



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

Gestão Estratégica da Comunicação: Estudo de caso – Instituto Terra Brasilis

Fernando Antônio Pacheco Silva ¹

Resumo: Este artigo tem como proposta contribuir para a ampliação e maior percepção de metodologias e processos de gestão dentro da área de comunicação. O trabalho apresenta um estudo de caso de planejamento e reorganização do trabalho comunicacional no Instituto Terra Brasilis e traz as ferramentas utilizadas, as fases executadas e os resultados alcançados, numa base comparativa entre períodos específicos dos anos de 2012 e 2013. Através do relato das práticas e experiências vivenciadas, o texto também busca fazer uma contextualização sobre a importância da adoção de métricas e indicadores quantitativos para validação da área de comunicação dentro das organizações.

Palavras-Chave: Gestão da comunicação. Instituto Terra Brasilis. Comunicação Ambiental. Assessoria de Imprensa. Planejamento de comunicação.

1. Mudanças organizacionais e contextualização inicial

Com os processos de rearranjo organizacional vivenciados no Brasil nas duas últimas décadas e a busca por práticas que permitam maior eficácia nos resultados, muitas áreas de estudo e de atuação têm tentado se readequar a essa nova realidade vivida no campo do trabalho. Nessa mesma ótica, setores voltados para as ciências humanas e sociais aplicadas começam também a procurar subsídios e formas para se mostrarem válidas e necessárias dentro das organizações.

Os modelos de gestão e as principais práticas empresariais já não são mais exclusividade das corporações privadas ou do universo profissional. Esse fenômeno se integra à sociedade de uma forma geral, em diversos setores econômicos ou mesmo sociais. “Sem sombra de dúvida, o gestor

¹ Coordenador de Comunicação do Instituto Terra Brasilis, Graduado em Jornalismo pela PUC-MG e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Gama Filho, fernando08p@yahoo.com.br.



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

transformou-se numa das figuras centrais da sociedade contemporânea.” (Chanlat, 2000: 17 apud Rodrigues, 2010).

A concepção da atividade social em função do modelo característico da atividade empresarial é um fenômeno em curso e corresponderá a uma tendência: a empresarialização da sociedade, a concepção do funcionamento global da sociedade que tem por referência, ou modelo, o funcionamento das empresas (privadas). (RODRIGUES, 2010, p.4).

O objetivo deste artigo é mostrar como a comunicação do Instituto Terra Brasilis de Desenvolvimento Socioambiental trabalha com ferramentas, práticas e estratégias de gestão, objetivando um alcance maior de suas ações, bem como novas possibilidades para a organização.

1.1. Avanço da gestão e dificuldade gerenciais dos profissionais de comunicação

Pouco difundido nas faculdades de comunicação e jornalismo, os aspectos envolvendo gestão e administração são vivenciados pelos profissionais através de um aprendizado empírico, muitas vezes com pouca afinidade com as questões de práticas corporativas generalistas, como orçamentos, projeções e planejamento estratégico. De volta ao dinamismo das organizações no atual cenário, é importante que os responsáveis pela comunicação, seja no setor ambiental ou em instituições com outras atividades-fim, tenham cada vez mais compreensão do todo e do seu papel na função exercida, no local onde trabalha, no cenário envolvido e na sociedade inserida. O mercado de trabalho vive hoje uma intensa transformação e é fundamental que todo profissional tenha conhecimentos, ainda que básicos, de gestão, liderança e pensamento holístico.

Historicamente, as faculdades brasileiras, de uma forma geral, dão pouca ênfase aos aspectos envolvendo os fatores de gerenciamento, conforme explicitado no parágrafo anterior. Neste cenário, as escolas de comunicação ‘pecam’ ainda mais neste quesito. E esse reflexo é real no mercado de trabalho.

Por essa dificuldade, grandes corporações, por exemplo, ainda tendem a deixar em segundo plano áreas como RH, Comunicação e outras que fogem do caráter direto da cadeia produtiva. É



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

claro que esta visão vem mudando aos poucos, mas ainda é raro ver um profissional saindo do RH ou da Comunicação ocupando cargos diretivos em grandes companhias. Usualmente, esse detalhe se deve à dificuldade de eles objetivarem as ações, bem como planejar de forma clara os passos a serem dados. Por virem de outra base, possuem a tendência de um trabalho mais subjetivo, pouco mensurável em seus diferentes processos organizacionais.

A comunicação é cada vez mais fundamental dentro das organizações, mas por fatores históricos e de construção, muitas vezes os profissionais do setor não conseguem expressar essa importância em indicadores que comprovem seu papel. Como dito nas palavras introdutórias, é necessário encontrar dentro da área de comunicação a linguagem que vem sendo utilizada no processo de rearranjo organizacional, baseado em quesitos objetivos.

2. As organizações não governamentais

As organizações sem fins lucrativos representam papéis de suma importância no contexto de várias sociedades ao longo do mundo, em diferentes perspectivas. Nos países industrializados, de desenvolvimento precoce, que "possuem sistemas de seguro social bastantes desenvolvidos, os mercados e o governo falham" (THEUVSEN, 2004). Apresenta-se nessas circunstâncias, a atuação dessas organizações como elemento constituinte, agregador e complementar às ações desenvolvidas pelo Estado (MACHADO E BULGACOV, 2010).

Segundo Moura e Fernandes (2009, p. 1), "a antiga dicotomia entre o Estado e o Mercado dá espaço para mais um setor, criando um modelo trissetorial". As organizações não governamentais se posicionam, assim, nesse denominado terceiro setor. Do ponto de vista econômico, Theuvsen (2004) considera que as organizações sem fins lucrativos "favorecem o surgimento de um campo de atuação para profissionais de várias áreas de conhecimento".

Podemos considerar o *primeiro setor* como aquele representado pelas atividades provenientes de estado e que têm como objetivo os fins públicos; denominamos, ainda, *segundo setor* as atividades voltadas para o atendimento a fins particulares. Assim, posicionando-se entre os



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

interesses e realidades da esfera pública e da iniciativa privada, surge um terceiro setor, representado pelas iniciativas provenientes da sociedade civil organizada (FERNANDES, 1994).

QUADRO 1				
Conjunções entre o “Público” e o “Privado”				
AGENTES		FINS		SETOR
Privados	para	Privados	=	Mercado
Públicos	para	Públicos	=	Estado
Privados	para	Público	=	Terceiro Setor
Públicos	para	Privado	=	Corrupção

Fonte: Fernandes (1994, p.21)

Tabela 1: Conjunções entre o “Público” e o “Privado”

Fonte: FERNANDES, 1994, p. 21.

A busca sobre as realidades administrativas das ONG's têm se tornado presente num contexto mais recente do ambiente acadêmico. Nas práticas organizacionais de gestão e posicionamento, as organizações tentam encontrar seu espaço com “adaptações das "regras" do segundo setor (mercado), sujeitas, muitas vezes, a imposições do primeiro setor (Estado)”(SILVA E SILVA, 2011).

2.1. As ONGs Ambientalistas

Por uma percepção construída ao longo dos últimos anos, o grande público relaciona o trabalho de uma ONG Ambientalista com a posição ativista² de algumas dessas organizações. Por isso, ao se trabalhar com conservação, como é o caso do Instituto Terra Brasilis, é necessário desenvolver um trabalho de relações públicas e de estratégica em comunicação que vai além de

2 Perfil de atuação marcado por ações ousadas e por chamar a atenção da população de uma forma mais direta. O Green Peace, por exemplo, é a ONG ativista mais conhecida mundialmente pelo impacto de suas iniciativas, como navios que rodam o mundo e campanhas de grande potencial de sensibilização. O perfil de atuação procura confrontar e constranger os que promovem agressões ao meio ambiente.



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

enviar as mensagens, simplesmente, através da divulgação direta. É preciso, primeiramente, se posicionar e buscar levar a ideia de conversação para pessoas que têm pouca intimidade com tal assunto. É necessário se diferenciar e se inserir na concepção prévia que a sociedade tem das organizações. E esse tem sido um desafio constante, não somente do Terra Brasilis, mas dos profissionais e instituições envolvidos na causa da conservação. O papel de uma ONG Conservacionista é buscar a construção com os diferentes atores que estão presentes na dinâmica atual da sociedade.

Outro detalhe importante é que ainda não possuímos uma ONG Ambientalista de renome internacional que seja genuinamente brasileira. Segundo RABINOVICI, as Big International Non Governmental Organizations (BINGOS) conservacionistas vêm instalando-se no Brasil desde 1970, investindo recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Instituições como WWF e Conservation International têm papel importante na conservação, mas vieram de outros países e realidades distintas. Tudo isso colabora para que o trabalho de comunicação precise ser feito de forma ainda mais estratégica e adequada ao perfil brasileiro.

2.2. Instituto Terra Brasilis

O Instituto Terra Brasilis é uma entidade não governamental, sem fins lucrativos, fundada em 1998 com o objetivo de promover a conservação dos ecossistemas e o uso sustentado e racional dos recursos naturais, conciliados com o desenvolvimento econômico-social equitativo. Sua missão é promover a conservação e o uso responsável do patrimônio natural e cultural brasileiro, a partir de fundamentos técnico-científicos, tendo como princípios básicos a ética e o compromisso sócio-ambiental.

Preocupados com a crescente pressão da exploração dos recursos naturais brasileiros, um grupo de profissionais, já atuantes no cenário da conservação ambiental do país e altamente comprometidos com a conservação da natureza e o desenvolvimento social e econômico, decidiu fundar o Instituto Terra Brasilis de Desenvolvimento Socioambiental. O interesse desta equipe foi constituir uma organização não governamental, privada, sem fins lucrativos ou econômicos e sem



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

vínculos partidários ou religiosos. O pensamento norteador foi promover o desenvolvimento socioambiental a partir de pilares fundamentados no conhecimento técnico-científico, com ética, responsabilidade e cidadania.

O Terra Brasilis atua através da concepção, gestão, coordenação, promoção ou patrocínio de atividades que busquem conciliar a conservação dos recursos naturais com o desenvolvimento econômico-social nos diversos ecossistemas brasileiros. As principais linhas de atuação são: a conservação da biodiversidade, o uso sustentado de recursos naturais, a criação e gestão de áreas protegidas, a educação e comunicação ambiental e os subsídios para o planejamento e elaboração de políticas públicas.

2.3. Projetos e cenário atual da organização

Historicamente, a organização já realizou mais de 50 projetos, não considerando renovações, e consolidou mais de 55 parceiros institucionais. Atualmente, o Instituto Terra Brasilis trabalha com 4 programas e gera mais de 100 empregos diretos. Além das atividades realizadas pela própria instituição, três empresas trabalham com a gestão de atividades-meio, como Assessoria Jurídica, Relacionamento com a Imprensa e Contabilidade.

A captação de recursos financeiros se dá através de duas formas sistemáticas de atuação: editais públicos e demandas externas. A equipe de trabalho conta com uma Coordenadora de Projetos com expertise em editais, que se mantém atenta a novos concursos abertos, seja na esfera pública, privada ou de fundos de organizações não-governamentais que repassam verba para programas. Do ponto de vista da demanda externa, o Terra Brasilis conduz uma linha que se assemelha à realidade de qualquer instituição privada. Com 15 anos de trabalhos sólidos e know-how em áreas específicas, a instituição é procurada por empresas e esferas governamentais para desenvolvermos atividades dentro do nosso segmento de atuação.

Projetos atuais:

a) Ecoteca Digital



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

A **Ecoteca Digital** é uma biblioteca eletrônica, operada em plataforma aberta, destinada a reunir em meio digital o acervo de publicações disponíveis sobre Áreas Protegidas/Unidades de Conservação. O projeto surgiu da necessidade sentida por gestores de UC's de Minas Gerais em acessar publicações com conteúdo imprescindível para melhorar a eficiência de gestão das áreas protegidas. A distribuição dispersa e, em muitas vezes, o desconhecimento de importantes publicações sempre constituíram um obstáculo à disseminação de informações nessa área. Desde Janeiro de 2013, a Ecoteca Digital conta com o apoio da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de MG - SECTES, por intermédio da Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG, a partir de um Acordo de Cooperação firmado.

O usuário pode navegar sem qualquer necessidade de cadastro, visualizar as publicações e ainda fazer download. Ao todo, o projeto já conseguiu mais de 1250 volumes publicados, 12 mil acessos por mês e 36 parceiros institucionais, além de autores individuais.

b) Projeto Brigadistas

O **Projeto Brigadistas** é desenvolvido com o objetivo de ter uma equipe preparada e apta para atuar com planejamento de ações, prevenção e combate a incêndios florestais. O programa é realizado através de acordo de cooperação técnica e financeira entre o Sindicato da Indústria Mineral do Estado de Minas Gerais, (Sindiextra), o Instituto Terra Brasilis de Desenvolvimento Socioambiental e a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais (Semad) e atua em áreas na região do Quadrilátero Ferrífero. Atualmente, o projeto conta com quatro bases de campo (Itabira, Jardim Canadá, Mariana e Barão de Cocais), sendo o escritório central do Terra Brasilis em Belo Horizonte o responsável por gerenciar e dar todo o suporte necessário para cada coordenador regional.

c) Programa Pato-mergulhão

O pato-mergulhão, *Mergus octosetaceus*, é uma das espécies de aves aquáticas mais ameaçadas do planeta, figurando como criticamente ameaçado nas listas vermelhas. Considerando a



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

experiência do Terra Brasilis no desenvolvimento de trabalhos na região da Serra da Canastra, local onde se encontra a maior população já registrada da espécie, foi concebido o **Programa Pato-mergulhão**, que discute questões relacionadas à conservação de recursos hídricos, biodiversidade regional, entre outros, e é composto de várias frentes de trabalho.

O trabalho tem como principal objetivo contribuir para a conservação do pato-mergulhão por meio de estudos in situ e atividades com proprietários rurais, educadores e crianças da área de entorno do Parque Nacional da Serra da Canastra. O Programa inclui estudos relacionados à distribuição e biologia do pato-mergulhão, com o objetivo de melhor conhecer a área de ocorrência dessa espécie na região e seus hábitos, além de atividades de sensibilização e educação ambiental na região da Serra da Canastra.

O componente de educação ambiental do Programa visa apoiar a formação de atitudes e valores adequados ao manejo e à conservação dos ecossistemas e de seus componentes, promover o orgulho entre a população local como guardião de uma espécie rara, bela e prioridade mundial de conservação, divulgar informações sobre a conservação dos ambientes naturais, incentivar a adoção de práticas agrícolas sustentáveis, minimizar os impactos de destruição de habitat e ampliar a consciência sobre a importância da conservação dos ecossistemas para permitir que a região permaneça sustentável ecológica, social e economicamente.

O Programa já teve como parceiros o IEF/MG, ABPED, WWT, Fundação O Boticário, BirdLife/Save Brasil, Programa de Espécies Ameaçadas/CEPF, Ducks Unlimited, The Rufford Small Grants, US Fish and Wildlife Service, ICMBio e a Conservation des Espèces et des Populations Animales juntamente (CEPA) e a Zoologische Gesellschaft für Arten- und Populationsschutz (ZGAP). Atualmente os parceiros do Programa são o IEF/MG e a Petrobras através do Programa Petrobras Ambiental.

d) Programa Exposições



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

Em consonância com a sua função sócio-educativa, o Instituto Terra Brasilis criou o seu **Programa de Exposições**, sendo estas vinculadas, diretas ou indiretamente, a temas ambientais. Consideramos essas exposições, sejam elas temporárias, permanentes ou itinerantes, como um fundamental veículo de comunicação com o público. Assim, elas são concebidas, planejadas e implementadas individualmente e de maneira personalizada, para espaços específicos – usualmente Centros de Visitantes ou de Educação Ambiental.

Especialmente em uma unidade de conservação, a exposição serve para informar aos moradores da região, seus visitantes e turistas sobre os aspectos históricos, físicos, biológicos, antrópicos, turísticos, entre outros aspectos de destaque que a norteia. Para adequar os espaços expositivos e dispor os recursos museográficos, o Instituto Terra Brasilis conta com uma equipe de profissionais especializados, os quais estão sempre atentos à proposta de criação de um ambiente lúdico, interativo, de fácil acesso e compreensão e que fazem uso de técnicas e materiais apropriados.

3. Estudo de caso – Comunicação Instituto Terra Brasilis

No Instituto Terra Brasilis, o setor de comunicação se posiciona com a lógica de um gestor, que atua estrategicamente no suporte dos projetos internos, aos colaboradores externos e às empresas terceirizadas. Atualmente, a organização trabalha a comunicação ambiental em diversas esferas e ferramentas, desde a execução em campo com atividades de educação ambiental nos seus diferentes projetos, até a gestão da informação que é levada para a assessoria de imprensa, jornalistas e público externo.

Desde o fim de 2012, com a prevista entrada para o ano seguinte de uma assessoria de imprensa, a instituição criou um redesenho nos processos de comunicação. A partir desse cenário, todo o trabalho é feito através de uma estratégia organizacional que visa levar os dados e ações dos projetos até os públicos destinados a receber esta informação.



Figura 1: Redesenho de comunicação – 2012/2013

Fonte: Elaboração do autor

3.1. Gestão da informação: da análise interna à assessoria de imprensa

Prestes completar 15 anos, em 2013, o Instituto Terra Brasilis, em nome de sua direção e colaboradores, percebeu que o trabalho realizado precisava ganhar uma nova dimensão. Historicamente, as organizações conservacionistas tendem a focar esforços e diálogos apenas entre seus pares, deixando à margem a sociedade e o público leigo, diretamente interessado nos fatores relacionados à preservação do patrimônio natural.

Através de uma abertura de pensamentos e mudança de alguns paradigmas, a instituição passou a procurar um parceiro estratégico que atuasse no relacionamento com a imprensa e com profissionais da cobertura midiática. Para validar a importância de uma empresa que trabalhasse sistematicamente, o gestor de comunicação do Terra Brasilis planejou estrategicamente os intuitos de uma assessoria de imprensa no contexto vivenciado, abordando os seguintes pontos, sem considerar, em princípio, ordem ou necessidades específicas:

- a) Posicionamento Institucional;
- b) Valorização dos projetos desenvolvidos;



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

- c) Novas entradas de recursos;
- d) Divulgação das ações;
- e) Ampliação de redes e alcance.

O objetivo destes pontos foi evitar um erro comum às organizações do terceiro setor, ou mesmo empresa privadas, de querer “aparecer por aparecer”. Desde o início, o intuito foi planejar e pensar em longo prazo as razões de se contratar uma assessoria de imprensa e se investir em relacionamento com profissionais e organizações. É preciso saber aonde se quer chegar, bem como quais são os melhores modos para cumprir este objetivo. Como demonstrado no começo deste artigo, é necessário planejamento e gestão profissional para dar passos maiores. E a comunicação, mais do que nunca, tem que agir e se adequar a essa lógica.

A prospecção começou através de indicação de empresas e busca por aquelas que apresentassem clientes e atuação compatíveis à linha de trabalho do Instituto Terra Brasilis. Após algumas reuniões de detalhamento, a agência escolhida foi a “De Fato Comunicação e Eventos”, sediada em Belo Horizonte. Pela expertise com assessoria de imprensa a projetos e clientes voltados para a sustentabilidade, acreditou-se que a De Fato poderia fazer uma imersão mais completa na realidade do Terra Brasilis, bem como realizar um trabalho sistematizado e diferenciado.

3.2. Pensando além dos biólogos e pesquisadores

Um outro equívoco corriqueiro dos profissionais que atuam na conversação, como introduzido neste subtítulo, é resumir o diálogo de suas ações e iniciativas na esfera científica, deixando o debate apenas dentro da própria área. Dessa maneira, mesmo quando existe divulgação e trabalho de comunicação, foca-se em publicações técnicas e veículos/cadernos extremamente segmentados. O que se tinha em mente, ao guinar a comunicação do Terra Brasilis para outros rumos e ao contratar a assessoria de imprensa, era justamente quebrar esse paradigma.



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

Planejou-se inserir a instituição, e seu modo de trabalho, dentro de outras esferas, que não tratassem única e exclusivamente da conservação como aspecto técnico. Assim, o trabalho inicial de projeção e planejamento focou em entender e mapear áreas nas quais a instituição poderia conseguir espaço de mídia e novos relacionamentos, como cadernos de ciência, cultura, tecnologia, educação, marketing e criação e, esporte, política e, obviamente, meio-ambiente. Nos primeiros meses do novo modelo, o Instituto Terra Brasilis conseguiu materiais em diferentes veículos de comunicação, de distintas mídias (descritos abaixo no tópico ‘Resultados’).

3.3. Ferramentas utilizadas

Diagnóstico inicial e planejamento: pelo perfil gerencial da presidência do Instituto Terra Brasilis e do gestor de comunicação, a contratação da assessoria de imprensa passou previamente por um processo interno, que visava conhecer públicos de interesse, forças e fraquezas históricas, bem como o horizonte vislumbrado. Trabalhou-se, ainda, com a lógica de INVESTIMENTO, evitando expressões como custo ou gasto, outro ponto comumente feito por organizações que não valorizam a comunicação. Dessa maneira, ponderou-se as prioridades e definiu-se limites orçamentários, bem como planejamento inicial de retorno com o investimento a ser feito.

Através de consulta prévia ao “Media Kit” de um dos principais jornais impressos do estado de Minas Gerais, foi possível realizar uma projeção cruzada entre o valor a ser investido com a assessoria de imprensa e os custos operacionais e estratégicos de uma campanha de mídia, por exemplo. Apesar de a métrica simples, esse perfil de dados ainda é utilizado por muitas agências de comunicação na mensuração e planejamento de resultados para seus clientes. Fica aqui claro que, mais uma vez, utilizamos práticas de mercado, que visam garantir uma gestão profissional e eficaz.

Ronda interna semanal e reuniões de imersão

Desde o início do projeto de reorganização, percebeu-se a importância da criação de um ambiente interno que propiciasse um sucesso externo. Do ponto de vista estratégico, de nada adiantava trabalhar fortemente o relacionamento com jornalistas e práticas de divulgação de



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

conteúdo, se não houvesse também uma força interior que entendesse esse novo cenário. Tentou-se montar, então, uma lógica voltada para o entendimento da comunicação nos diferentes projetos abordados. Muitas vezes, cada ação de campo ou de educação ambiental tem enorme potencial comunicacional, mas o profissional responsável por esta atividade não conseguia, ou não era estimulado para, sentir quais produtos de comunicação poderiam sair dali.

Como o Instituto Terra Brasilis possui atualmente projetos em diferentes cidades, essa gestão precisava ser ainda mais forte, sem deixar de lado nenhum setor ou área de trabalho. Em 2012, mesmo antes da entrada estratégica da De Fato Comunicação, começou-se a contextualizar para os profissionais de campo que cada um deles é um comunicador. O início desse processo aconteceu em uma reunião com colaboradores da nossa base em São Roque de Minas, responsáveis pelo Programa Pato-mergulhão, realizado na região da Serra da Canastra. O projeto é historicamente um dos mais importantes do Terra Brasilis e conta regularmente com uma quantidade enorme de fatos e atividades que geram potencial de informação.

Foi criada, então, uma ronda semanal de dados e ações. Através do envio de emails em períodos estratégicos da semana, procurou-se instigar e reforçar aos colaboradores de diferentes projetos que o papel de cada iniciativa é fundamental para a comunicação. Por meio de um correio eletrônico com apenas um parágrafo, pergunta-se quais são as novidades dos projetos, bem como os passos que serão tomados nas próximas semanas. Assim, há a possibilidade de se trabalhar estrategicamente à frente e com planejamento, esboçando o caminho para que cada ação de campo se torne um produto de comunicação, seja ele uma nota no site, um *tweet*, uma postagem no Facebook, uma divulgação interna, um novo tipo de campanha ou um mote para AI.

Após esta etapa, com a chegada externa da empresa de relacionamento com a imprensa, foi necessário fazer com que os profissionais de comunicação, internos e externos, e as equipes técnicas estivessem afinadas. Passou-se a realizar reuniões de imersão, para que os coordenadores de projetos tivessem ainda mais noção do trabalho de assessoria e para que a agência sentisse de perto o funcionamento de cada iniciativa. Somente assim, com estratégia, planejamento e afinidade seria



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

possível chegar ao foco estratégico traçado: ampliar a divulgação do Instituto Terra Brasilis e levar a conservação para além dos técnicos.

Planejamento, controle e acompanhamento

Desde o início do trabalho, considerou-se que o planejamento seria fundamental para atingir todas as possibilidades pensadas. Em consonância com a De Fato Comunicação, elaborou-se um calendário de foco ambiental, com as datas mais exploradas pela grande mídia. Dessa forma, é gerada uma condição de preparação para atuar da melhor forma possível no momento em que os veículos mais precisam.

Do ponto de vista de controle e acompanhamento, foram selecionadas algumas ferramentas e ações que maximizam as chances de assertividade em cada evento. Através de uma planilha semanal, marca-se os pontos a serem trabalhados e aqueles que estão sendo executados durante o período, como:

- a) Mailling;
- b) Press Kit;
- c) Relatório;
- d) Reunião;
- e) Release;
- f) Intermediação de entrevista.

Cada nova entrada conta com informações cronológicas, de conteúdo, objetivos, status da atividade e observações gerais. Através de quatro cores, o andamento do evento é compartilhado entre a equipe do Instituto Terra Brasilis e da De Fato Comunicação. Assim, a cada semana a planilha é atualizada, dando ciência completa e qual andamento dos projetos propostos através de planejamento prévio.



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

Data inicial	Atividade	Conteúdo	Status	Data final	Participantes	Objetivos	Obs.
24/04/2013	Intermediação de entrevista	Revista Ecológico		–	Guilherme, Fernando, Soninha, Livia e Sonia Carlos	Entrevista realizada.	Aguardando publicação da matéria
17/04/2013	Intermediação de entrevista	Entrevista - Jornal O Globo Programa Pato-mergulhão		24/04/2013	Guilherme, Fernando e Livia	Matéria publicada no dia 21/05 e clipada	Matéria publicada no dia 21/05 e clipada
15/04/2013	Negociação	Curso de Espeleologia Jornal O Tempo		–	Guilherme e Fernando	Matéria publicada no dia 19/05 e clipada	Matéria publicada no dia 19/05 e clipada
11/04/2013	Release	Curso de Espeleologia		–	Guilherme, Fernando, Soninha	Divulgar o curso de espeleologia para diferentes veículos. Estamos em processo de negociação e definição da estratégia para um material exclusivo para o Jornal O	
10/04/2013	Release	Release - Participação no Curso de Comunicação Aplicada à Conservação		10/04/2013	Guilherme, Fernando	Divulgar o aspecto técnico da nossa participação no curso. Foco em veículos de comunicação e marketing da MGC	
01/04/2013	Press Kit	Institucional - Imprensa		–	Fernando, Guilherme, Flávia, Soninha	Temos a ideia de enviar o press-kit no Dia Mundial do Meio Ambiente (05/06), mas estamos sem assunto factual. Como trabalhamos pato-mergulhão com exclusividade para EM, seria deselegante enviar mesmo assunto	
28/03/2013	Release	Pato-mergulhão		–	Fernando, Guilherme, Flávia, Soninha	Atingir, pelo conteúdo do programa, veículos especializados e da grande mídia. O apelo da espécie é utilizada	Release sendo divulgado.
26/03/2013	Release	Institucional - Terra Brasilis		–	Fernando, Guilherme, Flávia, Soninha	Apresentar a organização institucionalmente para veículos de comunicação e abrir relacionamento	
Legenda					Mailing		
		Iniciado pela de Fato			Press Kit		
		Em formatação pelo Terra Brasilis			Relatório		
		Aprovado			Reunião		
		Finalizado			Release		

Figura 2: Check-list semanal – Terra Brasilis/De Fato

Fonte: Elaboração do autor

Lista de fontes - Inventário de competências

Dentro do cenário de ampliar relacionamento com profissionais da imprensa e dar ainda mais sentido ao trabalho de assessoria, foi discutida a possibilidade de posicionar a equipe técnica como fonte e não apenas a organização e seus projetos como pautas. Utilizou-se um modelo comum entre os jornalistas, que criaria um importante posicionamento para o Terra Brasilis: uma lista de



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

fontes. Esta iniciativa ocorreu logo após o primeiro ‘boom’ de conteúdos na mídia, entre março e abril de 2013, que contou com conteúdos institucionais e de contextualização dos projetos. Para essa linha, utilizou-se o conhecimento dos jornalistas da “De Fato” e do gestor de comunicação da organização, que vivenciaram experiências em veículos impressos e detêm conhecimento da rotina nas redações dos principais jornais de Minas Gerais.

Esse tipo de conteúdo é extremamente comum entre os profissionais que trabalham em veículos e identificou-se uma enorme possibilidade dentro da nossa equipe de trabalho. A estratégia consistia em antecipar e facilitar o trabalho dos jornalistas, criando a lista de fontes para eles. Aqui, focou-se também no relacionamento e na aproximação com profissionais. Através de um primeiro passo interno, foram mapeadas as qualidades acadêmicas e técnicas, além das expertises no currículo de cada integrante do time do Instituto Terra Brasilis. Após esse cenário, a listagem foi organizada de forma palpável para jornalistas considerados estratégicos e enviada, com indicações para pautas como biodiversidade, mudanças climáticas, gestão ambiental, licenciamento e legislação.

Relatório e Arquivamento

Mesmo antes de trabalharmos com a De Fato Comunicação, já era utilizada um sistema eficiente de controle de ‘Media Hit’ e *clipping* dos conteúdos. Atualmente, além do mapeamento feito, o Terra Brasilis conta com a oferta de um relatório bimestral, que traz os detalhes do período, com resultados, métricas comparativas, tipos de veículo, centimetragem e retorno de mídia impressa³.

3 O retorno de mídia é uma estimativa do investimento financeiro que seria necessário para que o cliente obtivesse, em publicidade, o mesmo espaço conquistado em mídia espontânea. Os valores são obtidos de acordo com a tabela de cada veículo. Os dados representam apenas valores referenciais, não podendo ser igualados aos custos de investimentos publicitários.



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>





MATÉRIAS DIVULGADAS

Abaixo, segue levantamento de mídia espontânea obtida durante o período. Total: **16 veiculações**.

Terra Brasilis		
Período:	Março de 2013 a abril de 2013	
Data	Veículo	Título
19/03/2013	Publiminas	Terra Brasilis lança selo comemorativo de 15 anos
19/03/2013	Portal Minas Marca	Terra Brasilis lança selo comemorativo de 15 anos
19/03/2013	Mídia Provider	Terra Brasilis lança selo comemorativo de 15 anos
22/03/2013	Jornal Brasil	Instituto Terra Brasilis lança selo em comemoração aos 15 anos
22/03/2013	Consciência ampla	Projeto "Pato aqui, água acolá" ajuda a preservar o meio ambiente
24/03/2013	Estado de Minas – Briefing	Terra Brasilis
25/03/2013	Portal Uai	Ecoteca Digital sorteia tablet para comemorar um ano e mais de mil títulos gratuitos
26/03/2103	Ideia Sustentável	Ecoteca Digital comemora um ano com mais de mil títulos disponíveis
26/03/2103	Silva Porto Consultoria Ambiental	Programa de preservação do pato-mergulhão
26/03/2103	Estado de Minas – Prazer em Ajudar	Ecoteca Digital oferece literatura especializada
27/03/2103	Rádio Green FM	Ecoteca digital comemora um ano
05/04/2013	Portal Tudo	Ecoteca Digital tem mais de mil títulos disponíveis
10/04/2013	Portal Minas Marca	Terra Brasilis participa de curso de comunicação voltado ao meio ambiente
15/04/2013	Veja BH – Histórias da Cidade	Auxílio-moradia para o pato
15/04/2013	Portal Veja BH	Auxílio-moradia para o pato
24/04/2013	Hoje em Dia – Eu acredito	Ecoteca convida a um passeio digital nas várias áreas do saber

Figura3: Relatório bimestral – Matérias publicadas – Terra Brasilis/De Fato

Fonte: Elaboração do autor

3.4. Resultados

Pelos resultados demonstrados, acredita-se que o novo modelo de gestão da comunicação e o momento vivenciado têm afetado diretamente nas principais métricas do setor no Instituto Terra Brasilis. Adotou-se, aqui, janeiro de 2013 como o marco temporal e será explicitado a partir de agora alguns destaques alcançados na base comparativa janeiro/maio 2013 x janeiro/maio 2012.

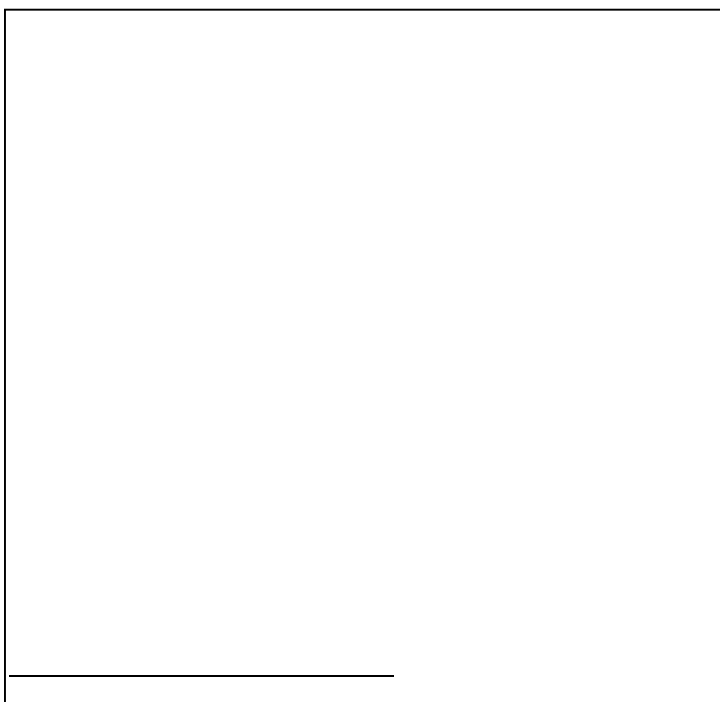
No website institucional, houve um crescimento superior a 220% no número de visitantes únicos no período comparado (veja tabelas 2 e 3). Ao utilizar outros dados de medição em web, o



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

alcance também foi ampliado, com evoluções chegando a 425%. Por inferência, destaca-se que a estratégia de trabalho, o planejamento e a entrada da assessoria de imprensa têm relação direta com as informações e resultados alcançados.

Considera-se⁴: **visitantes únicos** o “número de hosts clientes (endereço de IP) que visitaram o site e que viram pelo menos uma página. Estes dados se referem ao número de pessoas físicas diferentes que vieram ao site”; **número de visitas** significa “cada novo visitante entrando (vendo ou navegando) que não estava conectado ao seu site nos últimos 60 minutos”; **páginas** “representam o número de vezes que uma página do site é vista (soma de todos os visitantes e todas as visitas)”; **hits** “medem o número de vezes que uma página, imagem, arquivo, texto, ou qualquer elemento, é visto ou recebido por alguém”.



4 Dados e nomenclaturas fornecidos pela Task, provedora de domínio e hospedagem dos canais web do Instituto Terra Brasilis. Consulta feita em 4 de junho de 2013 para o site www.terrabrasilis.org.br



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

Tabela comparativa de website Instituto Terra Brasilis				
Mês	Visitantes únicos	Número de visitas	Páginas	Hits
jan/12	1.748	2.286	7.427	42.309
fev/12	1.744	2.186	4.663	33.944
mar/12	2.116	2.542	8.689	49.728
abr/12	2.395	3.210	12.137	86.377
mai/12	3.084	4.070	14.474	133.478
Mês	Visitantes únicos	Número de visitas	Páginas	Hits
jan/13	3.687	4.587	13.263	199.594
fev/13	4.077	5.124	13.203	238.777
mar/13	5.464	6.726	18.186	319.058
abr/13	5.637	7.301	17.664	311.573
mai/13	5.663	7.461	102.041	402.622

Tabela 2: Tabela comparativa de website – Instituto Terra Brasilis

Fonte: Elaboração do autor.

Comparativo percentual website Instituto Terra Brasilis				
Período	Visitantes únicos	Número de visitas	Páginas	Hits
Média Jan-Maio 2012	2.217	2.859	9.478	69.167
Média Jan-Maio 2013	4.906	6.240	32.871	294.325
Percentual de crescimento	221,2%	218,2%	346,80%	425,5%

Tabela 3: Comparativo percentual website – Instituto Terra Brasilis

Fonte: Elaboração do autor

É fundamental ter métricas reais e bases comparativas para se medir a eficácia de determinados planos e projeções. Claro que a gama de dados pode ser ainda maior, mas dentro da

realidade vivenciada, as informações abaixo apresentadas representam ganhos irrefutáveis para o Instituto Terra Brasilis. Além disso, o controle durante o processo é de suma importância para correção de rumos e visualização de novas perspectivas.

Na Assessoria de Imprensa, os números são extremamente motivadores (Gráfico 1) e também apresentaram uma melhoria nos aspectos qualitativos. Além da evolução no indicador absoluto, a organização conseguiu espaços ‘nobres’ em grandes veículos de comunicação do país, o que gera um alcance ainda maior. Com isso, além do foco *ativo* da assessoria, chegou-se ainda a conteúdos *reativos*, que são aqueles nos quais ‘veículos pautam veículos’. Ou seja, após a publicação de uma matéria em determinado meio, outros jornalistas passam a procurar o instituto para também produzir um material naquele tema.



Gráfico 1: Comparativo de resultados de mídia – Instituto Terra Brasilis

Fonte: Elaboração do autor

Outro detalhe importante do ponto de vista qualitativo é a gama de públicos e canais atingidos, o que demonstra consonância clara entre os objetivos traçados e os resultados obtidos.



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

Iniciativas como o novo selo produzido ou marcas alcançadas por determinados projetos foram publicados em cadernos de design e marketing, educação e ciências. Dessa forma, segue-se trilhando o caminho de levar a ideia da conservação para outros perfis de público.

Em 2012, o trabalho já havia sido satisfatório no relacionamento com a mídia, mas com resultados focados em Web e em canais menores, como jornais e sites especializados. No período entre janeiro e maio de 2012, o foco de 100% das publicações sobre o Terra Brasilis dentro do Media Hit correspondiam a conteúdos de Web (Gráfico 2). Já no mesmo intervalo do ano seguinte, as matérias se diversificaram e ganharam a divisão de 52% para internet (sites e TV's online), 43% para veículos impressos (jornais e revistas) e 5% para redes de televisão.

Em 2013, o raio se tornou mais amplo, com conteúdos sendo publicados em quatro dos principais jornais impressos⁵ do país (Hoje em Dia, O Globo, O Tempo e Estado de Minas), por exemplo. O Instituto Terra Brasilis esteve presente, ainda, em um especial do Globo Ecologia (As nascentes da Serra da Canastra), da Rede Globo, sobre o Dia Mundial da Água, que abordou o Programa Pato-mergulhão. A atração de TV apresenta 4 pontos de audiência e 37% de participação no horário⁶. Outra publicação importante se deu na revista Veja BH, que possui tiragem média de 69 mil exemplares, é lida por 389 mil leitores na Grande Belo Horizonte e distribuída em 71 municípios num raio de 200 km da Região Metropolitana.

Gráfico 2: Resultados por tipo de mídia – Instituto Terra Brasilis

Fonte: Elaboração do autor

5 Fonte: Instituto Verificador de Circulação (IVC) – circulação média diária no período de jan a dez de cada ano correspondente

6 Fonte: IBOPE: Média Workstation - Outubro/12 - Total de Ligados Especial



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>



3.5 Possibilidades financeiras

No caso de organizações do terceiro setor, atualmente muitos editais de financiamento garantem um orçamento exclusivo para ações de comunicação. Por isso, é interessante que os gestores e coordenadores de projeto se atentem a essa realidade e incluam a área antes mesmo do envio da proposta para captação de recursos.

Além disso, é importante salientar que muitas possibilidades surgem de forma gratuita ou de baixíssimo investimento, como a utilização de mídias próprias, como Facebook, Twitter, Blog e a manutenção do site institucional. Contar exclusivamente com um profissional de comunicação é outro ponto que surge como fundamental. Caso não seja possível uma assessoria externa, os responsáveis pela comunicação precisam de capacitação em relacionamento com a mídia, para gerar um trabalho sistemático e estruturado.

O investimento externo em assessoria de imprensa, considerando uma agência de médio porte, gira em torno de 2.000 a 3.500 reais mensais, para prestações de serviços a longo prazo



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

(superior a 12 meses). Em caso de jobs específicos e pontuais, o valor pode ser reajustado para cima. É importante criar um planejamento financeiro minucioso antes da contratação da empresa, entendendo as condições da instituição ou do projeto a ser explorado.

4. Conclusão

Exposto o estudo de caso, considera-se fundamental pensar em um modelo estratégico de comunicação, que foque em formas eficazes de gestão. É necessária contextualização, planejamento, medidas de controle e correção, ativação e análise de resultados para se chegar a um formato que se adeque ao perfil da organização, seja ela de esfera privada, pública ou do terceiro setor.

Apesar de não ser ainda o foco prioritário de veículos de comunicação e da sociedade, de uma forma geral, a causa ambiental vem ganhando cada vez mais espaço. O momento é propício para adotar medidas que aproveitem esse cenário e façam com que o tema ‘meio-ambiente’ se consolide como força. Um trabalho pensado e planejado é fundamental para maximar ganhos, sejam eles ideológicos, econômicos, culturais ou sociais. Cada organização precisa ter em mente, desde o início, o que espera com uma atividade comunicacional, do contrário, o caminho pode trazer dificuldades claras.

Do ponto de vista da formação, as universidades e os grupos de pesquisa também podem ter papel fundamental nesse cenário, buscando aliar práticas de sucesso com teorias estudadas no ambiente acadêmico. Essa mescla é de suma importância para chegar a novas situações, sejam elas de grade curricular ou esquemas de estudo, que se encaixem ao atual momento vivido pelo mundo do trabalho e pelas organizações.

Por fim, um profissional de comunicação pode, e deve, se aperfeiçoar, individualmente, em pontos que considera falho nos currículos das universidades, ou em sua trajetória pessoal, e aprimorar conhecimentos e técnicas de administração. A meta descrita nesse artigo, obviamente,



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

não é mecanizar o jornalismo, mas buscar maneiras de torná-lo ainda mais eficaz, adotando critérios objetivos de plano, processo e mensuração que validem o trabalho realizado. Somente assim será possível dar à comunicação dentro das organizações o peso que ela merece.

Referências

FERNANDES, R.C.. Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

MACHADO, Augusto Cesar Marins; BULGACOV Sergio. Conteúdo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor: possibilidades e implicações de pesquisa no campo social. Revista de Ciências da Administração • v. 12, n. 28, p. 40-59, set/dez 2010. Disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/17471/17424>>. Acesso em 10 maio. 2013.

MOURA, L. R.; FERNANDES, A. S. A. Terceiro setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2000, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.

Negócios Globo – Globo Ecologia. Audiência/Perfil. Disponível em <http://comercial2.redeglobo.com.br/programacao/Pages/globo-ecologia.aspx#>. Acesso em 4 junho. 2013.

Os maiores jornais do Brasil de circulação paga, por ano. Disponível em <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil>

RABINOVICI, Andréa. As grandes ONGs ambientalistas em questão. Ambient. soc., Campinas, v. 11, n. 2, 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2008000200015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 maio. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-753X2008000200015>.

RODRIGUES, Ricardo Fabrício. 2010. "Empresarialização: a lógica da gestão como modelo de organização da sociedade". Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working papers nº 7/201 Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2274/1/WP_7_2010.pdf> Acesso em 29 abr. 2013

SILVA, C. E. G. Terceiro setor brasileiro: em busca de um quadro de referência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010. v. 1

SILVA, Lucimeiry Batista da; SILVA, Anielson Barbosa da. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. RAM, Rev. Adm. Mackenzie



29 a 31/05/2014 | UFRGS – Porto Alegre/RS | <http://www.enpja.com.br>

(Online), São Paulo, v. 12, n. 2, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 maio. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000200004>.

THEUVSEN, L. Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 15, n. 2, p. 117-136, Junho 2004.

Veja BH completo primeiro ano. Disponível em <http://promoview.com.br/mg/285985-veja-bh-comemora-primeiro-aniversario/>. Acesso em 4 junho. 2013.