da adequação da mensagem e da linguagem, o aumento do alcance das informações relacionadas ao colegiado e a diversificação dos públicos impactados pelas postagens. Com a criação de cronogramas de publicação e a definição de estratégias sistematizadas de Comunicação Digital, a expectativa é de que as redes dos CBHs do Rio Doce alcancem ainda mais pessoas, fortalecendo a marca da entidade no ambiente on-line. No entanto, como o foco principal é falar da bacia como um todo, fortalecendo a integração, ao invés de se ter canais para cada comitê, busca-se centralizar todas as informações em perfis únicos do comitê, sendo ele da integração, do CBH-Doce e comitês afluentes mineiros. Ou seja, uma única página no Facebook, um único perfil no Instagram, um único site, que deve ser visto como um portal, contendo páginas específicas dos comitês afluentes. Isso fortalece a integração e a visibilidade das divulgações.

O cenário identificado na Bacia do Rio Doce reflete as tendências globais de comunicação, em que as redes sociais e ferramentas on-line ganham cada vez mais força. Segundo dados do Digital 2022 April Global Statshot Report, divulgados em abril de 2022 pela We Are Social e Hootsuite, os brasileiros passam, em média, 3 horas e 47 minutos por dia conectados às

redes sociais. Entre as ferramentas e plataformas mais utilizadas estão o WhatsApp, com 165 milhões de usuários; o YouTube, com 138 milhões; o Instagram, com 122 milhões; e o Facebook, com 116 milhões de usuários ativos no país.

Entre as vantagens de fortalecer ações no ambiente digital está a redução de custos, já que o investimento em ações digitais é menor se comparado ao uso de materiais impressos. Há também a possibilidade de romper barreiras demográficas e atingir públicos para além do território da bacia e construir estratégias mais segmentadas, com mensagens e formatos mais adequados aos públicos de interesse. E, por fim, o ambiente digital permite que os resultados de eficiência e eficácia das estratégias sejam mensurados com mais precisão, viabilizando possíveis correções de rota ou fortalecimento de ações bem-sucedidas.

3.5. Mensagens

Para que os CBHs do Rio Doce atinjam seus objetivos e retomem o protagonismo em questões ligadas às águas e ao meio ambiente da bacia, será preciso incluir como pilar da comunicação mensagens de reforço e fortalecimento da imagem institucional do colegiado.

Ao potencializar a divulgação de mensagens sobre o papel, as atribuições e projetos desenvolvidos pelos colegiados, há a expectativa de que os públicos de interesse consigam compreender a relevância da entidade e, com isso, apoiem e se engajem nas atividades dos CBHs. Não há como fortalecer a imagem institucional de uma entidade se ela não é conhecida no cenário em que atua.

A divulgação de mensagens sobre os resultados já conquistados por meio de articulações com parceiros e projetos de promoção do aumento da qualidade e quantidade das águas da bacia também será essencial para melhoria da reputação dos CBHs. Isso porque, ao conhecer os impactos positivos da ação dos CBHs na bacia, os públicos de interesse conseguirão mensurar a relevância do colegiado.

É importante destacar que, para além da definição das mensagens-chave, é preciso pensar no melhor canal e no formato do conteúdo para que as ações de comunicação atinjam seus objetivos, com engajamento e alcance dos públicos de interesse.

3.6. Deficiências e problemas encontrados

Para delimitar os desafios institucionais dos CBHs do Rio Doce, foram levantadas as principais deficiências e apontados os problemas enfrentados no cenário atual.

De acordo com os representantes do CBH-Doce, o fato de atuarem em uma bacia com grande dimensão territorial e com diferentes realidades aumenta a responsabilidade e a necessidade de interlocução entre os setores e comitês afluentes. Outro ponto considerado problemático é a falta de diálogo entre o comitê e o poder público, tanto municipal quanto estadual e federal.

“Eu vejo que o estado, por exemplo, faz ações focadas nos recursos hídricos, mas não conversa com os comitês de bacia. Para mim, isso é uma forma de não reconhecer um ente de estado que deveria ser consultado e incluído nas discussões, principalmente quando envolve o aporte de recursos para ações de recuperação ambiental, porque é o comitê que conhece as reais necessidades do território”.

“Minha percepção é que hoje estamos em uma das bacias mais degradadas do país, sob o ponto de vista ambiental. Este é um grande desafio para o Comitê, afinal, foi na Bacia do Doce que houve a maior tragédia do país. Estamos hoje com um desafio que envolve grande dificuldade”.

Os membros do CBH-Piranga, bacia onde aconteceu o rompimento da barragem de Fundão e território com grande presença de mineradoras, disseram enfrentar um cenário de grande temor no que diz respeito à segurança de barragens e descrédito, já que pouco foi feito desde a tragédia ambiental.

O mesmo desafio é retratado pelos conselheiros do CBH-Piracicaba/MG, que reportaram um clima de insegurança em função da grande presença de mineradoras no território da bacia. Outra fonte de preocupação é a presença de representantes do poder público pouco atuantes.

Para os representantes do CBH-Santo Antônio, a maior deficiência do colegiado é a morosidade nas ações e falta de objetividade e assertividade nas discussões internas, o que acaba interferindo negativamente na imagem do CBH e na entrega efetiva de resultados à comunidade.

“Hoje o comitê não consegue fazer o básico, que é receber o recurso e executar os programas. E isso gera incredulidade e desconfiança. Temos cidades enfrentando problema de seca e mortandade de peixes e isso não é nem discutido no comitê”.

Na Bacia do Rio Suaçuí, os membros apontaram a falta de credibilidade como um dos principais problemas. Em função do contingenciamento de recursos da cobrança, o colegiado precisou paralisar programas e projetos, o que gerou desconfiança e descrédito por parte da sociedade. A baixa arrecadação também é vista como um desafio, já que o território é altamente degradado.

Os conselheiros do CBH-Caratinga lembraram que estão em uma bacia cuja principal atividade é a agricultura familiar, que depende diretamente dos mananciais da bacia, e que, ao mesmo tempo, tem um grande histórico de degradação e secas. Outro desafio enfrentado pelo colegiado é a falta de conhecimento dos gestores municipais sobre boas práticas e sobre a legislação ambiental, além da falta de estrutura dos entes fiscalizadores, que não conseguem monitorar e impedir os crimes ambientais cometidos na bacia.

Para os representantes do CBH Manhuaçu, a maior deficiência do colegiado está em não ter uma sede própria e veículos para deslocamento dos membros. A degradação ambiental do território, aliada à baixa arrecadação, também são consideradas um desafio.

Já de acordo com a equipe da AGEDOCE, entre os gargalos identificados pela entidade está a desconfiança dos membros, que ainda temem que as ações não caminhem, assim como aconteceu nos últimos meses de atuação da antiga entidade delegatária. O cenário de degradação da bacia também é visto com preocupação pelos técnicos da AGEDOCE, que entendem que o poder público, os parceiros do colegiado e os próprios comitês deveriam atuar de forma conjunta, mas que, atualmente, não há um diálogo constante entre as partes.

É importante destacar que, ao mapear os principais gargalos e deficiências em cada uma das sub-bacias que compõem a Bacia Hidrográfica do Rio Doce, respeitando as especificidades de cada território e as demandas locais do colegiado e da comunidade, a Comunicação será capaz de atuar de forma mais estratégia e assertiva.

Com o apoio da Comunicação, será possível atuar para corrigir uma das maiores deficiências identificadas por meio do Diagnóstico e promover estratégias de relacionamento com o poder público para minimizar os impactos do baixo engajamento de gestores públicos em atividades do colegiado. O objetivo é aproximar representantes dos governos municipal,

estadual e federal dos entes do colegiado, fortalecendo as discussões e unindo forças em prol da melhoria da qualidade ambiental da bacia.

Já para minimizar a visão de que os processos dos CBHs são burocráticos e morosos, outro problema identificado a partir do Diagnóstico, a Comunicação atuará na divulgação dos projetos já implementados, verbas investidas e resultados já conquistados.

3.7. Públicos prioritários

A identificação dos públicos prioritários, secundários e específicos é uma tarefa básica das organizações contemporâneas. Embora não haja consenso quanto à classificação de públicos (FRANÇA, F. in KUNSCH, 2009, p. 220), há uma clara orientação para que o relacionamento da instituição com seus stakeholders seja sempre planejado sob a ótica da comunicação dirigida, que considera o perfil de cada público na elaboração das mensagens, na escolha da mídia, da posição e do momento de enviar a mensagem.

Para identificar as estratégias, mensagens e canais mais adequados, é preciso conhecer as necessidades e peculiaridades de cada um dos públicos de interesse dos CBHs do Rio Doce.

3.7.1. Matriz de Stakeholders

O mapeamento e classificação desses públicos será baseado na metodologia da Matriz de Stakeholders de Mendelow, ferramenta de Comunicação utilizada para analisar e mensurar o interesse e a força dos principais parceiros institucionais da entidade.

A matriz permitirá traçar um panorama geral da relação com os principais parceiros dos CBHs do Rio Doce, por meio da análise dos seguintes pontos:

- **Tipo de relacionamento:** Direto (ligado aos CBHs) ou indireto (público genérico).
- **Grau de influência (1 a 3):** para identificar qual o grau de dependência dos CBHs em relação aos parceiros.
- **Grau de interesse (1 a 3):** para identificar qual o grau de dependência do parceiro em relação aos CBHs do Doce.

- Perfil:

- Latente: alta influência e pouco interesse.
- Apático: baixa influência e baixo interesse.
- Promotor: alta influência e alto interesse.
- Defensor: baixa influência e alto interesse.

- Atitude

- Manter satisfeito: dar bastante atenção.
- Monitorar: baixa relevância; não necessita de muita atenção.
- Gerenciar: acompanhamento próximo e informações imediatas e precisas.
- Manter informado: por causa de seu alto nível de interesse no projeto.

Públicos prioritários do CBH-Doce e comitês afluentes mineiros

- Membros do CBH-Doce e comitês afluentes mineiros
- Equipe da AGEDOCE
- Usuários de água da bacia do Rio Doce
- Prefeituras da bacia do Rio Doce
- Imprensa local, regional, nacional e especializada
- Órgãos gestores
- Comunidade local
- Entidades ligadas a recursos hídricos/ meio ambiente
- Instituições de ensino

Tabela 1 Matriz de Mendelow

PÚBLICO	RELACIONAMENTO	INFLUÊNCIA	INTERESSE	PERFIL	ATITUDE
Membros do CBHs do Doce	Direto	3	3	Promotor	Gerenciar
Equipe da AGEDOCE	Direto	3	3	Promotor	Gerenciar
Usuários de água	Indireto	3	1	Latente	Manter satisfeito
Prefeituras	Indireto	3	1	Latente	Manter satisfeito
Imprensa	Indireto	3	1	Latente	Manter satisfeito

Órgãos gestores	Direto	3	3	Promotor	Gerenciar
Comunidade local	Indireto	3	1	Latente	Manter satisfeito
Entidades ligadas a recursos hídricos/ meio ambiente	Indireto	2	1	Latente	Manter satisfeito
Instituições de ensino	Indireto	2	1	Latente	Manter satisfeito

3.7.2. Pontos de atenção e estratégias de comunicação para cada público

As prefeituras estão entre os parceiros mais importantes, segundo os resultados dos levantamentos realizados junto aos conselheiros. Segundo os membros, trata-se de um público pouco engajado, que desconhece as atribuições e projetos dos CBHs e está sujeito a mudanças constantes, por conta do período de governo, o que faz as relações construídas se perderem quando há a troca. A intenção é que, por meio da Comunicação, os gestores municipais compreendam a relevância do colegiado e se envolvam mais nas atividades dos CBHs, especialmente em editais de chamamento de projetos ambientais.

“O comitê não pode ficar em um canto e as prefeituras ficarem no outro. Os comitês têm que se estabelecer como um organismo, um agregador das prefeituras.”

Assim como no caso das prefeituras, os CBHs esperam ampliar o alcance e engajamento da comunidade da bacia por meio da sensibilização sobre a relevância da entidade e do compartilhamento dos resultados já alcançados por meio dos programas ambientais. Há o desejo de que a sociedade veja o CBH como autoridade em assuntos ligados à Bacia do Rio Doce e busque os canais do colegiado para se informar sobre esses temas.

Os próprios conselheiros dos CBHs também precisam de atenção especial, já que mais de 40% dos representantes se consideram pouco atuantes. Os principais desafios estão em formar membros com conhecimento técnico sobre as atribuições e projetos dos CBHs e sobre o funcionamento do Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos e transformá-

los em multiplicadores. No que diz respeito à equipe da AGEDOCE, é esperado um canal de diálogo aberto, com o compartilhamento de informações de forma rápida e transparente.

O relacionamento com os órgãos gestores também é motivo de preocupação entre os membros, que demandam mais participação e integração por parte das entidades. Entre os desafios citados está a insegurança jurídica – como não há uma comunicação aberta entre o CBH, por meio da AGEDOCE, com os órgãos gestores, as ações são realizadas com base na compreensão dos profissionais da agência sobre as leis e regimentos, sem orientação ou acompanhamento dos órgãos gestores.

Outro público de interesse do colegiado são os usuários de água da bacia que não compõem a plenária. A ideia é que esse público compreenda a importância do recurso da cobrança pelo uso da água e veja os resultados de sua aplicação. Há também uma expectativa de que os CBHs e os usuários possam se unir em ações conjuntas de recuperação ambiental da bacia do Rio Doce.

Sobre as instituições de ensino e as entidades que lidam diretamente com recursos hídricos, que também atuam em prol da recuperação ambiental da Bacia do Rio Doce, há o desejo de aproximação e realização de parcerias com foco no aumento dos resultados e alcance das ações. Com as instituições de ensino, a expectativa é de construir estratégias de educação ambiental e desenvolvimento de pesquisa e, com as entidades ambientais, de unir esforços pela melhoria da qualidade ambiental do território da bacia.

“(Em relação aos parceiros estratégicos) tem também as ONGs, que defendem as águas da região e são extremamente importantes, além das universidades, instituições de ensino. Seja em defesa da água ou do meio ambiente, são parcerias extremamente importantes.”

Por fim, a imprensa é considerada um público relevante por seu alcance e abrangência. A ideia é, por meio dos jornais locais, estaduais, nacionais e da imprensa especializada, consolidar os CBHs do Rio Doce como fontes oficiais de informações sobre a bacia e, assim, aumentar sua autoridade e fortalecer sua imagem institucional.

3.8. Imagem institucional

A forma como uma entidade é vista pelos seus públicos de interesse interfere diretamente em sua reputação e credibilidade. Saber qual é a imagem atual da instituição e a imagem desejada é essencial para a identificação dos desafios e definição de objetivos.

Sobre esse tema, os representantes dos Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce foram enfáticos ao dizer que há uma perda de relevância e credibilidade em relação aos colegiados, que não são mais considerados autoridades quando o assunto é a gestão das águas na bacia e não são convidados a participar de discussões e decisões relacionadas ao território.

Para os representantes do CBH-Doce, há uma sensação de ineficácia e morosidade nos processos relacionados à entidade, que prejudicam a imagem institucional.

“O fato é que o Comitê discute políticas na área de gestão, ele não é um órgão executor. É uma imagem de muita discussão e de pouca efetividade”.

“Hoje o membro do comitê de bacia é visto como alguém que quer cobrar dos usuários, principalmente da agricultura, para ter recursos para gastar com viagens”.

O mesmo cenário também foi reportado pelos conselheiros do CBH-Piranga, que demonstraram preocupação em relação à imagem do colegiado perante seus públicos de interesse, que enxergam o comitê como um ente pouco eficaz.

“A gente não suporta mais ficar no papel. Eu acho que se ficar no papel esses próximos dois anos, pode falar que acabou o comitê. Vivenciamos um período que desestimulou bastante os conselheiros e as entidades que indicaram esses conselheiros (pela falta de ações e resultados).”

Para os membros do CBH-Piracicaba/MG, é essencial mostrar os projetos e ações que já foram e estão sendo realizadas pelo Comitê, para que os públicos de interesse percebam a relevância da instituição.

“Nosso 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, uma visão geral da bacia, todos os legítimos interesses da população em geral, da sociedade civil e dos órgãos públicos”.

A opinião é compartilhada pelos representantes do CBH-Santo Antônio, que acreditam que as discussões e ações deveriam ser mais produtivas, para gerarem resultados concretos.

“Começa numa fase de diagnóstico, cria uma expectativa na população e gera uma total incredulidade. E ninguém leva a sério porque são promessas não cumpridas. Efetivamente, tem lá as reuniões, você tem as atas, tem os projetos, mas execução na prática não é vista pela população, não tem nada que é executado, essa é a grande verdade”.

Os conselheiros do CBH-Suaçuí destacaram que o comitê não é respeitado e incluído nas discussões relevantes da bacia por não ser considerado um ator importante. Foi destacado que, a partir da implementação dos programas e aporte de investimentos, há uma chance de voltar a ser considerada uma instituição relevante, que cumpre um papel essencial na gestão das águas.

De acordo com os membros do CBH-Caratinga, o colegiado tem pouca visibilidade e, por não conhecerem as funções e projetos desenvolvidos pelo CBH, a sociedade e os gestores do poder público não o enxergam ou não conseguem dimensionar sua relevância.

Diferentemente dos demais CBHs, os representantes do CBH Manhuaçu afirmaram ter uma imagem positiva e sólida na bacia, mas que desejam ampliar a visibilidade do colegiado a partir das ações de comunicação e dos resultados dos programas ambientais em desenvolvimento na bacia.

“A gente entende que o comitê hoje é visto como uma ferramenta de gestão de recurso hídrico fundamental dentro da bacia e, se não é a mais importante com relação à conservação e preservação de água, está entre as mais importantes”.

Em relação à imagem da AGEDOCE, há um certo temor de que as dificuldades enfrentadas junto à antiga agência voltem a se repetir, com a demora na implementação ou paralisação de projetos ambientais. Apesar de manter um bom relacionamento com os conselheiros, ainda há bastante desconfiança e expectativa.

Após análise dos itens que compõem este Diagnóstico de Comunicação dos Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce, é possível constatar que a imagem e reputação do colegiado

são objetos de grande atenção por parte dos membros. Percebe-se a perda não só de credibilidade entre os públicos de relacionamento, mas também uma frustração por parte dos próprios membros, que se sentem desmotivados por não conseguirem entregar resultados concretos à comunidade. Há também uma preocupação em relação aos públicos externos no que diz respeito ao entendimento do papel da instituição e ao trabalho desenvolvido na bacia. Tal percepção não reflete a real contribuição dos colegiados e acaba resultando na formação de uma imagem equivocada, que pode trazer prejuízos crescentes à reputação dos CBHs, caso não sejam trabalhadas ações de contingenciamento de danos.

3.9. Diagnóstico digital

Em um mundo cada vez mais conectado é importante que as instituições atentem para a importância de se fazerem presentes nos ambientes online, para levar e receber informações do público. [Segundo a pesquisa TIC Domicílios](#), levantamento anual feito pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), 81,5% da população acessou a internet em 2021. Isso traz relevância indubitável para a comunicação via canais online e reforça a necessidade de criar uma estratégia eficiente para quem deseja se comunicar com seus mais diversos públicos de forma prática e eficaz.

3.9.1. Metodologia utilizada para esta pesquisa/diagnóstico

Pesquisa de palavras-chave e sites relacionados com a utilização de ferramentas para este fim, a saber: AlsoAsked, Google Keywords, Google Speed, Google Trend, TagCrowd, Torabit, Ubbersuggest. As pesquisas foram realizadas durante o mês de setembro de 2022.

3.9.2. Swot

Especificamente para o ambiente digital, a análise Swot permite identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças comunicacionais do CBH-Doce e comitês afluentes mineiros:

FORÇAS	FRAQUEZAS

• História de boa atuação em prol das águas e estruturação e realização da comunicação de forma planejada e estratégica. • Grande articulação entre os comitês afluentes e o de integração, com outros CBHs e demais instituições que se relacionam com recursos hídricos. • Abrangência da bacia, o que a torna importante não apenas para os municípios contemplados, mas para o país. • Importância econômica da bacia, que abriga o maior complexo siderúrgico da América Latina.	• Pouca (quase nenhuma) atuação no ambiente digital. • Baixo engajamento dos membros e equipe AGEDOCE no que se refere a ações de comunicação. • Falta de atuação estratégica e planejada, com definição de objetivos, kpis e metas.
OPORTUNIDADES • Após rompimento da barragem de Fundão, atenção direcionada para a bacia do Rio Doce. • Empresa de comunicação especializada para montar o plano de comunicação, com visão de curto, médio e longo prazos. • Poucos comitês atuam no ambiente digital e, mesmo	AMEAÇAS • Legislações que, por algum motivo, interrompam de forma abrupta o trabalho da comunicação. • Falta de investimentos em anúncios e impulsionamentos, determinados por lei, o que gera apenas resultados orgânicos e pode comprometer a performance, uma vez que o algoritmo das redes sociais está cada dia mais vinculado

estruturados, não são vistos como concorrentes, mas, sim, como fortalecedores dos conteúdos relacionados a recursos hídricos. • Crescente valorização de ações ambientais no país e no mundo. • Ações e projetos em prol da bacia, com uso de verbas públicas, que trazem melhoria da qualidade e quantidade da água.	aos patrocínios (relação entrega x investimento).
---	--

3.9.3. Pesquisa de palavras-chave em sites de referência

Para formar as nuvens de palavras que exibiremos a seguir, foram pesquisadas palavras que levam para os sites de cada um dos perfis analisados no benchmarking. Selecionamos perfis que aparecem em destaque em buscas relacionadas a “Comitês de Bacia Hidrográficas” e instituições de referência no setor, que servem como inspiração para uma atuação impactante e estratégica.

O foco foi analisar principalmente o CBH-Doce (comitê de integração) e entidades e outros comitês, para termos um comparativo que apoiasse os resultados do diagnóstico.

- CBH-Doce

As principais palavras que levam para o site do CBH-Doce – “bacia”, “hidrográfica”, “doce”, “rio” e “diário” – mostram que as pessoas que chegam ali estão realmente interessadas nos assuntos abordados. No entanto, percebemos que há espaço para trabalharmos, por meio da otimização de busca, outras palavras relevantes para o comitê, como, por exemplo: “comitê de bacia hidrográfica”, “recursos hídricos”, “PIRH-Doce”, entre outras.

aco agerh agravo alerta antonio atila **bacia** blog camacari cbh chuvas comuniquem **diario**
doce docer fato **hidrografica** igam lemos liga mg nivel online portal **rio** santo
 se siam

- Agência Nacional das Águas

No site da ANA — Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico — percebemos que as palavras que levam os usuários até o endereço são mais abrangentes e também relacionadas ao trabalho da instituição.

Nota-se que palavras como “significado” e “significa” são bastante pesquisadas, o que ressalta a importância de uma comunicação mais esclarecedora para conhecimento e reconhecimento da marca e evidencia a necessidade de manter essas respostas em destaque e de fácil acesso para que os usuários as encontrem com facilidade.

agencia agencias **agua** aguar **aguas** aguia amazonas **ana**
 basico bh br **brasil** consultar conta **copasa** cuiaba df **doce** dominio
 empresa fortaleza hidrografia imagem imagens janeiro mundo nacional noticia
 noticias palavra planeta png portal potavel real registro **rio** rj **sabesp**
 salvador **saneamento** **significa** **significado** site
 telefone tempo terra **via** water youtube

- Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos

No site da COGERH — Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos — há também diversas palavras, todas relacionadas, que levam os usuários até a plataforma.

Estranhamente não percebemos o destaque da própria sigla da instituição entres essas palavras, o que nos traz o insight de que, por mais que os conteúdos trabalhados sejam fundamentais e importantes, a marca deve sempre ser destacada.

acarau **acude** acudes adimplencia **agua** aguas
 bacia bacias banabuiu **carteira** carteirinha
 castanhao ce **Ceara** chuvas cogerh comercial
 comite comites crateus fortaleza funceme **gotinha** hidrico
 hidricos hidrografica hidrograficas historia historinha
 imprimir infantil jucec junta mapas nacional **nivel** noticias oros
 parnaiba **pesca** pescador **portal** prefeitura
 profissional reservatorios **rio** sertoes
 significado tirar vale

- Agência Estadual de Recursos Hídricos

Na pesquisa sobre as palavras-chave que levam para o site da AGERH — Agência Estadual de Recursos Hídricos — também encontramos uma gama de palavras abrangentes relacionadas à instituição. E temos insights similar à ANA, o destaque da palavra “significado” e, similar a COGERH, a ausência da sigla da marca, já que ela não aparece entre as principais palavras que levam para o site.

age **agencia** agenda **agua** aguas ana aquifero bacia
 bacias br chuva comite comites corpos dispensa doce es espirito
 fica gov guandu hidricos hidrografia hidrografica hidrograficas
 horario insignificante itapemirim mapa mapas maria mateus o'que
outorga outorgada outorgar recursos reguladora **rio** rios
 santa santo sao seca significa **significado** subterranea
 subterraneas uso vitoria

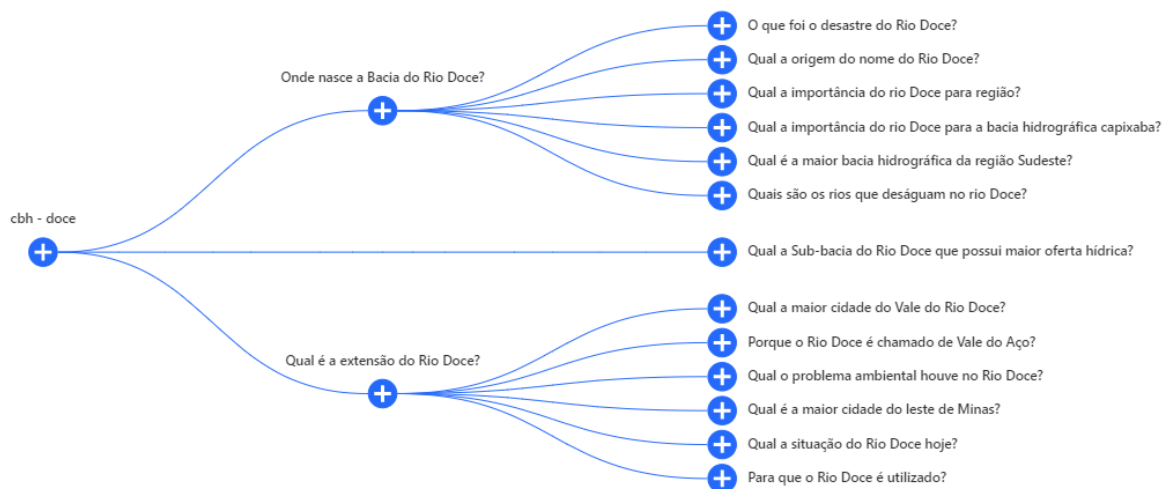
- IGAM

Na pesquisa relacionada ao IGAM — Instituto Mineiro de Gestão das Águas — também notamos palavras-chave de destaque relacionadas aos serviços das instituições. Como podemos observar na nuvem abaixo, nesse caso a sigla e o próprio nome da instituição aparecem nas palavras de destaque. Essa é uma nuvem de palavras completa, que pode servir de inspiração para o trabalho de comunicação no digital do CBH-Doce.



3.9.4. Outras pesquisas relacionadas

Quando analisamos as principais frases relacionadas às pesquisas do CBH-Doce, percebemos muitas dúvidas relacionadas à bacia e sua extensão, bem como a origem do nome e a importância da bacia para a região abrangida. Esses insights são importantes para orientar nossa comunicação sobre os conteúdos que podem ser de interesse do público.



A mesma pergunta relacionada à ANA mostra que as pesquisas que remetem ao órgão tratam de temas como suas competências e ao trabalho realizado, que também podem ser incorporados aos conteúdos do CBH-Doce para uma comunicação mais eficiente.

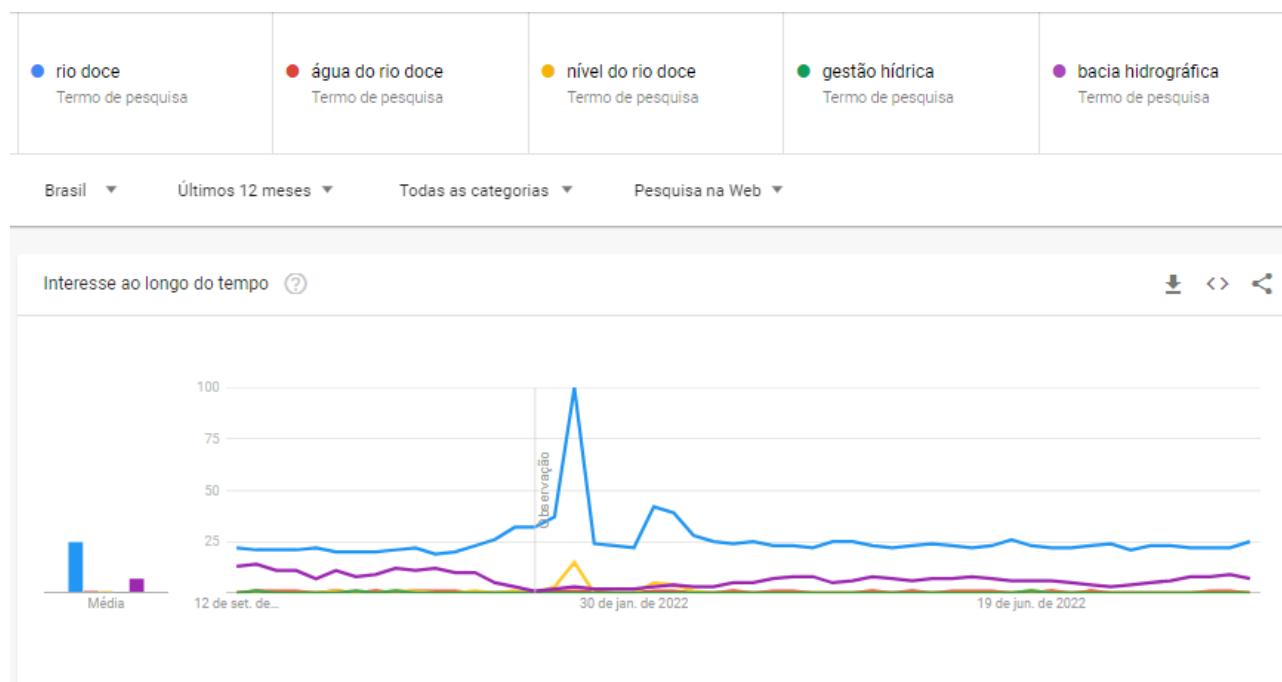


Já quando observamos as principais pesquisas relacionadas ao COGERG, notamos uma pesquisa direcionada para os aspectos burocráticos relacionados à instituição, bem como a finalidade do trabalho por ela exercido.

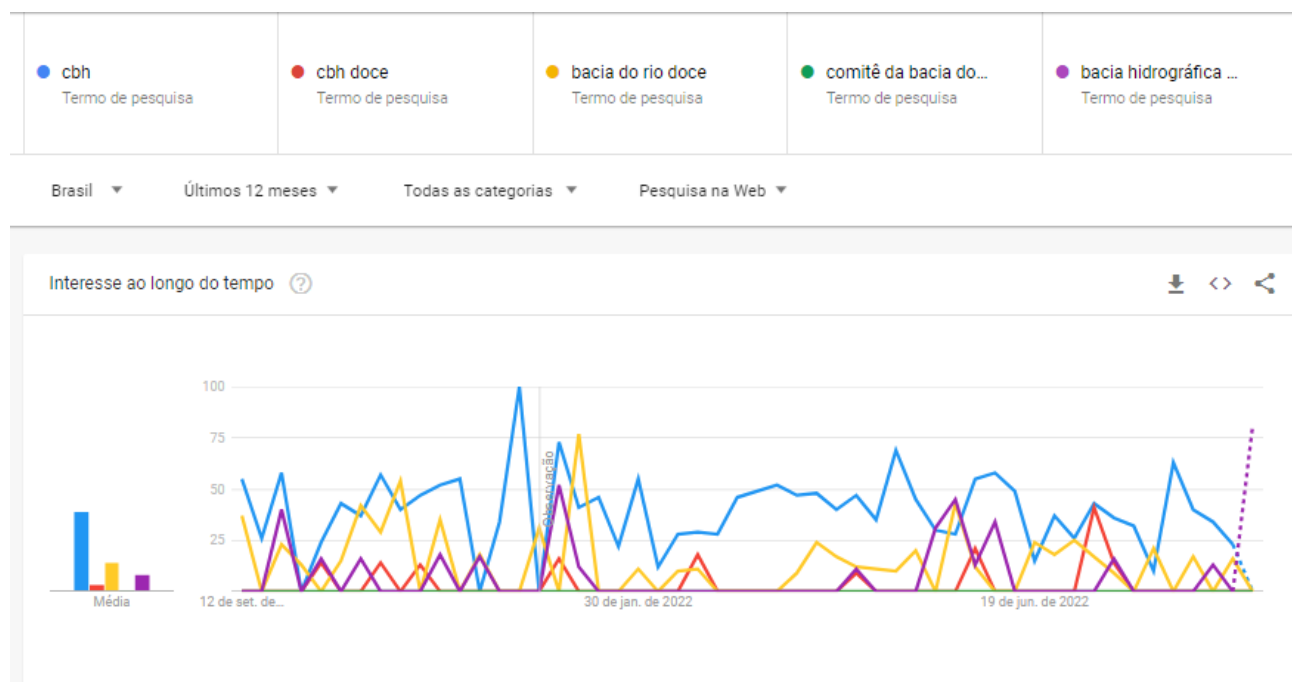


Para os demais perfis analisados não conseguimos obter o fluxograma de pesquisas relacionadas.

Ao observar o volume de pesquisa das palavras “rio doce, água do rio doce”, “nível do rio doce”, “gestão hídrica” e “bacia hidrográfica”, percebemos que “rio doce” e “bacia hidrográfica” são as mais relevantes, buscadas em maior volume.

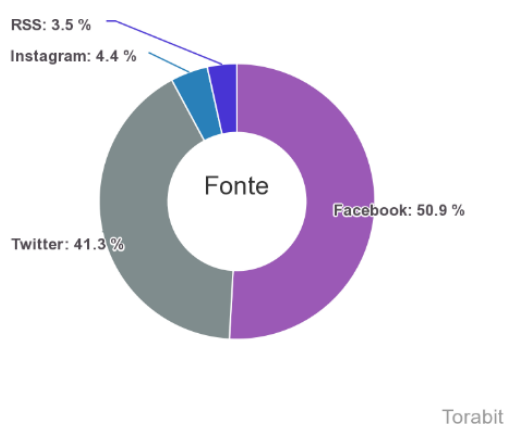


Na análise das palavras: “cbh”, “cbh doce”, “bacia do rio doce”, “comitê da bacia do rio doce” e “bacia hidrográfica do rio doce”, vimos o destaque para “cbh”, “bacia do rio doce” e “bacia hidrográfica do rio doce”, sendo a primeira mais relevante e constante nas pesquisas. As demais apresentam alguns picos que podem ser justificados por ações específicas na bacia, divulgação na imprensa e afins.

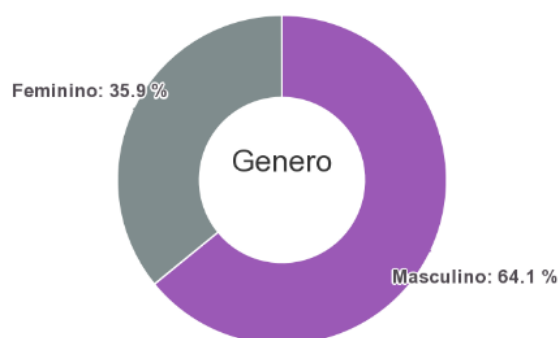


Quando analisamos as menções relacionadas a “rio doce” nas redes sociais encontramos o seguinte cenário:

- As redes sociais em que as menções mais aparecem são, respectivamente: Facebook, Twitter, Instagram e sites.

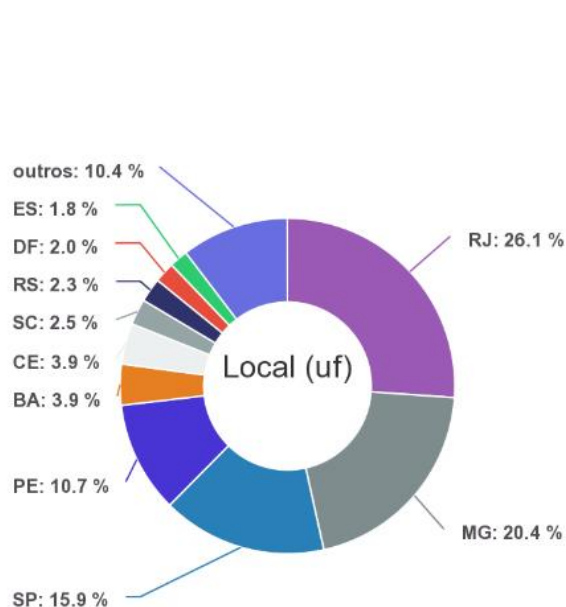


- A maioria dos usuários que menciona “rio doce” em suas publicações é do sexo masculino:

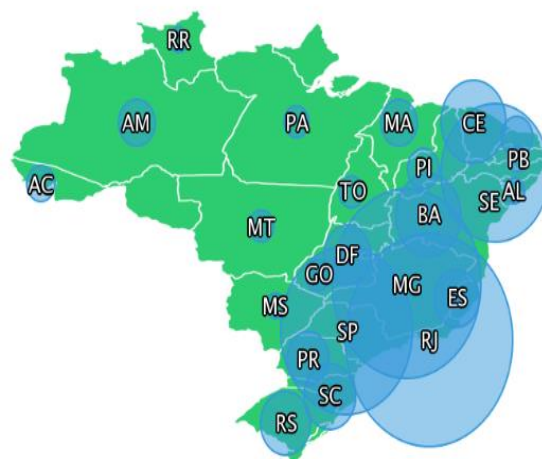


Torabit

- Esses usuários estão, em sua maioria, nos seguintes estados: Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Pernambuco:



Torabit

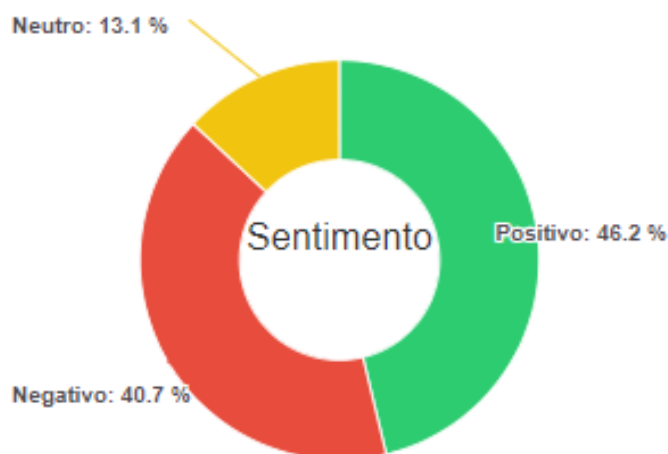


Localização das menções

(Twitter e Instagram)

Torabit

- A maioria das menções é de teor positivo, mas uma grande parcela (40.7%) é negativa, o que acende um alerta quanto à reputação da bacia.



Amostra de 10 menções

Torabit

- Na nuvem de palavras relacionadas às menções coletadas pela ferramenta, há ainda algum destaque para as palavras “Vale” e “Mariana”, o que nos sugere o motivo pelo qual as menções negativas ainda são tão expressivas.



- E as hashtags relacionadas confirmam essa suspeita:



3.9.5. Quadro de análise das redes sociais

Antes de fazermos uma análise sobre o quadro de atuação dos perfis nas redes sociais, é preciso salientar que, no período de elaboração desse diagnóstico, o Brasil atravessa uma disputa eleitoral. Esse fato impactou a pesquisa e o resultado do diagnóstico, uma vez que, em respeito ao período de defeso eleitoral, alguns perfis pararam de publicar conteúdos ou, até mesmo, arquivaram os conteúdos já existentes.

Dentro das possibilidades, selecionamos alguns perfis para analisar:

	CBH - DOCE	ANA	COGERH	AGERH	IGAM	CEIVAP	CBH RIO DAS VELHAS
LINKEDIN	-	<u>42.326</u>	-	-	-	-	-
FACEBOOK	-	<u>65.000</u>	-	<u>100.000</u>	-	-	<u>14.280</u>
TWITTER	-	-	-	-	-	-	<u>23</u>
YOUTUBE	<u>131</u>	<u>25.400</u>	-	<u>428</u>	-	<u>513</u>	<u>2.470</u>

INSTAGRAM	-	<u>25.600</u>	<u>5.092</u>	<u>6.388</u>	-	<u>1234</u>	<u>9.915</u>
TIKTOK	-	<u>52</u>	-	-	-	-	-
PODCAST	-	<u>SIM</u>	-	-	-	-	<u>SIM</u>
BLOG/NOTÍCIAS	-	<u>SIM</u>	<u>SIM</u>	<u>SIM</u>	-	-	<u>SIM</u>

Legenda: **ATUA DE MANEIRA ATIVA E COM PLANEJAMENTO**
ATUA DE FORMA NÃO PLANEJADA, ESPORADICAMENTE
ABANDOU A REDE
NÃO ATUA NA REDE

Partindo para a análise, é possível notar uma ausência de atuação nas redes, de modo geral. Dos sete perfis analisados, apenas dois atuam de forma ativa e planejada no Facebook e Instagram. Apenas um atua (e de forma não planejada) no LinkedIn e apenas um atua de forma planejada e ativa no YouTube, Podcast e blog. A ANA é o perfil mais engajado nas redes e o YouTube e Instagram são os canais mais utilizados, seguidos pelo blog/notícias e Facebook.

O perfil do CBH-Doce é um dos que foram impactados pela legislação, tirando a página do Facebook do ar e mantendo ativo somente o canal do YouTube. Notamos que há espaço para atuação planejada e estratégica nas redes.

3.9.6. Arquétipo da Marca

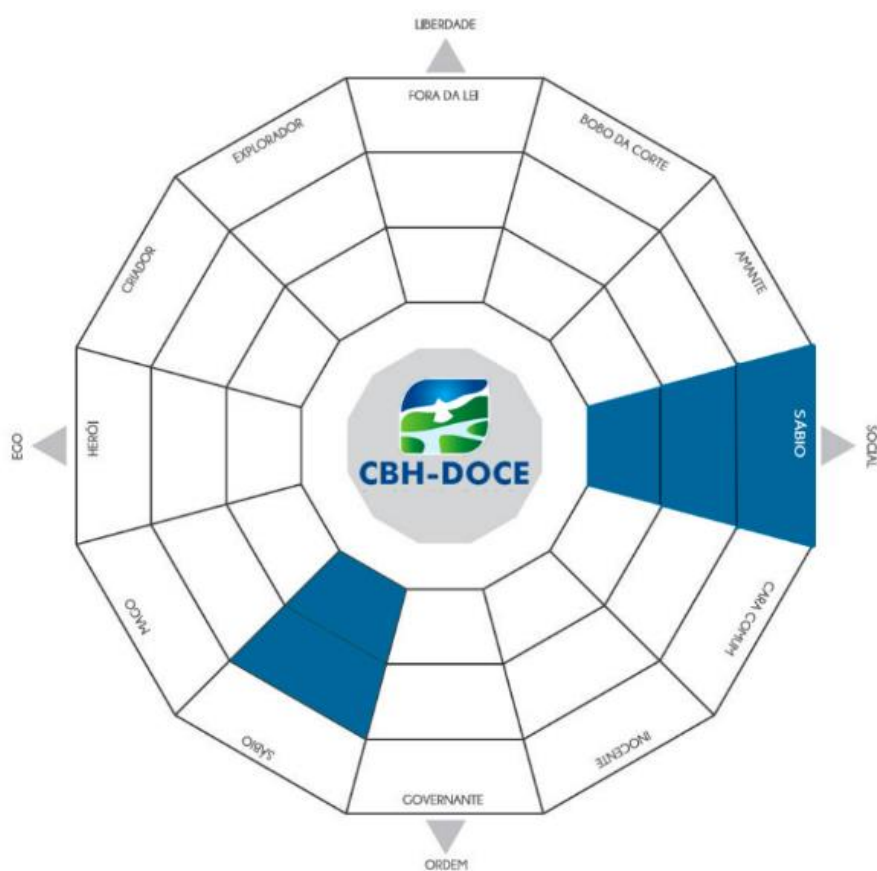
Utilizamos os arquétipos de marca para identificar, de forma facilitada, o tom de voz e a personalidade que a marca estudada deseja expressar ao público-alvo em sua comunicação. É basicamente a identificação da essência dessa marca e do seu modo de ser. E, para conseguir definir esses arquétipos, utilizamos as adaptações criadas pelas autoras Margaret Mark e Carol S Pearson no livro O Herói e o Fora-da-Lei, inspiradas nos arquétipos do Inconsciente Coletivo do psicólogo Carl Jung, que, por sua vez, também criou os arquétipos inspirado no Inconsciente Individual de Freud.

Em suma, os arquétipos da marca trazem indivíduos dotados de características universais, que são passadas de geração para geração, por meio da cultura. E nos ajudam a compreender de forma objetiva o perfil da instituição analisada para refletir essa essência em suas comunicações.

Ao analisar o perfil do CBH-Doce, percebemos que seu principal arquétipo de marca é o Prestativo, já que sua atuação e seus objetivos estão totalmente atrelados à preservação da

bacia e ao seu gerenciamento, para sua correta utilização pelos municípios por ela abrangidos. E essas características condizem com esse arquétipo, que é altruísta e focado no impacto de seu trabalho em prol dos outros.

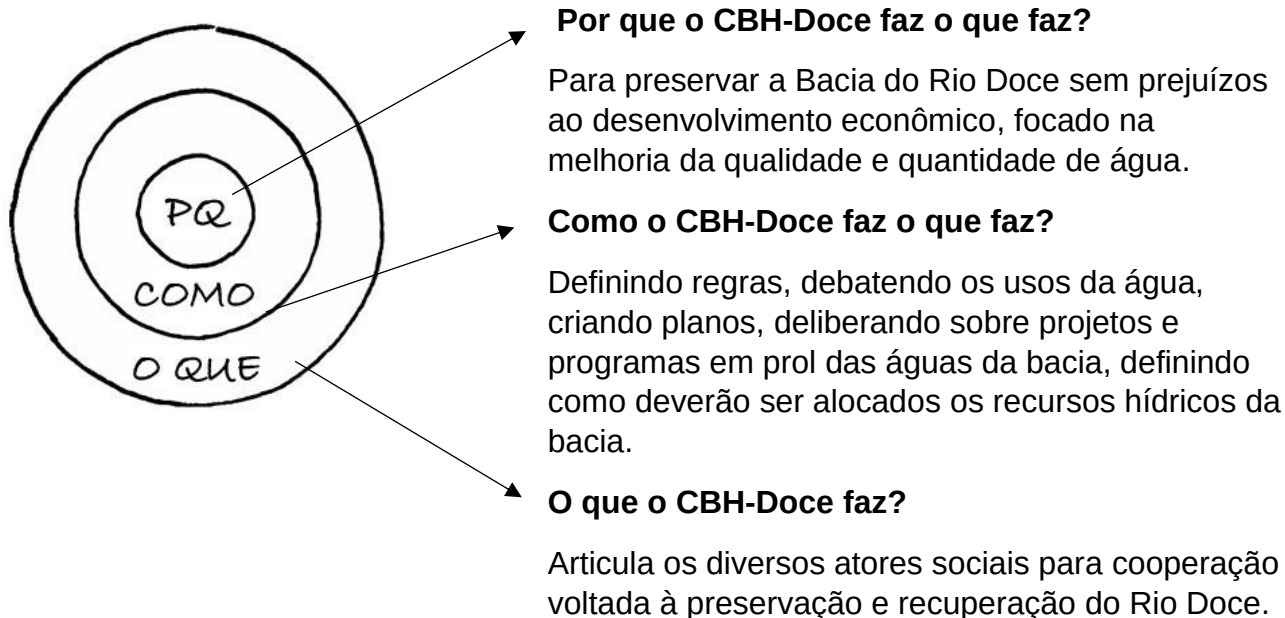
Em segundo plano, percebemos a influência do arquétipo Sábio, que exerce a busca pelo conhecimento e pela verdade, se posicionando como uma referência e um especialista sobre o assunto debatido. São elementos que também condizem com os propósitos do CBH-Doce, já que o comitê é o principal articulador em se tratando dos temas relacionados a recursos hídricos da região.



3.9.7. Golden Circle

O círculo dourado é uma metodologia desenvolvida pelo escritor e palestrante Simon Sinek e tem o objetivo de extrair a essência dos valores e propósitos de uma marca, de maneira simples, mas profunda, seguindo o caminho inverso do que que tradicionalmente costuma-se elencar. Ao invés de iniciar a lista de objetivos começando pelo que a instituição faz, o círculo convida a pensar primeiramente no propósito, o valor central de qualquer marca e o

que de fato a diferencia das demais. Por que a marca faz o que faz? Como ela faz? E, por fim, o que ela faz?



3.9.8. Personas

Persona 1 – Membro do CBH-Doce

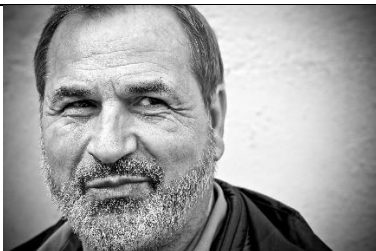
	Nome e idade: Renata, 49 anos
	Sector: ONG – Membro titular no CBH-Doce
	Cargo: Representante de Associação de Agricultores
	Rotina de trabalho: participa de reuniões com a comunidade, com o comitê e outros atores, para apoiar na definição de ações e estratégias de uso das águas, projetos, programas etc.
	Por onde se informa e comunica: WhatsApp, plenárias e reuniões, redes sociais, sites especializados, portais de notícias, boletins, e-mail.
	Tom de voz: Formal

Persona 2 – Membro de comitê afluente mineiro

	Nome e idade: Marcos, 55 anos
	Sector: Tratamento de esgoto – SAAE – Membro titular em comitê afluente mineiro
	Cargo: Engenheiro
	Rotina de trabalho: participa de reuniões com a comunidade, com o comitê e outros atores para apoiar na definição de ações e estratégias de uso das águas,

	projetos, programas etc. Faz parte de câmara técnica para estudos e deliberações mais técnicas.
	Por onde se informa e comunica: redes sociais, revistas e sites especializados, portais de notícias, WhatsApp, e-mail.
	Tom de voz: Formal

Persona 3 – Poder Público

	Nome e idade: Gilmar, 42 anos
	Sector: Obras
	Cargo: Analista em uma prefeitura
	Rotina de trabalho: atua participando de reuniões no município, ajudando na tomada de decisões que possam impactar a cidade, e também faz trabalho de campo.
	Por onde se informa e comunica: redes sociais, reuniões, WhatsApp, portais de notícias, e-mail.
	Tom de voz: Formal

Persona 4 – Usuário da Água

	Nome e idade: Marta, 39 anos
	Sector: Mineração
	Cargo: Consultora de Meio Ambiente em uma mineradora
	Rotina de trabalho: atua na consultoria e monitoramento ambiental
	Por onde se informa e comunica: redes sociais, Revistas e sites especializados, Reuniões, portais de notícias, WhatsApp, e-mail.
	Tom de voz: Formal

Persona 5 – Sociedade Civil

	Nome e idade: Afonso, 49 anos
	Sector: Saúde
	Cargo: Diretor de Saúde e Segurança em um sindicato
	Rotina de trabalho: gerenciamento de rotinas de saúde e segurança
	Por onde se informa e comunica: redes sociais, reuniões, sites especializados, portais de notícias, WhatsApp, e-mail.
	Tom de voz: Formal

Outras personas poderão ser criadas no Plano de Comunicação, abrangendo todos os públicos prioritários definidos neste diagnóstico.

3.9.9. Conclusões do diagnóstico no ambiente digital

- Há grande espaço para trabalhar a comunicação digital, uma vez que os comitês similares e até mesmo os sites de referência, com exceção da ANA, deixam a desejar nesse quesito.
- É preciso trabalhar na concepção do site do CBH-Doce, focando em palavras-chave estratégicas, para que mais pessoas possam chegar até essa ferramenta de maneira facilitada. Atualmente, os sites analisados possuem uma nota média no Google Speed de 37 em mobile (nota baixa) e 67 em desktop (nota razoável), enquanto o site do CBH-Doce tem notas 13 e 63 em mobile e desktop, respectivamente, e estão abaixo da média em relação aos demais. Nesse sentido, tanto o site mobile quanto o desktop devem ser melhorados, para tornar a experiência do usuário mais positiva.
- Dentre os conteúdos que podem ser explorados na comunicação do CBH como um todo, destacamos conteúdos de teor:
 - Institucional, que explicam a sigla, o nome e o trabalho do comitê de forma acessível e prática, e que sempre tragam o nome do comitê em evidência e valorizem a essência do CBH (Golden Circle) em cada comunicação.
 - Informativos, que respondam as principais dúvidas dos públicos de interesse, como detalhes técnicos da bacia (abrangência, extensão, importância, entre outros).
 - Acessíveis, quanto aos aspectos burocráticos que envolvem a entidade e os públicos por ela atingidos.
- Há também a necessidade de trabalhar a comunicação do CBH-Doce trazendo informações positivas sobre a bacia, a fim de diminuir o número de menções negativas relacionadas a ela.

3.10. Resultados almejados

A partir do entendimento do cenário socioeconômico, ambiental, político e cultural da Bacia do Rio Doce e do contexto em que os CBHs estão inseridos, a comunicação atuará de forma a retomar o protagonismo do colegiado dentro do Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos e em discussões relacionadas aos mananciais da bacia.

Também serão trabalhadas estratégias de fortalecimento da imagem instrucional, a fim de que os CBHs recuperem sua credibilidade e relevância social e voltem a liderar as conversas sobre temas ligados aos mananciais e ao meio ambiente da Bacia do Rio Doce.

Outro resultado esperado a partir do trabalho de comunicação é o fortalecimento da relação com parceiros estratégicos, como prefeituras, instituições de ensino, entidades ambientais com sede na bacia e a sociedade em geral. Com o apoio da comunicação, serão levantados as melhores mensagens e os canais para sensibilização dos públicos de interesse, com foco no fortalecimento do relacionamento institucional.

Tudo isso será bem delimitado no Plano de Comunicação que será criado a partir desse diagnóstico.

4. Desafios de Comunicação

Ao delimitar as especificidades do cenário interno e externo dos Comitês da Bacia do Rio Doce, levantar seus principais desafios, identificar seus públicos de interesse e compreender a forma como são vistos por estes públicos, as estratégias de Comunicação poderão ser construídas de maneira mais assertiva, potencializando os resultados e aumentando a eficiência e eficácia das ações.

O desafio da Comunicação consistirá em, a partir do diagnóstico, utilizar as melhores práticas e ferramentas para alcançar os objetivos dos Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce a curto, médio e longo prazo.

4.1. Objetivos de Comunicação

O objetivo principal da comunicação será realizar as ações da comunicação integrada do CBH-Doce e comitês afluentes mineiros, de forma estratégica, com viabilidade operacional dentro da realidade organizacional e da diretriz institucional da diretoria do Comitê, dando visibilidade à atuação dos comitês, para gerar e/ou melhorar a imagem e a reputação institucionais, assim como munir os públicos de interesse de informações relevantes, de modo que eles se tornem a fonte de informação referência quando o assunto for o Rio Doce.

4.1.1. Objetivos específicos de curto prazo

Em curto prazo, a comunicação auxiliará os Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce a aumentarem o alcance das informações sobre os resultados de programas e projetos, sobre

os investimentos realizados e previstos e sobre o papel e a relevância do colegiado na bacia. Para isso, será realizada a estruturação da comunicação e a implementação de canais e estratégias de comunicação integrada com foco nos públicos prioritários.

“Nós queremos ser vistos como uma entidade atuante, com os programas acontecendo. Queremos ser vistos, de fato, como gestores de água”.

Além das estratégias voltadas ao público externo, também serão implementadas ações com foco nos próprios membros, com o objetivo de formar conselheiros mais engajados e capacitados por meio do compartilhamento de informações sobre temas relacionados ao colegiado e ao sistema de gerenciamento de recursos hídricos e sobre os investimentos e atividades dos colegiados do Rio Doce.

4.1.2. Objetivos específicos de médio prazo

Em médio prazo, a expectativa é de que, a partir do fortalecimento dos canais implementados em curto prazo, da ampliação da mensagem e do aumento do alcance das informações relacionadas aos CBHs do Rio Doce, a comunicação consiga melhorar a imagem institucional dos colegiados, dando mais autoridade e confiança à marca.

Também é esperado o aumento do engajamento dos conselheiros, que já terão mais informações sobre o comitê e o sistema e, por isso, conseguirão mensurar a importância do colegiado para a bacia e de sua participação ativa nas discussões, além de sua atuação como multiplicadores dentro das instituições que representam e dos territórios em que estão inseridos. Além disso, a comunicação trabalhará para que os CBHs tenham um diálogo aberto e sejam convidados a participar de discussões com os demais entes que atuam na bacia.

“A gente pretende ser visto como um órgão que discute com todos os setores da sociedade e que executa ações para a recuperação da bacia”.

4.1.3. Objetivos específicos de longo prazo

Em longo prazo, a comunicação trabalhará para que os Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce se consolidem como referência em assuntos ligados ao meio ambiente e à gestão

hídrica da bacia. O objetivo é construir uma imagem institucional forte, de credibilidade e autoridade.

Há também a expectativa de que os comitês sejam tidos como fonte oficial de informações relacionadas à Bacia do Rio Doce e que sejam sempre consultados e envolvidos em discussões e atividades desenvolvidas na bacia.

“Os CBHs do Doce precisam ser vistos como a referência na área de recursos hídricos. ‘Vamos discutir isso? Precisamos consultar o CBH’. As políticas públicas nessa área deveriam ser todas baseadas nos estudos e nas decisões dos Comitês. Isso é o que esperamos 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”.

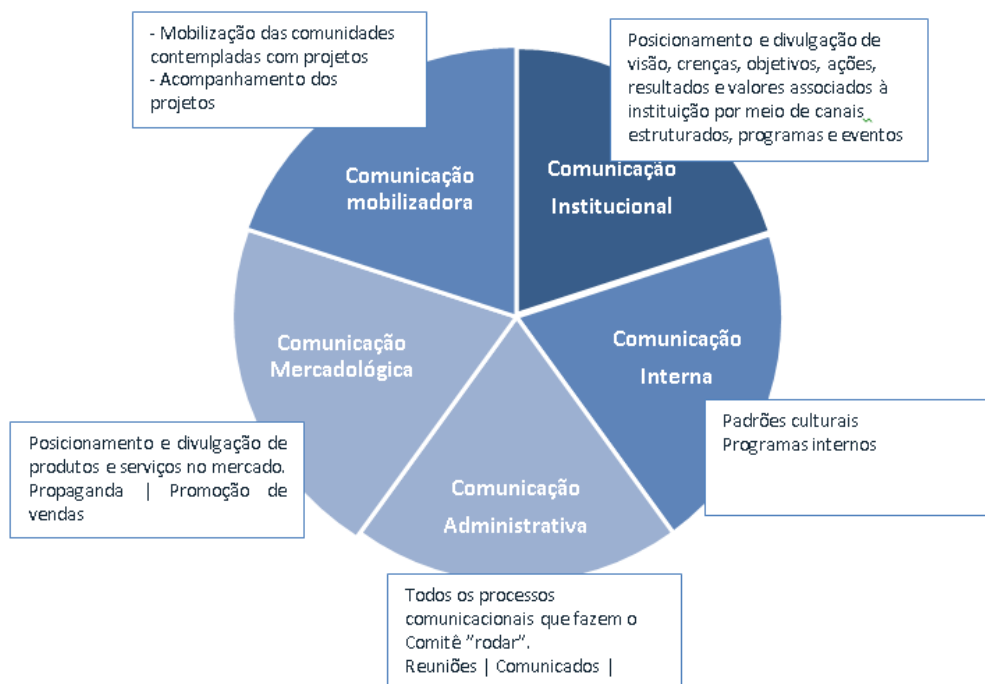
Outro objetivo de longo prazo é que a população, ao passar a conhecer melhor as funções, objetivos e ações dos comitês, passe a se interessar mais pela entidade e tenha o desejo de se envolver nas discussões.

4.2. A comunicação integrada

O trabalho de Comunicação será realizado em diferentes frentes e cada uma delas possuirá um papel estratégico para o alcance dos objetivos dos Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce. Ao utilizar diferentes canais, ferramentas e estratégias, será possível ampliar o alcance, a visibilidade e a eficácia das ações de comunicação.

O Plano de Comunicação da Bacia Hidrográfica do Rio Doce será baseado no conceito de comunicação integrada. Para a Profa. Dra. Margarida Khroling Kunsch (2003, p. 179), a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”. Ressalte-se que, em sua origem, a comunicação integrada contempla e reúne, em sinergia, as áreas administrativa, institucional e mercadológica.

Tipos e conceitos de comunicação



Fonte: Elaborado pela Prefácio

Para facilitar o entendimento, é preciso esclarecer os principais conceitos de comunicação. A partir da visão elaborada por KUNSCH, a comunicação integrada no CBH-Doce e comitês afluentes mineiros deve ser adaptada, considerando o cenário e as necessidades dos comitês. Dessa forma, as ações estratégicas serão planejadas, em conjunto, por meio dos produtos e das atividades de comunicação originadas nas diferentes áreas da comunicação do CBH-Doce e comitês afluentes mineiros:

- Assessoria de Imprensa
- Comunicação Digital
- Publicações
- Relações Públicas

4.2.1. Relações Públicas

A área de **Relações Públicas** atua estrategicamente na articulação das demais frentes, priorizando a unidade do discurso, a integração e a convergência das ações de comunicação integrada. Ela abrange a comunicação interna, a institucional, a comunitária e de marketing,

sendo a base da comunicação integrada. O relacionamento com públicos-foco será fortalecido com a realização de eventos, gestão de contatos e promoção de ações dirigidas de aproximação com organizações e pessoas e, especificamente, com públicos estratégicos.

Com as estratégias de Relações Públicas, a comunicação pretende manter, fortalecer e estabelecer relacionamentos transparentes, produtivos e duradouros com seus parceiros. E, para que haja efetividade nas estratégias, a área cuidará da gestão, monitoramento e revisão das estratégias, a partir da análise dos resultados e do ambiente institucional.

A área, ente outras atribuições, busca identificar, estruturar e preservar os melhores canais de comunicação com os públicos que atuam internamente junto aos comitês e à AGEDOCE, mantendo uma comunicação informativa e permanente, em caráter de alinhamento e engajamento; faz a gestão da identidade visual dos comitês, de modo que os materiais de comunicação atendam às regras de utilização da marca e identidade, para que os elementos visuais se comuniquem, junto aos conteúdos verbais, valores, posicionamento, inspirações e atitude dos comitês; define estrategicamente os conteúdos, os canais e as ações que devem ser realizadas para se atingir o objetivo dos comitês com seus diferentes públicos; garante a manutenção do fluxo de informações entre os CBHs do Rio Doce e os públicos de interesse; auxilia no alinhamento das informações e no engajamento dos públicos nas ações do colegiado; e ampliará o alcance das informações sobre os CBHs com foco na melhoria da imagem institucional.

4.2.2. Assessoria de Imprensa

À **Assessoria de Imprensa** (AI) cabe a construção de estratégias de fortalecimento da imagem e relacionamento junto à imprensa, aos formadores de opinião, aos influenciadores e aos veículos de comunicação da bacia (local, regional e nacional), assim como especializados, gerenciando a visibilidade da instituição.

Por meio da Assessoria de Imprensa serão realizadas ações de aproximação com jornalistas e veículos estratégicos, com o objetivo de, a partir do incremento das aparições na imprensa, aumentar a credibilidade e fortalecer a imagem institucional dos colegiados.

Tanto a mídia tradicional, que contempla rádios, jornais impressos, revistas e TVs, quanto as novas mídias, que atuam no ambiente online, possuem grande alcance e chegam a públicos distintos e diversos. Com o trabalho de Assessoria de Imprensa, a comunicação

aproveitará a capilaridade dos veículos jornalísticos para levar informações sobre os CBHs do Rio Doce para um número maior de pessoas, ampliando a visibilidade do colegiado.

A área tem como desafios a consolidação dos CBHs como fonte oficial de informação para a imprensa, a formação de porta-vozes com conhecimento técnico e disponibilidade de agenda para atendimento à imprensa e o aumento da visibilidade e credibilidade por meio da aparição na mídia.

4.2.3. Publicações

A área de **Publicações** abrange a produção de boletins, newsletter e revista e garantirá que os conteúdos nos diversos canais dos comitês estejam em consonância com os objetivos, os meios (mídias) e a mensagem institucional estabelecida.

Cabe à área a gestão das publicações institucionais, que são importantes ferramentas de divulgação dos programas e projetos realizados e um instrumento eficaz de disseminação de valores e mensagens estratégicas, bem como de posicionamento institucional. Além da escolha dos melhores formatos (impressos ou virtuais), também é de responsabilidade desta área a definição das mensagens adequadas a cada público e canal.

Por meio das Publicações, a Comunicação pretende ampliar o alcance de seus materiais e mensagens e auxiliar no fortalecimento da imagem institucional dos CBHs do Rio Doce.

4.2.4. Comunicação Digital

A gestão da presença nas mídias digitais será conduzida pela **Comunicação Digital**, que tem o desafio de, no ambiente web, gerar valor e fortalecimento institucional às ações dos comitês, imprimir um relacionamento com os públicos estratégicos, além de atuar como mídia replicadora das ações e manifestações pertinentes aos propósitos da comunicação integrada. Cabe também à Comunicação Digital a aplicação de inteligência estratégica para monitorar e classificar o comportamento do público e as notícias do segmento, a fim de entender e antever cenários positivos ou negativos que possam gerar algum tipo de impacto para a imagem da instituição. É por meio desse acompanhamento que obtemos os insumos necessários para produção de conteúdo de interesse e para compreensão do cenário, expectativas e ações relevantes.

A Comunicação Digital é responsável pela definição de estratégias, canais e ferramentas utilizadas no ambiente on-line. Por meio da escolha estratégica dos meios e da mensagem, é possível ampliar a voz da marca, consolidando-a como autoridade em assuntos de interesse e fortalecendo o relacionamento com públicos prioritários.

5. Percurso da comunicação

Considerando os objetivos traçados neste diagnóstico, principalmente o objetivo geral da comunicação (realizar as ações da comunicação integrada do CBH-Doce e comitês afluentes mineiros, de forma estratégica, com viabilidade operacional dentro da realidade organizacional e da diretriz institucional da diretoria do Comitê, dando visibilidade à atuação dos comitês para gerar e/ou melhorar a imagem e a reputação institucionais, assim como munir os públicos de interesse de informações relevantes, tornando-se a fonte de informação referência quando o assunto for o Rio Doce), tem-se como percurso da comunicação integrada:

PERCURSO DA COMUNICAÇÃO CBH-DOCE E COMITÊS AFLUENTES MINEIROS	
PRAZO	FASE
2022 a 2024	Fase de briefing, pesquisa, diagnóstico e criação do plano de comunicação. A maior atenção está no entendimento da realidade da comunicação dos comitês, de forma a aprofundar as análises e criar um plano de comunicação robusto e aprofundado. Em paralelo, realização de ações emergenciais de comunicação para começar a dar visibilidade às ações dos comitês.
2025 e 2026	Fase inicial de implantação do plano de comunicação. A maior atenção está nos procedimentos, canais, ações estratégicas, monitoramento e análise dos resultados, com intuito de começar a colher resultados com foco nos objetivos traçados. Aqui são realizadas as rotinas de comunicação, os ciclos de monitoramento, assim como adequações necessárias.
2027 a 2029	Fase de consolidação da comunicação, em que os canais e ações iniciais do plano de trabalho estão implantados, são monitorados de forma efetiva e já não demandam adequações expressivas, por estarem bem ajustados à realidade dos comitês. É o momento de continuidade na implementação do plano de trabalho, assim como manutenção das ações de rotina e dos processos já implementados.
2030	Fase de maturidade, na qual os processos de comunicação se consolidaram e o plano de trabalho foi todo implementado. É o momento de serem mantidas as estratégias de comunicação e de fazer um novo diagnóstico, que originará um novo plano para a comunicação estratégica dos comitês para os próximos anos (até 2035). O foco se

	mantém em alcançar o objetivo da comunicação dos comitês, que deverá ser revisto e atualizado no novo diagnóstico.
--	--

6. Considerações finais

O mapeamento do contexto institucional, ambiental, cultural e socioeconômico em que os Comitês da Bacia Hidrográfica do Rio Doce estão inseridos é parte essencial na criação de estratégias que contemplem, de fato, soluções que atendam às demandas e anseios dos representantes do colegiado.

Por meio do diagnóstico dos CBHs do Rio Doce foi possível compreender as especificidades e desafios de cada uma das sub-bacias que, juntas, formam um território múltiplo e diverso.

De maneira geral, em resumo, destacamos alguns pontos principais desse diagnóstico:

- Apesar do fortalecimento das trocas de mensagens e informações por meio de canais digitais, incluindo a realização de plenárias e grupos de discussão por videoconferência, os encontros e reuniões plenárias ainda são consideradas formas efetivas de relacionamento e, segundo os membros, devem ser mantidas e fortalecidas.
- A comunicação é vista como importante ferramenta de visibilidade para os comitês e deve ter ações constantes e estratégicas em realização. Ela ajudará a fortalecer a imagem institucional do colegiado e recuperar a credibilidade e relevância social da entidade.
- É necessário aumentar o envolvimento e o engajamento dos membros com as ações dos comitês, transformando-os em agentes ativos na disseminação das ações e dos resultados dos trabalhos.
- Os membros têm como principal forma de contato com o comitê as ferramentas virtuais, sendo o WhatsApp e o e-mail os canais prediletos. Além disso, as plenárias, os grupos de discussão por videoconferência, os encontros e reuniões ainda são consideradas as formas mais efetivas de relacionamento e devem ser mantidas e fortalecidas.
- Apesar do sucesso do modelo de gestão implementado, é preciso melhorar a credibilidade dos comitês junto à sociedade, aos parceiros e aos próprios membros.
- Os principais públicos de interesse dos comitês, que precisam ser contemplados no plano de comunicação, são: membros, prefeituras, usuários, produtores rurais, escolas, universidades, entes da sociedade civil e de órgãos gestores e equipe da agência de bacia.

- Informações sobre a bacia, os investimentos dos comitês, os programas e projetos e seus resultados são os temas mais relevantes. Eles devem ser pautas das comunicações, assim como as reuniões e seus encaminhamentos e informações gerais sobre recursos hídricos.
- Os canais de comunicação utilizados pelos comitês para dar visibilidade ao trabalho são diversos, entre e-mail, WhatsApp, aplicativo, boletins e redes sociais. Contudo, a realização de eventos e mobilização social foram muito citados pelos participantes.
- Os sites e as redes sociais dos comitês são importantes e bem avaliados, mas os do CBH-Doce são os mais visualizados, devendo ser avaliada a permanência de apenas um site e uma conta em cada rede social, de forma a se ter o comitê de integração e os afluentes em um mesmo espaço, fortalecendo os comitês e a atuação em toda a bacia.
- Vídeo e texto são os formatos preferidos pelos membros, que também dizem consumir áudios, em menor escala.
- Há interesse em se usar um aplicativo dos comitês, desde que ele contemple a prestação de serviços (como solicitação de reembolso, prestação de contas etc.).
- Necessidade de estruturação e planejamento estratégico específico para as redes sociais.

As informações subsidiarão a realização da próxima etapa do trabalho de Comunicação, o Prognóstico/Planejamento (Produto 7.2.4) – relatório analítico e consolidado que contemplará as ações pertinentes aos levantamentos do diagnóstico e trará soluções e propostas adequadas à realidade dos CBHs.

Na próxima fase serão definidas as melhores ferramentas e estratégias de Comunicação Interna, Assessoria de Imprensa, Publicações, Comunicação Digital e Relações Públicas, para o alcance dos objetivos e superação dos desafios levantados.