

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - CAMPUS SOROCABA
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO
AMBIENTAL

Fernando Cruz Barbosa de Moraes

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO PARA DIFUSÃO DE
PAUTAS SOCIOAMBIENTAIS RELACIONADAS À ÁREA DE PROTEÇÃO
AMBIENTAL DE ITUPARARANGA**

Sorocaba

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - CAMPUS SOROCABA
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO
AMBIENTAL

Fernando Cruz Barbosa de Moraes

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO PARA DIFUSÃO DE
PAUTAS SOCIOAMBIENTAIS RELACIONADAS À ÁREA DE PROTEÇÃO
AMBIENTAL DE ITUPARARANGA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em
Sustentabilidade na Gestão Ambiental, para
obtenção do título de mestre em Gestão e
Sustentabilidade Ambiental.

Orientação: Prof. Dr. Heros Augusto Santos
Lobo

Coorientação: Profa. Dra. Ana Paula Branco do
Nascimento

Sorocaba

2025

Moraes, Fernando Cruz Barbosa de

Planejamento estratégico de comunicação para difusão de pautas socioambientais relacionadas à APA de Itupararanga / Fernando Cruz Barbosa de Moraes -- 2025. 96f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Heros Augusto Santos Lobo

Banca Examinadora: Jussara de Lima Carvalho, Kelly Cristina Tonello

Bibliografia

1. Planejamento estratégico de Comunicação. 2. Área de Proteção Ambiental de Itupararanga. 3. Conselho Consultivo da APA de Itupararanga. I. Moraes, Fernando Cruz Barbosa de. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -
CRB/8 6979

FOLHA DE APROVAÇÃO

Fernando Cruz Barbosa de Moraes

Planejamento estratégico de comunicação para difusão de pautas socioambientais relacionadas
à Área de Proteção Ambiental de Itupararanga

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em
Sustentabilidade na Gestão Ambiental, para
obtenção do título de mestre em Gestão e
Sustentabilidade Ambiental. Sorocaba, ____ de
____ de 2025.

Orientador

Prof. Dr. Heros Augusto Santos Lobo

Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba

Examinadora

Profa. Dra. Kelly Cristina Tonello

Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba

Examinadora

Dra. Jussara de Lima Carvalho

Instituto de Pesquisas Ambientais (IPA) - SEMIL - SP

AGRADECIMENTO

Agradeço e ofereço aos meus amigos e amigas, que me deram todo o suporte emocional ao longo do processo, sem os quais seria muito difícil encontrar a motivação necessária para prosseguir.

Aos professores da UFSCar, com destaque ao meu orientador Heros Lobo, que tornou este estudo possível, que abriu caminhos sempre que eu não sabia por onde seguir, que conduziu o processo de orientação de maneira leve, cordial, divertida e parceira.

À minha família, em especial ao meu irmão Fabrício Moraes que, ao longo de sua vida, foi o responsável por eu trilhar a estrada do conhecimento acadêmico-científico.

RESUMO

MORAES, Fernando Cruz Barbosa de. Planejamento estratégico de comunicação para difusão de pautas socioambientais relacionadas à Área de Proteção Ambiental de Itupararanga. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Gestão e Sustentabilidade Ambiental) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2025.

Este estudo analisou a estrutura, os processos e as relações de comunicação da Área de Proteção Ambiental (APA) de Itupararanga, com a finalidade de gerar um diagnóstico de comunicação que serviu de base para um planejamento estratégico de comunicação integrada para a referida Unidade de Conservação.

Na primeira fase do estudo, submetemos a estrutura, os processos e as relações de comunicação a uma análise documental e de conteúdo a partir de Bardin. Nesta fase, documentos como leis, regimentos internos, plano de manejo, foram analisados para que fosse possível levantar as diretrizes de comunicação relacionadas à APA. Para a análise de conteúdo, foram realizadas entrevistas com representantes do Conselho Consultivo da UC, com base em modelo estabelecido por Kunsch, que possibilitaram entender como as diretrizes de comunicação eram desenvolvidas na prática. As entrevistas também possibilitaram estudar o nível de relação entre os diferentes públicos do Conselho Consultivo, a partir da metodologia estabelecida por Dreyer, etapa essencial para a construção do diagnóstico de comunicação.

O diagnóstico de comunicação revelou que as diretrizes de comunicação estabelecidas por documentos, de maneira geral, não são implementadas por falta de recursos, estrutura e equipe. Por outro lado, também apresentou um grupo de entidades que compõem o Conselho Consultivo que, de certa maneira, já desenvolvem ações de comunicação ou educomunicação, com, inclusive, possibilidade de disponibilizar outros recursos para que a comunicação em relação à APA possa ser potencializada.

A partir do diagnóstico, foi desenvolvido o Planejamento estratégico de comunicação para difusão de pautas socioambientais relacionadas à APA de Itupararanga, seguindo metodologia de comunicação do campo das Relações Públicas estabelecida por Kunsch e Dreyer. A chave do planejamento consiste em aproveitar recursos, estruturas e possibilidades de comunicação das entidades que compõem o Conselho Consultivo para estabelecer um sistema de comunicação que integre estes agentes, a ser conduzido por uma assessoria de comunicação organizacional a serviço da APA.

Com os níveis de interação definidos a partir do modelo de Dreyer, o planejamento foi elaborado para ser implementado em etapas, sendo a primeira contemplando uma inicial pautada na informação e na comunicação e a segunda com objetivo de gerar participação e vínculo, com foco em ações de educomunicação.

Por fim, foram desenvolvidos meios para avaliação, monitoramento e controle do planejamento, com base nas métricas de comunicação estabelecidas por Guissoni e Neves, para garantir a eficiência na implementação do plano.

Palavras-chave: plano de comunicação; unidade de conservação; Itupararanga.

ABSTRACT

This study examined the communication structure, processes, and relationships within the Itupararanga Environmental Protection Area (APA) with the objective of producing a communication diagnosis to support the development of an integrated strategic communication plan for this Conservation Unit.

In the first phase, the APA's communication structure, processes, and relationships were analyzed through documentary and content analysis based on Bardin's methodology. During this stage, documents such as legislation, internal regulations, and the management plan were reviewed to identify communication guidelines relevant to the APA. For the content analysis, interviews were conducted with representatives of the Conservation Unit's Advisory Council, following the model established by Kunsch. This approach made it possible to understand how the communication guidelines were operationalized in practice. The interviews also enabled an examination of the level of interaction among the Council's various stakeholder groups, drawing on Dreyer's methodology, an essential step in constructing the communication diagnosis.

The analysis revealed that, overall, the communication guidelines established in official documents are not implemented, primarily due to insufficient resources, limited organizational structure, and a lack of personnel. Conversely, it identified a subset of entities within the Advisory Council that already engage, to some degree, in communication or educommunication activities and could potentially contribute additional resources to strengthen communication regarding the APA.

Based on the diagnosis, a Strategic Communication Plan for the Dissemination of Socio-environmental Agendas related to the Itupararanga APA was developed, following public relations communication methodologies proposed by Kunsch and Dreyer. The core strategy of the plan is to leverage the communication resources, structures, and capabilities of the entities represented on the Advisory Council to establish an integrated communication system coordinated by an organizational communication office dedicated to the APA.

Using the interaction levels defined by Dreyer's model, the plan was structured for phased implementation: the first phase focuses on information and communication, while the second seeks to encourage participation and engagement through educommunication initiatives.

Finally, mechanisms for evaluating, monitoring, and controlling the plan were developed based on communication metrics proposed by Guissoni and Neves, ensuring the effectiveness of its implementation.

Keywords: communication plan; conservation unit; Itupararanga.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO TÉCNICO-CIENTÍFICO.....	12
2.1 ECOLOGIA, SUSTENTABILIDADE E ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS	13
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA.....	15
2.3 DIAGNÓSTICO, PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO.....	17
3.1 SOBRE A APA DE ITUPARARANGA	23
QUADRO 1 – MUNICÍPIOS INTEGRANTES (E BENEFICIÁRIO) DA APA DE ITUPARARANGA.....	26
3.2 O CONSELHO CONSULTIVO DA APA DE ITUPARARANGA.....	28
QUADRO 2 - ENTIDADES DO CONSELHO CONSULTIVO DA APA DE ITUPARARANGA.....	28
4.1 DIAGNÓSTICO	30
QUADRO 3 – PALAVRAS-CHAVE CATEGORIZADAS POR GRUPOS TEMÁTICOS	32
4.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	33
QUADRO 4 – PALAVRAS-CHAVE CATEGORIZADAS POR GRUPOS TEMÁTICOS	34
4.5 METODOLOGIA DA RELAÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS (MRRP)	35
4.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA POR MEIO DA MATRIZ SWOT.....	39
4.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO	40
4.7.1 Identificação dos públicos estratégicos.....	41
4.7.2 Definição de objetivos de comunicação.....	41
4.7.3 Formulação de estratégias	41
4.7.4 Planejamento em fases conforme os níveis de interação.....	41
4.7.5 Definição de formas alternativas de ação	42
4.7.7 Implantação do planejamento	42
4.8 AVALIAÇÃO, CONTROLE E MONITORAMENTO	42
4.8.1 Definição de indicadores e métricas	43
4.8.2 Ferramentas de monitoramento	44
4.8.3 Procedimentos de avaliação.....	45
4.8.4 Relatórios e retroalimentação do plano	46
5.1 DIAGNÓSTICO	46

QUADRO 5 – PALAVRAS-CHAVES CATEGORIZADAS POR GRUPOS TEMÁTICOS	47
5.1.1 Análise de similitude	51
5.1.3 Estrutura de comunicação das entidades que compõem o Conselho Consultivo da APA	58
QUADRO 6 - CANAIS E ESTRUT. DE COMUNICAÇÃO DAS ENTIDADES DO CONSELHO DA APA.	58
5.1.4 Análise SWOT da Comunicação Social da APA de Itupararanga	60
QUADRO 7 – SÍNTESE DA ANÁLISE SWOT DA COMUNICAÇÃO SOCIAL DA APA DE ITUPARARANGA.....	60
5.1.5 Discussão dos Elementos da Análise SWOT	62
5.1.5 Níveis real, ideal e aspiracional da relação segundo MRRP	63
5.2 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA APA DE ITUPARARANGA.....	67
5.2.1 Equipe, papéis e infraestrutura	67
5.2.2 Reunião de Apresentação e Sensibilização	67
5.2.3 Objetivos, públicos e mensagens	68
5.2.4 Arcabouço estratégico: fases, eixos, estratégias, táticas e ações.....	71
5.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO DA APA DE ITUPARARANGA.....	80
5.3.1 Estruturação dos níveis de monitoramento	80
5.3.2 Controle, monitoramento e avaliação por eixo estratégico	81
6. Considerações Finais	82
Apêndice I - Questionário sobre Comunicação Institucional relacionada à APA de Itupararanga aplicado às entidades representadas no Conselho Consultivo	91
Apêndice 2 - Cronograma de Implementação	96

1. INTRODUÇÃO

Com a disseminação das mídias digitais, as organizações socioambientais passaram a ter a oportunidade de se comunicar de maneira mais direta e efetiva com seus públicos (Oliveira; Pinto; Vizzotto, 2020). Como descrevem Silveira e Bijotti (2022), novos meios de comunicação, canais, sistemas e redes possibilitaram ir além da veiculação de notícias, propiciando a geração de pautas relevantes, gerando conhecimento, consolidando conceitos e formando redes de conexão e oportunidades. Esses novos meios apresentam também o fenômeno do contra-agendamento, em que a organização pauta a mídia - que divulga e legitima sua autoridade, desempenhando relevante papel social.

Neste cenário, há exemplos de Unidades de Conservação (UC) que estabeleceram comunicação direta com seu público. É o caso do Parque Nacional da Tijuca, no Rio de Janeiro - RJ, que além de manter assessoria de comunicação e de relações públicas, (ICMBio, 2008), tem investido nas formas digitais de comunicação. Com mais de 3 milhões de visitantes anuais (Vilani, 2017), possui perfil no Instagram com cerca de 100 mil seguidores e publicações que chegam a 30 mil visualizações. Também conta com redes de voluntários em grupos de WhatsApp e Telegram. Além das ações governamentais, existem iniciativas de comunicação pautadas por organizações civis, de maneira geral para garantir a conservação de áreas protegidas frente ao avanço de interesses corporativos. Um exemplo é a APA da Escarpa Devoniana, em Carambeí - PR, para a qual um movimento social desenvolveu estratégias que visaram divulgar informações sobre sua importância ambiental, social, econômica e as ameaças às quais ela está submetida (Mochiutti;Guimarães, 2018).

A comunicação das UCs tem atraído a atenção de pesquisadores, abrindo caminho para o estudo acadêmico e o planejamento de ações neste campo. Neste âmbito, podemos citar a UC de Refúgio de Vida Silvestre Pedra da Andorinha, em Sobral-CE (Do Monte; dos Santos, 2023), o Parque Nacional do Cristo Redentor, em Viçosa – MG (Mafra et al, 2023), entre outros. Para Menezes (2015), que analisou a comunicação da APA da Serra da Mantiqueira, ampliar a capacidade comunicativa da UC significa partilhar conhecimento e entendimentos comuns sobre a educação e conservação ambiental, o desenvolvimento sustentável e a preservação cultural.

Para além de ações isoladas, determinadas organizações começam a desenvolver planos estratégicos de comunicação, como é o caso do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas (CECAV), vinculado ao Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

(ICMBio), sendo este último o responsável pela gestão de UCs Federais no Brasil. A entidade elaborou um plano de comunicação estruturado com o intuito de implementar uma política que assegure o desenvolvimento, gerenciamento e divulgação de ações do órgão (CECAV, 2022).

A literatura e a experiência na área de comunicação social revelam que quanto mais estruturada, planejada, pensada estrategicamente de acordo com a realidade, os objetivos e cenários, mais facilmente uma organização pode ter êxito em suas ações de comunicação, inclusive com possibilidade de monitoramento, avaliação e controle. Como destaca Kunsch (2016, p. 245), “para se posicionar perante a sociedade, as organizações modernas precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação”, e não se limitar a se pautar apenas por ações isoladas, sem conexão com a análise ambiental e as necessidades do público. Para ela, a sociedade civil pode, por meio da comunicação social, exercer um papel influenciador na mudança do *status quo*, do poder do Estado e do mercado, no atendimento das demandas emergentes – locais, nacionais, regionais e globais – no campo dos direitos à cidadania e aos valores sociais. É o que Peruzzo (2020) define como comunicação mobilizadora.

Em um contexto de evolução do pensamento da comunicação das UCs da esfera operacional para a esfera estratégica é que o presente estudo é desenvolvido, tendo como foco a Área de Proteção Ambiental (APA) de Itupararanga, situada na região de Sorocaba, São Paulo. Embora tenha uma abrangência regional que engloba oito municípios, tenha um relevante papel socioambiental e hídrico para uma população de mais de 2 milhões de pessoas e reúna uma vasta biodiversidade e, por fim, mesmo que haja em seu plano de manejo a determinação para a realização de ações de comunicação (Fundação Florestal, 2010), não há um plano de comunicação que estabeleça os meios de informação com o público. Não há uma estrutura ou equipe de comunicação que possa desenvolver um plano para a divulgação da APA. Não há um site oficial ou perfis ativos nas redes sociais. Existem, apenas, uma página no Facebook, um blog e, mais recentemente, um site, que apresentam dificuldades de atualização. A Fundação Florestal do Estado de São Paulo, órgão ao qual a gestão da APA está vinculada, prevê programas de “turismo sustentável, comunicação e educação ambiental” (FUNDAÇÃO FLORESTAL, 2017) para a APA, mas essas ações de comunicação teriam de ser conduzidas com ajuda de eventuais parceiros, como a imprensa e organizações do terceiro setor.

O acesso da comunidade a informações relacionadas à APA de Itupararanga poderia oferecer subsídios para o debate social em torno de pautas socioambientais relevantes, como

saneamento básico, desmatamento, qualidade da água, vulnerabilidade social, entre outras questões socioambientais já estudadas na APA (Bernardi, 2011). Mas, devido à falta de estrutura de comunicação na APA, este acesso é prejudicado.

Diante do contexto apresentado, tem-se como problema deste estudo: Como promover o acesso das comunidades locais a pautas socioambientais relacionadas à Área de Proteção Ambiental (APA) de Itupararanga?

Para buscar uma resposta para este problema, o objetivo geral definido para esta pesquisa foi:

- Elaborar um plano estratégico de comunicação para difusão de pautas socioambientais relacionadas à APA de Itupararanga.

Para obter o seu detalhamento, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar análise situacional do potencial de comunicação socioambiental relacionada à APA de Itupararanga;
- Planejar ações estratégicas de comunicação integrada para difusão de pautas socioambientais da APA de Itupararanga;
- Estabelecer critérios para avaliação do plano de comunicação da APA de Itupararanga.

1.1 APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO TÉCNICO-CIENTÍFICO

Nas seções a seguir, apresenta-se o Referencial Teórico, que aborda conceitos acerca de sustentabilidade e aspectos socioambientais. Posteriormente, o estudo aborda fundamentos da comunicação organizacional estratégica, englobando os eixos de diagnóstico, planejamento e avaliação. Nessa parte, são discutidos os conceitos que sustentaram a análise de conteúdo, o planejamento das ações comunicacionais e o uso de ferramentas destinadas à avaliação, ao monitoramento e à análise do plano.

Na sequência, a abordagem conceitual foca na caracterização da área de pesquisa, contextualizando a Área de Proteção Ambiental (APA) de Itupararanga, os municípios que a compõem e as entidades integrantes de seu Conselho Consultivo.

Os procedimentos metodológicos adotados no estudo são descritos nas seções subsequentes, de forma sequencial, desde a elaboração do diagnóstico até o planejamento estratégico de comunicação. Esse processo inclui a identificação dos públicos estratégicos, a

formulação das ações e, por fim, a definição das ferramentas de avaliação, monitoramento e análise, com seus respectivos indicadores, métricas e relatórios para a retroalimentação do plano.

Posteriormente, são apresentados os resultados do estudo, destacando o diagnóstico da comunicação organizacional da APA de Itupararanga. Essa etapa contempla a análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, bem como os níveis de relacionamento da entidade com seus diferentes públicos e a identificação de riscos e potenciais situações de crise.

Na sequência, é detalhado o Plano de Comunicação, estruturado em etapas que incluem suas diretrizes de implementação, objetivos, públicos e eixos estratégicos, além das propostas de ações comunicacionais. A última parte apresenta as ferramentas de avaliação, monitoramento e controle do plano de comunicação da APA, abrangendo as métricas utilizadas e orientações práticas para sua aplicação.

2. Referencial Teórico

2.1 ECOLOGIA, SUSTENTABILIDADE E ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS

Hassler (2005) afirma que o Brasil é o detentor da maior diversidade biológica do planeta, contando com pelo menos 10 a 20% do número de espécies mundiais, divididos em biomas como a Amazônia, Mata Atlântica, Zona Costeira e Marinha, Florestas de Araucárias e Campos Sulinos, Caatinga, Cerrado e Pantanal (Hassler, 2005). Para proteger e evitar a tendência de destruição de recursos naturais, segundo o autor, foram criadas áreas protegidas, atualmente uma área superior a 2,6 milhões de km² protegidos, extensão que corresponde a cerca de 20% do território terrestre e de 26% da área marinha do país (Brasil, 2025). Hassler (2005) reconhece, contudo, que mesmo esse passo está aquém do desejável para a manutenção da diversidade natural.

O presente estudo oferece indícios dos motivos pelos quais a criação de áreas protegidas, por si só, não garante a manutenção da biodiversidade. Uma das pistas é a visão de que a conservação do meio ambiente está ligada a um fator determinante para esta proteção, que é o ser humano, sua interdependência com o ambiente e seu envolvimento coletivo no neste processo. Ao longo do tempo, a visão sobre a necessidade de se conservar o ambiente foi ganhando novas nuances, fixando vertentes da ecologia. Segundo Boff (2012) *apud* Sbardelotti (2016), tais vertentes vão desde a como puramente ambiental, “aquela que se preocupa com o meio ambiente, para que não sofra excessiva desfiguração, com a qualidade de vida e com a

preservação das espécies em extinção”, até outras que consideram sua relação com a sociedade, como a vertente política e social (Sbardelotti, 2016).

Tomando por base o pensamento boffiano, Sbardelotti (2016) ressalta que a Ecologia Política e Social “insere o ser humano e a sociedade dentro da natureza, prioriza o saneamento básico, uma boa rede escolar e um serviço de saúde decente”. Nesta linha de pensamento, que advoga pela sustentabilidade, o ser humano é parte e parcela da natureza. Esta vertente é a que se atenta “às carências básicas dos seres humanos hoje sem sacrificar o capital natural da Terra” (Sbardelotti, 2016, p. 535). Ela considera também que as gerações futuras têm direito à sua satisfação e a herdarem uma Terra habitável, com relações humanas minimamente justas.

Portanto, ao considerar que a criação de uma UC se sustenta na interação do meio ambiente com o ser humano, a vertente política e social da ecologia de Boff se apresenta como a mais adequada como referencial teórico para ser abordada no contexto de um planejamento de comunicação.

Considerando a UC a partir deste conceito da vertente política e social da ecologia de Boff, é hora de contextualizar essa relação entre uma UC e a comunidade na qual está inserida. Menezes (2014) traz uma importante reflexão sobre esta relação e destaca o papel da comunicação para o bom funcionamento da gestão participativa em UCs:

Em instâncias participativas no universo da gestão de unidades de conservação, se exige dos atores sociais envolvidos - principalmente as comunidades dentro ou no entorno das áreas protegidas - um grau de envolvimento que depende de organização coletiva e de entendimento de conceitos que envolvem a gestão ambiental da unidade. Essa organização depende de vários fatores (sociais, culturais, econômicos e políticos), e o acesso à informação é um fator que interfere tanto na organização coletiva, quanto na interação entre os atores sociais e o órgão gestor de uma unidade de conservação. Porém, o entendimento de conceitos que envolvem a gestão da unidade está diretamente ligado não só à informação disponível, mas também aos significados e sentidos que cada grupo social tem sobre os temas ligados à gestão (Menezes, 2014, pág 04).

Mesmo que haja esta avaliação de que a informação e a comunicação são fatores importantes, dados apresentados por Mamede (2008) demonstram que as ações de comunicação e educação ambiental nas UCs ainda não estão consolidadas como práticas permanentes. A maioria das iniciativas é realizada de forma pontual, representando 51% das ações, enquanto 34% ocorrem de maneira contínua e 15% não chegam a existir. Essa realidade, ainda que de alguns anos atrás, evidencia que a comunicação permanece pouco estruturada, sendo implementada de forma esporádica ou, em alguns contextos, totalmente inexistente.

Além da constatação de que a comunicação ainda não se consolidou como prática contínua nas UCs, Mamede (2008) destaca que a Educação Ambiental exerce papel central no processo comunicacional. A autora identificou que a linha pedagógica mais associada pelos gestores é a Educação Ambiental, ainda que com certas fragilidades na efetividade das ações pelos órgãos gestores. Mamede (2008) observou, por outro lado, a relevância das parcerias estabelecidas com organizações não governamentais, instituições de ensino, governos municipais, conselhos gestores e coletivos educadores, que fortalecem a implementação de atividades voltadas tanto à conservação dos ambientes naturais quanto à melhoria da qualidade de vida das comunidades do entorno. Esses resultados evidenciam a importância de integrar esforços entre os setores público, privado e sociedade civil, fortalecendo a Educação Ambiental e favorecendo o sucesso das estratégias de conservação.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

A comunicação, quando entendida apenas como um recurso operacional ou como um conjunto de ações pontuais, limita seu potencial de impacto na gestão participativa e na articulação com a comunidade do entorno (Kunsch, 2016). Portanto, reconhecer seu grau de importância na estrutura de uma organização e seu papel na mediação de significados entre os diferentes atores sociais é essencial para que possa ser integrada de forma consistente e planejada nos processos de gestão. Somente a partir desse entendimento é possível reposicionar a comunicação em um nível estratégico, alinhando-a aos objetivos institucionais da unidade e potencializando sua função de suporte às práticas de conservação, à mobilização social e ao fortalecimento das relações entre os diversos segmentos envolvidos.

A comunicação pode ser compreendida como um processo motor do desenvolvimento da sociedade, responsável por mediar a troca de informações e significados entre sujeitos e grupos por meio de sistemas simbólicos. Historicamente, seu desenvolvimento esteve associado às transformações tecnológicas e sociais. A invenção da tipografia por Gutenberg, no século XV, representou um marco na difusão do conhecimento e inaugurou a comunicação de massa. Nos séculos seguintes, a consolidação de meios como o rádio, a televisão e, mais recentemente, a internet, ampliou exponencialmente a capacidade de difusão de mensagens, atribuindo à comunicação um papel central na configuração de modelos econômicos, políticos e culturais de alcance global (Nassar; Figueiredo, 1995).

No contexto organizacional, a comunicação tem o papel de sustentar a imagem e a legitimidade de uma organização junto a seus diversos públicos. Como observam Nassar e

Figueiredo (1995), a comunicação organizacional engloba múltiplas linguagens e práticas – desde as ações de imprensa e de atendimento até o trabalho das relações públicas –, apresentando objetivos como a consolidação de relacionamentos duradouros. Essa abordagem permite às organizações conquistar a simpatia da sociedade, a fidelidade de consumidores e usuários, além de um relacionamento estável com trabalhadores, sindicatos e governos.

Autores como Gaudêncio Torquato (1986) reforçam essa visão ao destacar que a comunicação institucional deve ter como meta não apenas a difusão de informações, mas a conquista de credibilidade, confiança e influência político-social. Esse entendimento é particularmente relevante em instituições públicas e coletivas, que dependem da legitimidade social para assegurar a efetividade de suas ações. Assim, a comunicação deve ser concebida como um processo estratégico de construção de sentido e de engajamento dos públicos, ultrapassando a mera dimensão instrumental.

Nesse cenário, o planejamento de comunicação adquire centralidade. A comunicação, quando realizada de maneira improvisada ou fragmentada, perde consistência e corre o risco de comprometer a própria identidade institucional. É nesse ponto que se destacam as contribuições de Kunsch (2016). A autora define o planejamento de comunicação como um processo dinâmico, contínuo e estratégico, que parte da definição da missão e da identidade da organização, estabelece objetivos, formula estratégias e prevê mecanismos de avaliação e retroalimentação. Para Kunsch (2016), esse processo deve ser entendido como função organizacional integrada, capaz de articular diferentes setores e alinhar a comunicação à missão, visão e valores institucionais.

De acordo com Kunsch (2016), essa perspectiva amplia o alcance do planejamento, que não se limita ao setor empresarial, mas pode ser aplicado em organizações públicas, conselhos gestores e entidades do terceiro setor. A autora observa que, nesses contextos, a comunicação planejada torna-se essencial para lidar com públicos heterogêneos, mediar conflitos de interesse e promover a participação social.

A contribuição de Kunsch (2016) se materializa, ainda, em um modelo metodológico estruturado para o planejamento de comunicação, que envolve as seguintes fases: análise da realidade situacional, levantamento de informações, elaboração de diagnóstico, identificação dos públicos estratégicos, definição de objetivos, formulação de estratégias, previsão de recursos, construção de cronogramas, implantação do plano e avaliação dos resultados. Esse modelo evidencia que o plano de comunicação constitui a face tangível do processo de

planejar, funcionando como instrumento escrito que sistematiza e orienta as ações estratégicas de comunicação.

A adoção desse modelo implica, segundo Kunsch (2016), no desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a comunicação como função estratégica. Isso significa que a alta gestão deve estar sensibilizada quanto à importância do planejamento e disposta a investir recursos e esforços em sua implementação. Além disso, o processo deve envolver a participação das equipes, favorecendo a construção coletiva e o comprometimento institucional. Em organizações públicas e coletivas, esse aspecto é ainda mais relevante, pois o engajamento de diferentes atores garante maior legitimidade e eficácia às ações de comunicação.

2.3 DIAGNÓSTICO, PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO

O diagnóstico de comunicação constitui uma das etapas fundamentais do processo de planejamento estratégico. Kunsch (2020) o define como a capacidade de compreender a realidade comunicacional de uma organização, identificando problemas, potencialidades, ameaças e oportunidades que estruturam sua atuação. Esse processo não se limita à descrição de dados, mas envolve a análise crítica do ambiente interno e externo, a caracterização de contextos e a elaboração de hipóteses que orientam a tomada de decisão.

Para a realização do diagnóstico, uma referência atual no campo das relações públicas é a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), oferecida por Dreyer (2021), uma ferramenta que trata especificamente do ativo intangível mais valioso para as RP, a relação, alinhada às estratégias da organização. A MRRP consiste em 3 etapas do diagnóstico da relação, que analisam: 1) nível real da relação, que é a constatação da realidade do relacionamento da organização com seus públicos; 2 – nível ideal da relação, que é a proposição do melhor caminho a seguir; 3 – nível aspiracional da relação, que é aquilo que a organização deseja.

A MRRP prevê ainda a aplicação da técnica da matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), ou SWOT (sigla de quatro palavras em inglês: *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), amplamente difundida em estudos de planejamento (Hofrichter, 2017). A técnica consolida-se como instrumento metodológico de sistematização e avaliação, permitindo que a comunicação seja compreendida a partir de um prisma integrado, que articula dimensões socioambientais, políticas e institucionais.

Entretanto, mesmo com a MRRP, o estudo específico necessitou de uma abordagem mais aprofundada no que diz respeito entre a relação dos documentos, leis, normas que direcionam a gestão da APA de Itupararanga e o que, de fato, é desenvolvido na prática, bem como as eventuais possibilidades de ações que podem ser utilizadas no planejamento de comunicação. Para preencher tais lacunas, é possível recorrer, na literatura, a metodologias como a análise de conteúdo sistematizada por Bardin (1977), complementada pela análise documental, conforme Godoy (1995) e Junior et al. (2021), e pela análise de entrevistas com recorte de público relevante para a composição do diagnóstico, de acordo com Michel (2015).

A análise de conteúdo complementa as etapas de coleta e sistematização dos dados. Bardin (1977, 2004) sistematizou a técnica em três fases: a pré-análise, que organiza o material e formula hipóteses; a exploração, que define categorias e codifica unidades de registro; e o tratamento, que busca significações, interpretações e inferências. No contexto da pesquisa, o procedimento é aplicado tanto a documentos e discursos institucionais quanto às entrevistas realizadas.

Já a análise documental é recurso metodológico relevante nesse processo. Conforme Godoy (1995) e Junior et al. (2021), trata-se de uma técnica que permite validar e aprofundar os dados obtidos por meio de outros instrumentos, como entrevistas e observação. Menezes (2015) destaca que a pesquisa documental deve abranger a legislação constitutiva, atas de reuniões, relatórios de atividades, planos de manejo e demais registros institucionais que subsidiam a compreensão histórica e atual da organização. No caso da APA de Itupararanga, documentos complementares como os Planos Diretores Municipais e as diretrizes de ordenamento territorial fornecem subsídios essenciais para o entendimento da comunicação socioambiental no território.

A análise de entrevistas, por sua vez, representa a aproximação direta com os atores sociais e gestores. Michel (2015) define a entrevista como processo metódico que possibilita captar, de forma imediata, as percepções dos sujeitos, sobretudo quando são utilizadas perguntas abertas. Günther (2003) ressalta que esse tipo de questão favorece a liberdade de expressão, permitindo que os entrevistados revelem nuances, distinções e perspectivas próprias, enriquecendo o material coletado. No estudo da APA, a aplicação de entrevistas junto ao Conselho Consultivo e à Assessoria de Comunicação da Fundação Florestal, cujo roteiro acompanha este estudo (Apêndice I), objetiva compreender aspectos como: públicos estratégicos, meios e canais utilizados, políticas e recursos de comunicação, bem como critérios

de mensuração já empregados. Essa coleta sistematizada fornece insumos fundamentais para a elaboração do diagnóstico comunicacional.

Essa abordagem possibilita que a pluralidade de vozes se converta em um retrato representativo das percepções sobre a comunicação da APA, resultando em um diagnóstico de comunicação o mais preciso possível.

O planejamento de comunicação, conforme Kunsch (2016), é um processo dinâmico que articula diagnóstico, definição de objetivos, formulação de estratégias, implementação e avaliação. Essa concepção dialoga com a perspectiva das Relações Públicas, que compreendem a comunicação como prática de integração organizacional e mediação social. No caso da APA de Itupararanga, o planejamento busca alinhar os objetivos de conservação ambiental às demandas comunicacionais de públicos heterogêneos, que vão desde comunidades locais até órgãos de governo, passando por organizações da sociedade civil e atores do setor privado.

O plano de comunicação representa a materialização do planejamento. Trata-se de um documento sistematizado que organiza informações, define públicos prioritários, estabelece metas e detalha ações estratégicas. Kunsch (2003, 2016) enfatiza que o plano não é estático, mas deve incorporar mecanismos de retroalimentação e adaptação contínua. Exemplos de planos desenvolvidos em UCs, como os casos da Serra da Mantiqueira (Menezes, 2015) e da escarpa Devoniana (Mochiutti; Guimarães, 2018), demonstram a relevância da comunicação integrada, combinando ações de imprensa, mídias digitais, campanhas comunitárias e educomunicação.

Um plano estratégico de comunicação organizacional pode ter seus objetivos definidos e ser norteado a partir dos níveis de interação almejado por uma organização, como define Dreyer (2021). Segundo a autora, há 4 níveis de interação possibilitadas pela comunicação organizacional: Nível 1 – Interação que Informa (II); Nível 2 – Interação que Comunica (IC); Nível 3 – Comunicação que Gera Participação (IGP); e Nível 4 – Comunicação que geral Vínculo (IGV).

De acordo com Dreyer (2021), o nível da interação que informa (II) inclui informação-notícia, informação-serviço e informação-conhecimento, ou seja, formas que não contemplam a informação relacional. Segundo a autora, “a II tem o objetivo de apenas informar ou tornar algo conhecido” (Dreyer, 2021, pág 39).

Já o nível de Interação que Comunica (IC) se refere ao ato de informar e propor algum tipo de interação que seja reconhecido pelo público nos ambientes físico, online e híbrido (Dreyer, 2021). A autora cita como exemplo possibilidades de diálogo com os interlocutores, como posts em que pede para clicar em algum link, acessar um blog, uma página ou outras formas de interatividade.

Na sequência, o nível da “Interação que Gera Participação (IGP) busca mais do que o reconhecimento do público; seus objetivos são informar, comunicar e gerar oportunidades de participação” (Dreyer, 2021, pág 42). Segundo a autora, a IGP se insere em uma cultura participativa, em que qualquer ator social com acesso à tecnologia possa participar de conversas, projetos e ações em plataformas de mídias sociais digitais.

Para os atores sociais que têm interesse em estabelecer interações que gerem a participação de seus públicos, faz-se necessário criar oportunidades que despertem o desejo de participar. Por exemplo, uma empresa pode elaborar ações que contem com prêmios, concursos, games, encontros, convites para iniciativas sociais, eventos etc. Nesse nível, é importante que os indivíduos que se envolveram nas ações demonstrem suas experiências com a marca, produto ou serviço publicamente (Dreyer, 2021, pág 44).

Além de informar, comunicar e gerar oportunidades de participação, a Interação que Gera Vínculo (IGV), por sua vez, tem o objetivo de estabelecer relacionamento e ligação com os públicos (Dreyer, 2021). Portanto, define a autora, a diferença mais significativa entre a IGP e a IGV é que a última tenta tecer uma relação contínua e mais próxima com os indivíduos.

A autora explica que “os dois primeiros níveis de interação tratam justamente de processos de informação e comunicação baseados em vínculos mais dinâmicos e mais pontuais entre atores sociais. O nível 3 e, sobretudo, o nível 4 procuram evoluir para relações mais sólidas” (Dreyer, 2021, pág 46).

A avaliação e o monitoramento configuram-se como fases imprescindíveis para a consolidação do processo. Embora tradicionalmente apresentadas como a etapa final do planejamento, Kunsch (2016) destaca que devem acompanhar todas as fases, permitindo ajustes constantes. Modelos como o Controle da Comunicação, desenvolvido por associações alemãs de Relações Públicas (Huhn; Sass; Storck, 2011), oferecem parâmetros para avaliação em níveis estratégico e operacional. No nível estratégico, avalia-se a coerência do plano com a missão institucional e o impacto na imagem pública; no operacional, a eficiência dos instrumentos e canais utilizados. Técnicas como auditoria de imagem e de opinião (De Moura, 2006), clipping (Ferreira et al., 2009) e indicadores-chave de desempenho (KPIs) (Araújo,

2015) fornecem métricas para mensurar a efetividade da comunicação. No âmbito digital, ferramentas como Google Analytics e Etus permitem monitorar a performance de sites e redes sociais, acompanhando alcance, engajamento, viralização e conversão das mensagens.

De acordo com Lopes *apud* Kunsch (2016), a avaliação deve responder a questões centrais, como o grau de alcance dos objetivos, a adequação das estratégias, a suficiência dos meios utilizados e a relação custo-benefício das ações implementadas. Nesse sentido, a análise sistemática dos dados coletados possibilita não apenas a verificação dos resultados, mas também a retroalimentação do planejamento, promovendo ajustes contínuos no processo comunicacional.

Autores como Dreyer (2021) reforçam que a definição de métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) é fundamental para garantir clareza no acompanhamento dos objetivos e no alinhamento com as metas organizacionais. Enquanto as métricas representam dados brutos provenientes de ferramentas de monitoramento, como Google Analytics ou plataformas de redes sociais, os KPIs são selecionados a partir da relevância estratégica dessas métricas, orientando a tomada de decisão e a avaliação do retorno sobre o investimento. Essa distinção entre métricas e KPIs, destacada por Monteiro e Azarite *apud* Dreyer (2021), permite que os processos de mensuração se tornem mais precisos, direcionando esforços para aquilo que efetivamente impacta os objetivos institucionais.

No contexto das UCs, o uso de modelos como o PII (Planejamento, Implementação e Impacto), proposto por Kunsch (2016), amplia as possibilidades de análise ao integrar os resultados de implementação às evidências de impacto junto aos públicos estratégicos. Esse modelo favorece a compreensão não apenas do desempenho das ações comunicacionais, mas também dos efeitos gerados em termos de percepção, engajamento e mudança de comportamento, dimensões fundamentais para o fortalecimento da imagem institucional e para o cumprimento das metas socioambientais. Ao adotar essas práticas de mensuração e controle, o Plano de Comunicação da APA de Itupararanga poderá evoluir de um instrumento meramente descritivo para uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de sustentar decisões baseadas em evidências e de potencializar o papel da comunicação na promoção de um território mais sustentável.

O monitoramento contínuo deve ocorrer em três níveis de análise – estratégico, operacional e de impacto – conforme o Modelo de Controle da Comunicação (Huhn; Sass; Storck, 2011) e o Modelo PII (Planejamento, Implementação e Impacto). Isso possibilita

avaliar a contribuição da comunicação para o fortalecimento da imagem institucional, a eficácia das ações específicas (como campanhas e mobilização digital) e os efeitos no público-alvo em termos de percepção, engajamento e mudanças de comportamento.

Para tanto, recomenda-se a definição de indicadores específicos de desempenho (KPIs) para cada eixo estratégico do plano, abrangendo comunicação institucional, mobilização digital, educomunicação comunitária, campanhas educativas e comunicação interna. Esses indicadores incluem métricas quantitativas (alcance, engajamento, taxa de participação, crescimento em redes sociais) e qualitativas (análise de sentimento, satisfação dos públicos, qualidade dos conteúdos produzidos) (Guissoni; Neves, 2015).

A coleta de dados deve utilizar ferramentas como Google Analytics, plataformas de social media analytics, softwares de clipping e formulários de pesquisa, assegurando uma visão abrangente dos resultados (Guissoni; Neves, 2015). Além disso, a avaliação deve ser conduzida em três modalidades complementares: formativa (durante a execução), somativa (ao final dos ciclos anuais) e coletiva (por meio de oficinas com gestores e parceiros), permitindo ajustes de rota e análise crítica dos resultados (Menezes, 2015).

Guissoni e Neves (2015) enfatizam que a avaliação em comunicação deve privilegiar métricas de efeito, ou seja, indicadores que apontem mudança de percepção, comportamento ou engajamento, em vez de apenas mensurar produção de conteúdo. Três princípios norteiam sua proposta: (i) alinhamento direto entre objetivos estratégicos e KPIs; (ii) priorização de poucas métricas-chave, facilmente comunicáveis ao Conselho Consultivo; (iii) uso de dashboards e triangulação de dados para fundamentar as decisões.

O processo culmina com a produção de relatórios analíticos periódicos, apresentações ao Conselho Consultivo e recomendações práticas, que asseguram a retroalimentação do plano e o alinhamento constante entre os objetivos institucionais e as ações de comunicação. Assim, as estratégias de monitoramento e avaliação consolidam-se como elemento essencial para a efetividade do planejamento comunicacional da APA, em consonância com os princípios de comunicação integrada e de gestão participativa.

3. Caracterização da área de pesquisa

3.1 SOBRE A APA DE ITUPARARANGA

A Área de Proteção Ambiental (APA) de Itupararanga é uma UC de Uso Sustentável, localizada na Região Metropolitana de Sorocaba, região sudeste do Estado de São Paulo. Contempla os municípios de Alumínio, Cotia, Ibiúna, Mairinque, Piedade, São Roque, Vargem Grande Paulista e Votorantim (Fundação Florestal, 2010). A APA foi criada em 1998, com o objetivo de proteger a qualidade e quantidade de suas águas, segundo a Lei nº 10.100, de 01 de Dezembro de 1998.

A Bacia da represa de Itupararanga possui uma área de aproximadamente 936,51Km², sendo responsável pelo abastecimento de 63% da população residente em sua região e pela geração de energia elétrica destinada à Companhia Brasileira de Alumínio – CBA. A APA é uma das áreas consideradas de relevante importância para conservação dos fragmentos florestais no Estado de São Paulo (Fundação Florestal, 2010). Por outro lado, também é reconhecida pelo seu potencial de ecoturismo (Rangel, 2020).

A gestão da APA é feita pelo Fundação Florestal, auxiliada pelo Conselho Consultivo, responsável pela articulação de diferentes setores da sociedade para concretização dos planos, programas e ações de proteção, recuperação e melhoria dos recursos naturais (Fundação Florestal, 2010). A criação da APA se fez necessária face às pressões que esta região vinha sofrendo, principalmente, pelo avanço de loteamentos em áreas de grande fragilidade ambiental, uso agrícola intenso com utilização de agrotóxicos e outras atividades que comprometem a sustentabilidade dos recursos naturais (Fundação Florestal, 2010).

Municípios que compõem a Área de Proteção Ambiental de Itupararanga.

Ibiúna

Ibiúna é o município que concentra a maior área territorial da APA, sendo essencial para a preservação dos mananciais que abastecem a represa de Itupararanga. Com uma área de 1.057 km² e IDH de 0,728 (IBGE, 2010), Ibiúna apresenta clima tropical de altitude, com temperaturas médias anuais em torno de 18°C e índices pluviométricos superiores a 1.300 mm anuais, fundamentais para a formação dos recursos hídricos da região.

O município é majoritariamente rural, destacando-se pela produção agrícola intensiva de hortaliças e frutas. Possui alta cobertura florestal remanescente, integrando corredores

ecológicos e zonas de recarga hídrica. Ambientalmente, abriga parte do Parque Estadual do Jurupará, importante unidade de conservação de proteção integral. Além disso, é em Ibiúna que se forma o Rio Sorocaba, a partir da junção dos rios Una e Sorocabuçu, consolidando sua importância estratégica para a bacia hidrográfica (SÃO PAULO, 1992).

Contudo, o município enfrenta pressões antrópicas, como a expansão imobiliária irregular e a atividade agropecuária intensiva, com alto uso de agrotóxico, que ameaçam a qualidade ambiental da APA, principalmente de suas águas (Bernardi, 2011).

Piedade

Com 746 km² de extensão e IDH de 0,735 (IBGE, 2010), Piedade possui economia baseada na agricultura, especialmente na produção de flores e hortifrúteis, integrando o Cinturão Verde de São Paulo. A cidade situa-se em região de relevo montanhoso e clima subtropical, com elevada precipitação.

A importância ambiental de Piedade decorre da presença de inúmeras nascentes que contribuem para a formação dos corpos d'água que alimentam a represa de Itupararanga. Além disso, o município apresenta significativas áreas de Mata Atlântica em bom estado de conservação (PIEADADE, 2014). Entre seus desafios estão a urbanização dispersa e o uso intensivo de agrotóxicos, que podem comprometer a qualidade dos recursos hídricos.

Votorantim

Votorantim, com área de 183 km² e IDH de 0,779 (IBGE, 2010), é predominantemente urbano e industrial. O município teve sua história marcada pela indústria cimenteira e pela metalurgia, sendo hoje parte da Região Metropolitana de Sorocaba.

Embora sua área inserida na APA seja reduzida, Votorantim é altamente dependente da represa de Itupararanga para abastecimento de água e processos industriais. A urbanização acelerada, associada à industrialização, representa pressões significativas sobre o meio ambiente, exigindo ações de gestão sustentável (VOTORANTIM, 2016).

Alumínio

Com uma área de 83 km² e IDH de 0,783 (IBGE, 2010), Alumínio é um município pequeno, cuja economia é historicamente vinculada à Companhia Brasileira de Alumínio

(CBA). A atividade de mineração e beneficiamento mineral moldou o perfil urbano e econômico local.

Ambientalmente, as atividades de mineração exigem rigorosos controles para evitar impactos irreversíveis sobre o solo, os corpos hídricos e a biodiversidade (ALUMÍNIO, 2015). A inserção de parte do território na APA implica responsabilidades específicas quanto à recuperação de áreas degradadas.

Mairinque

Mairinque possui área de 210 km² e IDH de 0,776 (IBGE, 2010). Sua economia é diversificada, combinando atividades industriais, comerciais e agrícolas. O município cresceu significativamente após a implantação da Rodovia Castelo Branco, atraindo empreendimentos logísticos e imobiliários.

Do ponto de vista ambiental, Mairinque apresenta fragmentação florestal considerável e desafios na gestão dos recursos hídricos, dada a expansão urbana irregular e o aumento das demandas por água (MAIRINQUE, 2016).

São Roque

Com 309 km² de área e IDH de 0,815 (IBGE, 2010), São Roque é conhecido pelo turismo ecológico e vitivinícola. O município preserva áreas expressivas de vegetação nativa e possui potencial turístico associado à Mata Atlântica e às vinícolas locais.

Parte de seu território integra a APA de Itupararanga, e a proteção das áreas de cabeceira é vital para o equilíbrio hidrológico regional. No entanto, o crescimento imobiliário voltado ao turismo representa riscos à conservação ambiental (SÃO ROQUE, 2018).

Salto de Pirapora

Salto de Pirapora, com área de 277 km² e IDH de 0,734 (IBGE, 2010), combina atividades industriais e agropecuárias. Situado em área de planalto, o município é cortado por diversos tributários do Rio Sorocaba.

Seu território sofre pressões ambientais devido à expansão urbana e à ocupação irregular das áreas de mananciais. A gestão do uso do solo e a implementação de políticas de saneamento são fundamentais para reduzir os impactos sobre a APA (SALTO DE PIRAPORA, 2017).

Cotia

Cotia, com 323 km² e IDH de 0,808 (IBGE, 2010), está inserida na Região Metropolitana de São Paulo e apresenta alta densidade populacional. Apesar de apenas uma pequena parcela do município estar contida na APA, Cotia exerce grande influência ambiental devido à fragmentação de habitats e à geração de demandas por recursos hídricos.

Programas de recuperação de áreas degradadas e proteção de mananciais são essenciais para conter a perda de biodiversidade e a degradação dos recursos hídricos (COTIA, 2015).

Sorocaba

Sorocaba, embora não esteja inserida territorialmente na APA de Itupararanga, é uma das principais consumidoras de seus recursos hídricos. Com uma área de 450 km², IDH de 0,798 (IBGE, 2010) e população superior a 700 mil habitantes, Sorocaba integra a Região Metropolitana homônima e é considerada um dos mais dinâmicos polos industriais do interior paulista.

O abastecimento de água do município depende, em grande medida, da represa de Itupararanga, que alimenta o Rio Sorocaba. O crescimento urbano acelerado, aliado ao intenso uso industrial e agrícola, aumenta a demanda sobre os recursos hídricos e gera impactos indiretos na área da APA (CBH-SMT, 2016; SOROCABA, 2014).

Sorocaba também enfrenta desafios relacionados à gestão de resíduos sólidos, à impermeabilização do solo e à contaminação de corpos hídricos, fatores que agravam a pressão sobre a bacia hidrográfica.

A dependência de Sorocaba da represa de Itupararanga reforça a necessidade de políticas públicas integradas de gestão da água e de conservação da bacia, articuladas entre os municípios inseridos na APA e aqueles situados na área de influência da bacia do Rio Sorocaba.

No Quadro 1, apresenta-se uma caracterização dos municípios que integram a APA, abordando aspectos geográficos, socioeconômicos e ambientais.

Quadro 1 – Municípios integrantes (e beneficiário) da APA de Itupararanga

Município	Área	Características	Aspectos ambientais e desafios
------------------	-------------	------------------------	---------------------------------------

	(km ²) / IDH	principais	
Ibiúna	1.057 / 0,728	Maior área da APA; clima tropical de altitude; economia agrícola.	Origem do Rio Sorocaba; alta cobertura florestal e zonas de recarga hídrica; pressões por expansão imobiliária e agropecuária intensiva. IBGE (2010); São Paulo (1992); Bernardi (2011)
Piedade	746 / 0,735	Agricultura diversificada; relevo montanhoso e alta pluviosidade.	Importantes nascentes e áreas de Mata Atlântica; riscos de contaminação por agrotóxicos e urbanização dispersa. IBGE (2010); Piedade (2014)
Votorantim	183 / 0,779	Predominantemente urbana e industrial.	Alta dependência da represa para abastecimento; pressões ambientais da industrialização e urbanização acelerada. IBGE (2010); Votorantim (2016)
Alumínio	83 / 0,783	Economia vinculada à Companhia Brasileira de Alumínio (CBA).	Mineração requer controle de impactos e recuperação de áreas degradadas. IBGE (2010); Alumínio (2015)
Mairinque	210 / 0,776	Economia diversificada (indústria, comércio e agricultura).	Fragmentação florestal e pressão urbana sobre recursos hídricos. IBGE (2010); Mairinque (2016)
São Roque	309 / 0,815	Turismo gastronômico e vitivinícola; áreas de cabeceira na APA.	Crescimento imobiliário e turístico afetam a conservação ambiental. IBGE (2010); São Roque (2018)
Salto de Pirapora	277 / 0,734	Atividades comerciais, industriais e agropecuárias.	Expansão urbana e ocupações irregulares em áreas de mananciais; necessidade de políticas de saneamento. IBGE (2010); Salto de Pirapora (2017)
Cotia	323 / 0,808	Região Metropolitana de SP; alta densidade populacional.	Fragmentação de habitats; necessidade de programas de recuperação e proteção de mananciais. IBGE (2010); Cotia (2015)
Sorocaba	450 / 0,798	Polo industrial e urbano regional; não integra a APA. Sorocaba não integra a APA, mas é beneficiada pelos recursos hídricos da represa de Itupararanga	Forte dependência da represa; impactos indiretos sobre a bacia por urbanização, impermeabilização e resíduos. IBGE (2010); CBH-SMT (2016); Sorocaba (2014)

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 O CONSELHO CONSULTIVO DA APA DE ITUPARARANGA

A gestão da Área de Proteção Ambiental (APA) de Itupararanga é feita pela Fundação Florestal, auxiliada por um Conselho Consultivo que reúne diferentes setores da sociedade. Órgãos públicos estaduais e municipais, instituições de ensino e pesquisa, organizações da sociedade civil e representantes do setor produtivo compõem esse colegiado, com responsabilidade consultiva. A seguir, um panorama geral das entidades que formam o Conselho Consultivo.

No Quadro 2, é apresentada uma síntese das entidades e órgãos que integram o Conselho Consultivo da APA de Itupararanga

Quadro 2 - Entidades do Conselho Consultivo da APA de Itupararanga

Entidade / Órgão	Descrição resumida
Fundação Florestal (FF)	Órgão gestor direto da APA de Itupararanga, vinculado à Secretaria de Meio Ambiente do Estado. Administra Unidades de Conservação, elabora planos de manejo e promove educação ambiental e gestão participativa.
CETESB	Agência ambiental do Estado de São Paulo responsável pelo controle, monitoramento e licenciamento de atividades potencialmente poluidoras. Emite pareceres técnicos e analisa impactos ambientais.
DAEE	Departamento responsável pela gestão dos recursos hídricos no Estado. Concede outorgas de uso da água, realiza enquadramento de corpos hídricos e executa planos de bacia.
CATI	Coordenadoria da Secretaria de Agricultura e Abastecimento que presta assistência técnica a produtores rurais. Promove práticas sustentáveis, recuperação de áreas degradadas e manejo conservacionista.
Polícia Militar Ambiental	Unidade da PM paulista voltada à fiscalização e proteção ambiental. Combate ilícitos como desmatamento e pesca predatória e desenvolve projetos de educação ambiental em escolas e comunidades.
SAAE Sorocaba	Autarquia municipal de saneamento responsável por abastecimento e esgoto. Desenvolve projetos ambientais de reflorestamento, recuperação de nascentes e programas de educação ambiental.
Sindicato Rural de Ibiúna	Entidade representativa dos produtores rurais, promove capacitações técnicas e manejo sustentável, atuando como interlocutor entre agricultores e órgãos ambientais.
Companhia Brasileira de	Empresa concessionária da barragem e usina de Itupararanga. Desenvolve projetos de sustentabilidade, eficiência no uso da água e energia e ações de mitigação de

Alumínio (CBA)	impactos.
ASSEA	Associação que reúne engenheiros, arquitetos e agrônomos da região de São Roque e entorno. Atua em estudos técnicos, diagnósticos e projetos de ordenamento territorial.
SOS Itupararanga	ONG dedicada à defesa da represa e de seus mananciais. Realiza campanhas de conscientização, restauração florestal e educação ambiental, fortalecendo a participação social.
Associação Vuturaty Ambiental (AVA)	Entidade comunitária voltada à recuperação ambiental, agroecologia e formação cidadã. Desenvolve projetos educativos e de inclusão social junto às comunidades locais.
IPESA	Instituto que atua com planejamento territorial participativo, restauração ecológica e capacitação de conselhos gestores. Fortalece a governança ambiental da APA.
IN Pacto	OSCIP que promove sustentabilidade territorial, agroecologia e turismo de base comunitária. Trabalha com educação ambiental e mobilização comunitária.
UFSCar	Universidade pública com pesquisas em biodiversidade, recursos hídricos e gestão de áreas protegidas. Oferece suporte científico e projetos de extensão ligados à APA.
UNISO	Universidade comunitária com forte atuação regional. Desenvolve projetos de pesquisa e extensão em educação ambiental e comunicação científica. Possui rádio, TV e agência universitária de comunicação para difusão de pautas socioambientais.

Fonte: elaborado pelo autor

Embora não faça parte do Conselho Consultivo da APA de Itupararanga, vale destacar o Comitê de Bacias Hidrográficas do Rio Sorocaba e Médio Tietê (CBH-SMT) e sua ligação com o contexto. O CBH-SMT é um órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo do Sistema Integrado de Gerenciamento dos Recursos Hídricos (SIGRH), instituído pela lei estadual nº 7.663/1991, que articula representantes do Estado, municípios e sociedade civil para planejar, acompanhar e deliberar sobre a gestão dos recursos hídricos na bacia hidrográfica que inclui os mananciais e a represa de Itupararanga. Sua atuação engloba a elaboração de planos de bacia, critérios de uso da água, monitoramento da situação hídrica e a proposição de medidas emergenciais frente a condições de déficit ou crise hídrica, por meio de grupos de trabalho específicos, como o GT de Crise Hídrica, que acompanham quantitativa e qualitativamente os níveis dos reservatórios e definem ações de mitigação e uso racional da água, instrumentos essenciais para a conservação dos recursos hídricos na APA e para o abastecimento de municípios que dependem das águas de Itupararanga (CBH-SMT, 2016).

4. Procedimentos metodológicos

4.1 DIAGNÓSTICO

Para realizar o diagnóstico de comunicação, fase essencial para o planejamento de comunicação, este estudo recorreu à metodologia de análise documental e análise de conteúdo temática estabelecidas por Bardin (2010), com apoio de análise de entrevistas (Michel, 2015), bem como os estudos do campo das Relações Públicas desenvolvidos Kunsch (2003, 2016) e a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), sistematizada por Dreyer (2021). A combinação destes diferentes procedimentos será explicada nas próximas subseções.

4.2 Análise documental e de conteúdo

Enquanto a análise de documentos focou em conhecer as diretrizes de comunicação da APA de Itupararanga, uma série de entrevistas definidas por amostragem com membros do Conselho Consultivo da APA teve como finalidade compreender se estas diretrizes são aplicadas ou como são aplicadas na prática.

A análise de conteúdo foi realizada em quatro etapas, conforme metodologia de Bardin (2010, p. 280): a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados. Para a análise das entrevistas, foi utilizado o modelo de perguntas semiestruturadas (Manzini, 2003), elaboradas a partir de uma combinação com técnicas de Relações Públicas utilizadas para diagnóstico de comunicação (Kunsch, 2016).

A análise das entrevistas utilizou como recurso complementar o Iramuteq, software que permite fazer análises estatísticas sobre corpus textuais e tabelas, possibilitando a análise de dados em diferentes níveis (Nascimento; Santos; Saraiva, 2022). A pesquisa utilizou o modelo de análise de similitude, técnica que identifica e visualiza as relações entre palavras ou conceitos em um texto, permitindo inferir a estrutura do texto e temas importantes. Tal análise é feita com algoritmos de co-ocorrência, que geram gráficos que mostram a proximidade e a interconectividade semântica entre os termos (Sousa, 2021).

O procedimento para a análise de conteúdo teve início com a análise documental. Somente depois de esgotada esta fase, foi possível realizar a análise da comunicação segundo os atores que formam o conselho consultivo da APA.

4.3 Análise documental

Seguindo o método de Análise de Conteúdo de Bardin (2010), o processo de Organização da análise foi iniciado com a pré-análise, a partir da leitura flutuante, “primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas” (De Albuquerque Urquiza; Marques, 2016). Nesta etapa, foram escolhidos os documentos que abordam as diretrizes de comunicação da APA de Itupararanga. Dessa forma, foram pesquisadas leis, regimentos, políticas com informações, diretrizes e determinações que poderiam direcionar o processo de comunicação da APA de Itupararanga.

A segunda tarefa na pré-análise foi a seleção dos documentos. Após a leitura de diversos documentos, respeitando as regras de exaustividade e pertinência de Bardin (2010), foram definidos os seguintes conteúdos para análise: Plano de Manejo da APA de Itupararanga, Regimento Interno da APA de Itupararanga, Política Estadual de Meio Ambiente (Lei No 9.509), Lei que institui o Sistema Nacional de UCs (Lei No 9.985), e o Programa de Educação Ambiental da Fundação Florestal, entidade a qual a APA de Itupararanga está vinculada.

Ainda na pré-análise, foi definido o objetivo desta etapa, que consistiu em compreender os preceitos de comunicação da APA, conforme as leis e diretrizes que constam dos textos analisados. Esta tarefa se tornou um dos alicerces para a leitura dos documentos, configurando-se em um dos pontos do quadro teórico/pragmático em que os resultados da análise foram tratados.

Já prosseguindo na fase de Codificação, foi realizada a preparação do material, transformando dados brutos de texto em uma representação do conteúdo do que foi estudado no corpus. Para isso, foram realizados recortes com palavras-chave e frases que se mostraram relevantes para análise. Desta forma, foram selecionadas palavras-chave que tinham relação com o universo da comunicação socioambiental, bem como foi realizado o registro dos parágrafos e trechos em que estes termos apareciam, para fins de contextualização. Foram elencadas 245 palavras e termos considerando suas variações (como gênero, número, grau, flexões verbais, entre outras). Iniciando a fase de Categorização, foram divididas em 7 grupos temáticos, formando o núcleo de unidades de registro, de acordo com Bardin (2010), conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Palavras-chave categorizadas por grupos temáticos

Grupos temáticos	Palavras-chaves				
Comunicação: estratégias e ações	Ações de comunicação Alcançar públicos Articulação Articulação regional Campanhas educativas Card Comunicação Comunicação Ambiental Comunicação Científica Comunicação Externa	Comunicação Governamental Comunicação Institucional Comunicação Interna Comunicação Social Comunicação Visual Conteúdo Difusão Difusão de informações Divulgação Divulgação da APA	Divulgação científica Divulgar Democratização Disseminação Edição Edição de vídeo Estratégias de comunicação Informar Mobilização	Plano de Comunicação Post Postagem Programa de ação Projetos Publicações institucionais Publicidade Publicidade paga Rede de Comunicação Release	Release para imprensa Relatório Relacionamento Relacionamento pessoal
Educação e sensibilização	Capacitação Conscientização Conscientização ambiental	Conscientização pública Curso Diálogo	Educação Ambiental Educomunicação Memória	Mostras Palestras Sensibilização	
Eventos e interações	Audiência Pública Congressos Encontros	Entrevistas Eventos Exposições	Interação Interatividade Reunião	Reuniões Simpósios Visitação	Fórum
Públicos e seus interesses	Alunos Empresas Escolas Estado	Imprensa Municípios ONG OAB	Polícia Polícia Ambiental Poder Público Prefeituras	Público Público Acadêmico Público de Interesse Público Estratégico	Público Geral Sindicatos Sociedade Universidades
Plataformas, meios e canais de comunicação	Blog Boletins Calendários Canais de Comunicação Canais Internos Email E-mail Facebook	Folhetos Grupo de Whatsapp Informativo Instagram Intranet Jornais Linkedin	Mailings Materiais Impressos Meio Eletrônico Mídias Alternativas Mídias Sociais Murais Outdoor Páginas na Internet	Plataformas Digitais Publicações Internas Rádio Rádio Comunitária Rádio Educativa Rádio Online Redes Sociais Revistas	Site TV Veículos de Comunicação Vídeos Vídeos Institucionais Whatsapp
Recursos e estrutura	Agência de Comunicação Agência de Publicidade Assessoria de Comunicação Centro de Comunicação	Dinheiro Equipamentos Equipe Estrutura	Instituto de Comunicação Científica Investimento Financeiro Jornalista	Parcerias Potenciais Parceiros Profissionais Recurso Financeiro	Secretaria de Comunicação Setor de Comunicação Verba
Impressões e impactos	Barreiras Barreiras de Comunicação	Desinformação Dificuldade de Comunicação	Falácias Falta de Informação	Rejeição Rejeição Popular	Resistência Resistência da Região

Fonte: Elaborado pelo autor

Como demonstrado no Quadro 3, foram reunidos no Grupo 1 estratégias, táticas e ações de comunicação que os documentos apresentavam como diretrizes a serem cumpridas; o Grupo 2 agregou termos relacionados a educação ambiental, com atividades associadas a diretrizes de educação, como a educomunicação; o Grupo 3 concentrou palavras-chaves que remetem a eventos como congressos e exposições, cuja natureza possibilita a geração de mídia, exposição e debates públicos; no Grupo 4 foram alocados termos, palavras e expressões que dizem respeito ao público receptor da mensagem; já o Grupo 5 se concentrou nos meios e canais em que a comunicação deveria ser efetivada, de acordo com os documentos; No Grupo 6 foram selecionadas palavras, expressões e termos relativos aos recursos humanos e estrutura profissional para executar as ações de comunicação; por fim, foi incluído um grupo adicional, o

Grupo 7 – Impressões e Impactos, devido ao fato de que, no processo de implementação da APA de Itupararanga, já eram relatados desafios na comunicação, representados por palavras-chaves como Desconhecimento sobre APA.

Nesta etapa foram, também, realizadas as operações de recorte de texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática, de acordo com a metodologia de Bardin (2010). Na sequência, foi providenciada a preparação do material, levando em conta a padronização e equivalência. Desta forma, os trechos e em que os termos apareciam foram recortados e reunidos conforme o tema, formando as unidades de contexto.

Também nesta fase, a análise documental proporcionou o surgimento da categoria “preceitos de comunicação”, que concentrou o que as diretrizes, leis, normas, determinações de comunicação relacionadas a APA de Itupararanga, determinavam para o funcionamento da comunicação da UC.

4.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Após a investigação sobre como a comunicação da APA deveria acontecer segundo os documentos, foi realizada a análise de como ela acontecia na prática. Assim, foi pesquisado se as diretrizes de comunicação são ou não seguidas e como ocorre este processo. Para levantar essas informações, foram definidos como critérios de análise a opinião, o relacionamento e as experiências de agentes que estão envolvidos neste processo: os membros do conselho consultivo da APA de Itupararanga. A forma escolhida para a obtenção deste conteúdo foi por meio de entrevistas.

O próximo passo foi reunir o conjunto de informações extraídas a partir dos documentos analisados, que possibilitaram a construção de questionários. Para melhor aproveitar o conteúdo oferecido pelos entrevistados, o método definido foi o de entrevistas semiestruturadas, cuja finalidade foi obter informações sobre determinado tema por meio de uma conversa planejada, seguida por um roteiro e por indagações (Boni; Quaresma 2005), possibilitando aos entrevistados expressarem suas opiniões detalhadamente e de maneira livre.

Os questionários foram elaborados a fim de levantar informações dentro das categorias estabelecidas na análise documental, explorando aspectos como estrutura de comunicação, recursos, públicos de interesse, objetivos e políticas comunicacionais, além dos meios e canais utilizados para as ações de comunicação. Entre os aspectos que procurou-se avaliar, podem ser citados como exemplos as questões que englobam: estrutura de comunicação, com questões

como “Possui equipe ou profissionais da área de comunicação ou Relações Públicas?”; comunicação relacionada à APA de Itupararanga, com perguntas como: “Como avalia este processo de comunicação?” e “Quais os canais que utiliza para a divulgação de pautas relacionadas à APA?”. Tal modelo de questionário levou em conta critérios de auditoria de comunicação organizacional (Kunsch, 2016).

A escolha dos entrevistados se deu por amostragem por conveniência. Dos 24 conselheiros titulares, foram escolhidos representantes de cada um dos segmentos que compõem o Conselho: Órgãos Estaduais e Setoriais; Prefeituras Municipais; Setor Agropecuário e Sindical; Entidades Técnicas e Profissionais; ONGs e Instituições Socioambientais; Setor Empresarial e Universidades. A seleção dos participantes foi realizada entre os indivíduos que foram mais disponíveis para participar da pesquisa e foram capazes de fornecer as informações pretendidas pelo pesquisador (Hair et al., 2009).

Inicialmente, procurou-se estabelecer contato com representantes de cada segmento por e-mail ou WhatsApp. Dos 24 conselheiros, oito retornaram o contato e se disponibilizaram a conceder as entrevistas, que foram aplicadas entre outubro de 2024 e abril de 2025.

As entrevistas foram aplicadas por diversos meios: presencialmente, pela ferramenta Google Meet, por chamada pelo aplicativo Whatsapp ou por telefone. Após autorização expressa de cada pessoa entrevistada, as conversas foram gravadas. Posteriormente, foram transcritas para que pudessem ser objeto de leitura analítica e análise. Os entrevistados foram categorizados de CG1 a CG8.

Da mesma forma que a análise documental, as respostas das entrevistas passaram por todos os estágios de análise de conteúdo estabelecidos por Bardin (2010). Desse modo, foram utilizados os mesmos códigos, unidades de registros e categorizações.

As informações levantadas nos documentos e nas entrevistas permitiram a elaboração do Quadro 2, que apresenta a frequência de registro das palavras relacionadas aos grupos temáticos nos diferentes contextos, atendendo à técnica de enumeração de Bardin (2010).

Quadro 4 – Palavras-chave categorizadas por grupos temáticos

Grupos temáticos	Número de palavras-chave mencionadas nos documentos, divididas por grupo	Número de palavras chave mencionadas nas entrevistas, divididas por grupo
Comunicação: estratégias e ações	225	303
Educação e	85	29

sensibilização		
Eventos e interações	33	31
Públicos e seus interesses	90	131
Plataformas, meios e canais de comunicação	48	130
Recursos e estrutura	5	66
Impressões e impactos	7	8

Fonte: Elaborado pelo autor

A última etapa da metodologia de Bardin (2010) aplicada foi o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados com base no referencial teórico.

Nesta parte final do estudo, retomando Bardin (2010), os resultados foram apresentados com o devido tratamento, inferência e interpretação, buscando a significação das mensagens encontradas no material, promovendo uma análise reflexiva e crítica. A inferência (Bardin 2010, p. 41) é a “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras”. Por fim, foi realizado o procedimento de síntese das interpretações, seguida da validação de achados, assegurando a coerência interna e relevância das conclusões, como indica Bardin (2010).

A fim de enriquecer a discussão em torno dos resultados apresentados, foram utilizados como referências os estudos Comunicação e mobilização na gestão participativa de UCs: o caso da APA da Serra da Mantiqueira (Menezes, 2015); Comunicação e Meio Ambiente: A importância da UC Municipal de Proteção Integral Refúgio de Vida Silvestre Pedra da Andorinha em Taparuaba, em Sobral/Ce (Do Monte; Dos Santos, 2022); e A comunicação para a conservação: o caso do movimento em prol da APA da escarpa Devoniana (Mochiutti; Guimarães, 2018).

4.5 METODOLOGIA DA RELAÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS (MRRP)

Comparada a documentação da APA de Itupararanga com o que de fato acontece na prática, no âmbito da comunicação, o estudo seguiu a próxima etapa do diagnóstico de comunicação, seguindo a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), sistematizada por Dreyer (2021), em suas palavras, uma ferramenta inovadora que trata relação, alinhada às estratégias da organização.

Para este procedimento, o estudo utilizou novamente as entrevistas realizadas com os membros do Conselho Consultivo, conforme questionário adaptado de roteiro estabelecido por Kunsch (2016).

A partir das entrevistas, foram realizadas as 3 etapas do diagnóstico da relação, segundo Dreyer (2021) que analisam: 1) nível real da relação, que é a constatação da realidade do relacionamento da organização com seus públicos; 2 – nível ideal da relação, que é a proposição do melhor caminho a seguir; 3 – nível aspiracional da relação, que é aquilo que a organização deseja.

No processo de construção do panorama do nível real da relação, correspondente à fase 1 da metodologia proposta por Dreyer (2021), foi realizada a busca de dados sobre como a organização se relaciona com seus públicos em ambientes online, físicos e híbridos. Essa etapa foi conduzida de forma sistemática, com base nas entrevistas realizadas com os membros do Conselho Consultivo da APA de Itupararanga, e seguiu os 14 passos recomendados pela autora como referência inicial para a análise diagnóstica. Os passos foram preenchidos com o máximo de detalhamento possível, de modo a garantir uma leitura abrangente da realidade comunicacional da organização. Contudo, em consonância com Dreyer (2021), reconhece-se que essa metodologia possui caráter adaptável, podendo ser ajustada ou complementada com outros elementos de análise, de acordo com as especificidades e necessidades de cada contexto. Por essa razão, como já apresentado, recorreu-se também a Bardin (1977; 2020), Kunsch (2016) e outros autores, a fim de complementar a análise em pontos em que nem todos os itens previstos inicialmente puderam ser contemplados:

1) Definição dos ambientes analisados – O estudo identificou os ambientes de interação da APA de Itupararanga (físico, online e híbrido), tratando cada espaço de forma individual para respeitar suas características próprias.

2) Escolha e aplicação do método – As entrevistas com gestores foram selecionadas como técnica principal de coleta de dados, permitindo captar percepções detalhadas e contextualizadas dos atores sociais envolvidos.

3) Mapeamento das mídias utilizadas – As informações fornecidas pelos gestores permitiram identificar os diferentes canais de comunicação utilizados pela APA, incluindo mídias digitais, internas e institucionais, ampliando a compreensão sobre os pontos de contato.

4) Identificação dos formatos de conteúdo – Os conteúdos foram classificados segundo os formatos utilizados, como posts, vídeos, textos e materiais gráficos, estabelecendo relação direta com cada canal identificado.

5) Levantamento da frequência de publicação – Os dados coletados revelaram a periodicidade de publicação em cada mídia, permitindo observar padrões e variações nos fluxos comunicacionais.

6) Análise do tipo de conteúdo e linguagem – As informações obtidas nas entrevistas possibilitaram a categorização dos conteúdos em institucionais, sociais ou mercadológicos, além da análise do estilo de linguagem adotado.

7) Interpretação da intenção do conteúdo – Os conteúdos foram examinados com base na intenção comunicacional, identificando se o objetivo era informar, comunicar, engajar ou criar vínculos com os públicos estratégicos.

8) Identificação da proposta de valor – As entrevistas indicaram como as ações de comunicação entregavam valor aos públicos, por meio de iniciativas de relevância social, fidelização ou apoio a causas comunitárias.

9) Mapeamento dos públicos estratégicos – Os dados levantados possibilitaram a segmentação dos públicos da APA, considerando perfil, localização, nível de conexão e proximidade com a instituição.

10) Mensuração das reações do público – As interações registradas foram analisadas para identificar percepções, sentimentos e comportamentos relacionados à comunicação da APA, tanto em ambientes digitais quanto físicos.

11) Análise do retorno institucional – As respostas oferecidas pela APA no questionário foram avaliadas quanto ao volume, tempo, linguagem e consistência, revelando o grau de disponibilidade para interação.

12) Identificação de riscos e crises potenciais – As manifestações dos públicos foram examinadas para mapear riscos à reputação institucional, incluindo possíveis cenários de crise decorrentes de comentários ou menções negativas.

13) Avaliação do alinhamento estratégico – Aqui o objetivo era alinhar a estratégia de comunicação com missão, visão, valores. Porém, a Gestão da APA não possui estes valores institucionais elaborados

14) Classificação do nível de interação – Os dados obtidos por meio das entrevistas e análises permitiram identificar o nível de interação predominante da APA (informar, comunicar, gerar participação ou vínculo), bem como eventuais sobreposições entre os níveis nos diferentes ambientes.

Com base na Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), sistematizada por Dreyer (2021), a segunda e a terceira fases do diagnóstico de comunicação foram desenvolvidas a partir do conteúdo das entrevistas realizadas com os membros do Conselho Consultivo da APA de Itupararanga. Essa etapa complementa a análise do nível real da relação, já descrita, permitindo a construção dos níveis ideal e aspiracional, fundamentais para a proposição de estratégias de comunicação alinhadas às necessidades institucionais.

Na fase 2, o nível ideal da relação, buscou-se identificar, com base nas percepções dos entrevistados e nos referenciais teóricos da MRRP, qual seria o patamar desejável de relacionamento entre a APA e seus públicos estratégicos. Para isso, duas ferramentas foram empregadas: o panorama da relação e o benchmarking. O panorama da relação possibilitou uma análise comparativa do estágio atual da comunicação da APA em relação a parâmetros de referência reconhecidos na literatura. Já o benchmarking foi utilizado para identificar práticas de comunicação bem-sucedidas em organizações com níveis mais avançados de interação com seus públicos, especialmente aquelas posicionadas nos níveis 3 e 4 de relacionamento, conforme proposto por Dreyer (2021). Esse processo de comparação permitiu reconhecer lacunas e oportunidades para o aprimoramento da relação comunicacional, direcionando recomendações fundamentadas para o contexto da APA.

Em seguida, a fase 3 – nível aspiracional da relação teve como objetivo descrever os resultados futuros que a APA almeja alcançar por meio de investimentos em seus ativos intangíveis, especialmente no fortalecimento das relações com seus públicos. Essa análise considerou os limites estruturais e operacionais identificados nas entrevistas, sem desconsiderar o potencial de evolução desejado pelos gestores.

Essas análises integradas possibilitaram construir um diagnóstico apropriado, com base empírica nos documentos, entrevistas e alinhamento conceitual às práticas recomendadas

pela literatura atualizada no campo das Relações Públicas. Assim, as fases de nível ideal e aspiracional forneceram subsídios para a elaboração de propostas estratégicas que visam não apenas a melhoria contínua da comunicação, mas também a consolidação de relações institucionais mais consistentes e sustentáveis para a APA de Itupararanga.

4.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA POR MEIO DA MATRIZ SWOT

A análise das entrevistas realizadas com os membros do Conselho Consultivo da APA de Itupararanga também passou pela aplicação da matriz SWOT, conforme proposta por Dreyer (2021), com o objetivo de direcionar o planejamento estratégico da comunicação institucional. Essa ferramenta permitiu uma avaliação integrada dos elementos internos e externos que impactam as relações da APA com seus públicos, fornecendo um panorama analítico das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao contexto comunicacional da organização.

Seguindo a recomendação de Dreyer (2021), a análise não se limitou à descrição isolada dos elementos identificados, mas contemplou os cruzamentos necessários para tornar o diagnóstico mais estratégico. Assim, os seguintes cruzamentos foram realizados:

Pontos fortes e oportunidades: identificaram-se práticas de comunicação já consolidadas que podem ser potencializadas por meio de oportunidades externas, ampliando o alcance e a efetividade das ações da APA.

Pontos fortes e ameaças: analisou-se de que forma os recursos e competências existentes podem ser utilizados para minimizar ou neutralizar riscos externos, fortalecendo a resiliência da comunicação institucional.

Pontos fracos e oportunidades: verificou-se quais fragilidades internas podem ser superadas por meio de oportunidades externas, como parcerias, capacitações ou inovações tecnológicas aplicadas à comunicação.

Pontos fracos e ameaças: mapearam-se os fatores críticos que, combinados com ameaças externas, representam riscos para o fortalecimento da relação da APA com seus públicos estratégicos, indicando áreas que demandam atenção imediata.

A aplicação da matriz SWOT, com todos os cruzamentos indicados, possibilitou uma visão clara do nível de interação em que a APA de Itupararanga se encontra e das condições necessárias para evoluir para níveis mais avançados de relacionamento, conforme os

parâmetros da Metodologia da Relação de Relações Públicas. Esse diagnóstico estratégico tornou-se um insumo essencial para a elaboração do plano de ação da relação, fase subsequente do processo metodológico, permitindo que as estratégias priorizadas estejam alinhadas às reais necessidades e potencialidades da organização.

4.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

Com base no diagnóstico previamente realizado, a pesquisa avançou para a fase de planejamento estratégico de comunicação, aplicando a metodologia proposta por Kunsch (2016; 2021). O processo foi conduzido de forma sequencial e integrada, contemplando as fases previstas no modelo da autora, com o uso dos achados da análise documental e das entrevistas realizadas junto aos membros do Conselho Consultivo e demais atores estratégicos.

Figura 1: Planejamento de Relações Públicas



Essa etapa teve como premissa posicionar a comunicação como função organizacional contínua e dinâmica, articulando públicos, objetivos, estratégias, recursos e indicadores para a construção de um plano de comunicação estruturado, passível de avaliação e retroalimentação.

4.7.1 Identificação dos públicos estratégicos

A primeira fase do planejamento consistiu na identificação e priorização dos públicos estratégicos com base nos achados do diagnóstico. A análise de conteúdo dos documentos e entrevistas possibilitou a elaboração de um mapa de públicos de interesse, públicos estratégicos e parceiros em potencial, classificando-os segundo influência, interesse e criticidade. Essa sistematização permitiu reconhecer públicos prioritários, suas necessidades informacionais e as barreiras existentes nos processos de comunicação, servindo como base para todas as fases subsequentes do planejamento.

4.7.2 Definição de objetivos de comunicação

Em seguida, foram definidos os objetivos estratégicos e específicos, alinhados às diretrizes legais e institucionais da unidade e orientados pelas lacunas identificadas entre o que está previsto nos documentos e a prática observada. Cada objetivo foi detalhado em termos claros e mensuráveis, abrangendo diferentes eixos de atuação — comunicação institucional, mobilização digital, educomunicação comunitária, campanhas educativas e comunicação interna —, o que garantiu consistência e foco na formulação do plano.

4.7.3 Formulação de estratégias

A terceira fase envolveu a seleção das estratégias de comunicação integrada mais adequadas ao alcance dos objetivos traçados. Esse processo considerou as possibilidades operacionais identificadas durante a etapa diagnóstica, como a limitação de equipe e recursos, e buscou soluções de maior efetividade e baixo custo, como parcerias com instituições acadêmicas e organizações da sociedade civil. O resultado foi a definição de matrizes de estratégias e táticas, com a indicação dos públicos e canais correspondentes, assegurando coerência entre metas e meios disponíveis.

4.7.4 Planejamento em fases conforme os níveis de interação

Partindo do princípio dos níveis de interação estabelecidos por Dreyer (2021), o planejamento foi desenvolvido em fases, contemplando a fase I, os níveis de interação 1 (Interação que Informa) e 2 (Interação que Comunica) e a fase II os níveis de interação 3 (Interação que Gera Participação) e 4 (Interação que Gera Vínculo).

4.7.5 Definição de formas alternativas de ação

Diante de restrições estruturais evidenciadas, foram elaborados planos de contingência para cada eixo estratégico, prevendo alternativas de execução em cenários de limitação de recursos, características dos canais de comunicação ou peculiaridades do contexto. Esses protocolos auxiliaram na construção de um planejamento flexível, capaz de se adaptar a imprevistos e manter a continuidade das ações comunicacionais.

4.7.6 Levantamento de recursos

A fase seguinte consistiu no dimensionamento dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários à execução do plano. Foram estabelecidas propostas de arranjos mínimos de governança, incluindo a criação de um comitê de comunicação e pontos focais por eixo, além da definição de parcerias estratégicas e ferramentas de monitoramento. Esse levantamento permitiu alinhar as estratégias às condições reais da UC.

Foram, então, definidos os mecanismos de controle, os indicadores de desempenho e o cronograma de execução. Foram estabelecidos indicadores quantitativos e qualitativos por eixo estratégico, permitindo avaliar alcance, engajamento, satisfação dos públicos e qualidade dos conteúdos. O cronograma detalhado, com entregas e marcos de avaliação, possibilitou organizar a implantação em ciclos planejados, garantindo o acompanhamento periódico dos resultados.

4.7.7 Implantação do planejamento

A etapa de implantação foi estruturada em ciclos de execução contínuos, com atividades priorizadas por criticidade e impacto. Reuniões regulares com o comitê de comunicação e checkpoints mensais permitiram monitorar a evolução das ações e ajustar rotas sempre que necessário. Essa governança dinâmica favoreceu a integração entre os diferentes atores e a execução coordenada das estratégias previstas.

4.8 AVALIAÇÃO, CONTROLE E MONITORAMENTO

A fase de avaliação, controle e monitoramento do Plano Estratégico de Comunicação da APA de Itupararanga foi planejada como um processo integrado, contínuo e retroalimentador, em consonância com a abordagem proposta por Kunsch (2016) e pelos modelos internacionais de controle da comunicação apresentados por Huhn, Sass e Storck (2011). Esse processo foi concebido para assegurar que, caso as ações sejam implementadas, cada uma delas possa ser acompanhada por indicadores claros de desempenho, permitindo não

apenas a aferição de resultados, mas também o ajuste dinâmico de estratégias, garantindo maior efetividade das iniciativas comunicacionais e alinhamento permanente com os objetivos institucionais.

A estrutura metodológica prevista compreende três níveis complementares de análise, conforme os referenciais do Modelo de Controle da Comunicação e do Modelo PII (Planejamento, Implementação e Impacto):

Nível estratégico – focado na análise da contribuição potencial da comunicação para os objetivos gerais da APA, como o fortalecimento da imagem institucional, a mobilização comunitária e a difusão de pautas socioambientais prioritárias;

Nível operacional – voltado à avaliação da eficácia das ações específicas previstas no plano, incluindo campanhas educativas, mobilização digital, comunicação interna e educomunicação comunitária;

Nível de impacto – dedicado à mensuração dos efeitos esperados nos públicos estratégicos, especialmente em relação a mudanças de percepção, comportamento ou engajamento.

Essa abordagem de três níveis foi estruturada para garantir uma análise abrangente e sistemática, de modo que os resultados do monitoramento, caso o plano venha a ser executado, possam subsidiar o replanejamento periódico e o refinamento contínuo das estratégias de comunicação.

4.8.1 Definição de indicadores e métricas

Conforme Anderson et al. *apud* Dreyer (2021), a eficácia da comunicação só pode ser demonstrada quando objetivos claros são definidos e mensurados, cada eixo estratégico do plano recebeu um conjunto de indicadores-chave de desempenho (KPIs). Esses KPIs foram propostos com base nos critérios de Monteiro e Azarite (2015), priorizando métricas que agreguem valor real aos objetivos da comunicação e permitam a mensuração de efeito, em vez de simples volume de produção (Dreyer, 2015).

Os indicadores foram organizados por eixo de atuação, contemplando tanto métricas quantitativas quanto qualitativas, seguindo parâmetros de métricas sistematizados por Guissoni e Neves (2015):

Comunicação institucional e assessoria de imprensa: número de matérias publicadas, análise de sentimento (positivo, neutro, negativo), alcance de mídia e volume de menções em veículos especializados, locais e regionais;

Mobilização digital e redes sociais: crescimento do número de seguidores, taxa de engajamento (curtidas, comentários, compartilhamentos), alcance orgânico e pago das publicações, além da análise de palavras-chave e hashtags associadas;

Educomunicação comunitária e comunicação escolar: número de agentes comunitários capacitados, quantidade e qualidade dos materiais produzidos (cartilhas, podcasts, vídeos) e avaliação qualitativa desses conteúdos por especialistas ou públicos-alvo;

Campanhas educativas e eventos: número de campanhas realizadas, taxa de participação, grau de mobilização gerado e índices de satisfação dos participantes coletados por meio de questionários e formulários;

Fortalecimento da comunicação interna: frequência e efetividade das reuniões do Conselho Consultivo, nível de engajamento dos membros nas ações comunicacionais e percepção de satisfação quanto aos fluxos e canais internos.

Essa categorização de KPIs foi pensada para permitir a construção de um painel analítico integrado, capaz de orientar decisões e oferecer uma visão consolidada sobre o desempenho global da comunicação.

4.8.2 Ferramentas de monitoramento

Para garantir a confiabilidade e a precisão dos dados coletados, foram previstas ferramentas específicas para cada tipo de métrica, seguindo recomendações da literatura (Guissoni; Neves, 2015). Entre os principais instrumentos, destacam-se:

Google Analytics, para análise do tráfego do site institucional, comportamento de usuários, origem do acesso, conteúdo mais visitado e conversões geradas;

Plataformas de social media analytics, como Facebook Insights e Etus, para avaliação detalhada de desempenho das redes sociais, incluindo métricas de engajamento, alcance e crescimento de audiência;

Softwares de *clipping*, como V-Tracker e Comunique-se 360, para monitoramento de menções na mídia impressa, digital, televisiva e radiofônica, incluindo análise de sentimento e cobertura;

Formulários de pesquisa, aplicados a públicos internos e externos, para coleta de percepções, níveis de satisfação e sugestões de melhoria;

Indicadores contextuais, utilizados para medir o impacto de interações de influenciadores e formadores de opinião sobre a reputação da APA, conforme recomendado por Monteiro e Azarite (2015).

Esse ecossistema de ferramentas foi planejado para possibilitar a consolidação de dados robustos e confiáveis, garantindo suporte técnico às análises nos três níveis de monitoramento.

4.8.3 Procedimentos de avaliação

O processo avaliativo foi estruturado em três modalidades complementares, segundo Kunsch (2016) e Menezes (2015):

Avaliação formativa: prevista para ser realizada durante a execução das ações, com foco na identificação de gargalos e na realização de ajustes de rota em tempo real, garantindo maior eficiência operacional;

Avaliação somativa: planejada para ocorrer ao final dos ciclos anuais de execução, para mensuração dos resultados consolidados, análise comparativa com os objetivos traçados e identificação de tendências;

Avaliação coletiva: proposta para ser implementada por meio de oficinas participativas, envolvendo a equipe de comunicação, membros do Conselho Consultivo e parceiros institucionais, permitindo análise crítica colaborativa dos resultados e conferindo legitimidade e transparência ao processo.

Além dessas modalidades, foram previstas práticas complementares de auditoria de imagem e opinião pública, recomendadas por Kunsch (2016), bem como métricas de cobertura e alcance, conforme Guissoni e Neves (2015), para garantir uma análise estratégica e operacional integrada.

4.8.4 Relatórios e retroalimentação do plano

Os dados coletados deverão ser sistematizados em relatórios analíticos semestrais, a serem apresentados ao Conselho Consultivo em reuniões específicas, possibilitando a discussão dos resultados, o mapeamento de conquistas e a identificação de pontos de melhoria. Esses relatórios foram planejados para serem acompanhados de recomendações práticas para ajustes imediatos e orientações estratégicas de médio e longo prazo, garantindo a retroalimentação contínua do planejamento.

Essa sistematização foi desenhada para não apenas mensurar os resultados alcançados futuramente, mas também reforçar a comunicação como uma função organizacional estratégica, dinâmica e adaptável, em consonância com as diretrizes propostas por Kunsch (2021) para a gestão integrada da comunicação.

5 Resultados e discussão

5.1 DIAGNÓSTICO

Esta seção está subdividida em etapas, contemplando cada fase da pesquisa, iniciando pelo diagnóstico de comunicação, que abrange a análise de conteúdo e o diagnóstico da relação. Esta fase ofereceu subsídios para a construção do planejamento de comunicação estratégica e integrada, a fase 2 da pesquisa, que por sua vez possibilitou a fase 3, que é a construção de um mecanismo de avaliação, controle e mecanismo do planejamento a ser implementado.

A análise de conteúdo levantou o que está previsto nos documentos estratégicos da gestão de comunicação da APA de Itupararanga e comparou com a realidade prática observada a partir das entrevistas. Os resultados evidenciam uma disparidade significativa entre as diretrizes de comunicação e a execução das ações. Para facilitar a visão de uma maneira gráfica, são apresentados no Quadro 5 os *grupos temáticos*, os *preceitos de comunicação* – ou seja, o que deveria ser implementado segundo os documentos – e a *Comunicação na prática*, com afirmações feitas pelos entrevistados sobre como de fato acontece o processo comunicacional da APA de Itupararanga.

Quadro 5 – Palavras-chaves categorizadas por grupos temáticos

Grupos temáticos	Preceitos de comunicação	Comunicação na prática
Comunicação: estratégias e ações	Programa de comunicação social Divulgação da APA	Não tem programa de comunicação social Divulgação com conselho gestor, parcerias e no plano individual
Educação e sensibilização	Estratégia de Educação Ambiental e Educomunicação da Fundação Florestal Promover campanhas educativas Capacitação professores, agentes de saúde, sociais e outros	APA não desenvolve o plano de educomunicação da FF Extensão universitária serve como eixo de comunicação Universidade tem programa de educação ambiental
Eventos e interações	Realização de eventos Divulgação em eventos e festas	Existem exposições, amostras, simpósios Comunicação com os conselhos municipais do meio ambiente ou em eventos
Públicos e seus interesses	Divulgar em veículos de comunicação locais e regionais Articulação com prefeituras e entidades	Sem comunicação ativa com imprensa; cobertura apenas em crises Comunicação das organizações para público específico, de caráter local
Plataformas, meios e canais de comunicação	Produção de materiais (impressos, multimídias; educativos e promocionais) Criação de site Comunicação visual Divulgação da UC no site e redes sociais da Fundação Florestal Criação de ferramenta de comunicação ágil	Envio de release para publicação na Fundação Florestal; quase não é publicado Foi desenvolvido um site em parceria com a ONG SOS Itupararanga Grupos de whatsapp e email funcionam para conselho gestor Foi produzida uma cartilha informativa Republicação da APA no instagram da Fundação Florestal
Recursos e estrutura	Ampliar equipe de comunicação Incentivo a criação de rádios comunitárias Participação dos conselheiros na elaboração das estratégias de comunicação Campanhas informativas com o auxílio da Ass. Com. da Fundação Florestal Voluntários podem contribuir na elaboração e divulgação de	APA não possui equipe de comunicação A APA não tem redes sociais próprias Tem um celular para fotos e vídeos Equipe de Comunicação da Fundação Florestal é enxuta Deficiência de equipamentos tecnológicos APA tem um recurso anual de R\$ 3.000,00 para comunicação, eventos e festas
Impressões e impactos	Desconhecimento da APA e sua função relatada no Plano Diretor	Falta a informação chegar nos municípios Dificuldade é chegar no público e fazer com que o público preste atenção Preocupação em perder conteúdo se trocar gestão Barreira é não ter equipe para trabalhar na comunicação Falta de conhecimento da população sobre o que é a APA e sobre sua função Conselho Gestor: mais relação com umas pessoas do que com outras

Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível visualizar no Quadro 5, no grupo temático da *Comunicação e ações estratégicas*, os documentos preveem estratégias e ações como, por exemplo, a implementação de um programa de comunicação social voltado para a divulgação da APA. No entanto, na prática, a realidade é marcada pela ausência desse programa e pela falta de tempo para a dedicação à comunicação, o que demonstra a dificuldade de operacionalizar o que foi sugerido. Assim, a comunicação acaba se limitando ao círculo de relacionamento dos conselheiros, que atuam na comunicação na medida do possível, como destaca o entrevistado CG1: “a ferramenta que eu tenho é o corpo a corpo, (...), eu procuro levar informação em reuniões regionais, em reuniões junto à Equipe técnica da Prefeitura, em reuniões com parte da comunidade”.

No entanto, observa-se que exemplos como o da APA da Escarpa Devoniana demonstram a relevância de uma mobilização ampliada. Lá, a comunidade científica, acadêmica, ONGs e parlamentares estaduais conceberam e implantaram estratégias que divulgaram amplamente a APA e suas ameaças (Mochiutti; Guimarães, 2018), mostrando o papel central da articulação multissetorial.

Quanto ao grupo *Educação e sensibilização*, os documentos estabelecem como diretriz a execução de estratégias como Educação Ambiental e Educomunicação, além de campanhas educativas e capacitação de agentes locais. Na prática, a APA não desenvolve o plano de educomunicação proposto, mas conta com iniciativas de entidades parceiras, conforme destacado pelo entrevistado CG2: “tem programa de educação ambiental, eventualmente, quando a gente tem convênio com a SOS Itupararanga, e quando faz alguma atividade lá, mas não é constante”.

Em consonância, Menezes (2015) aponta que a abordagem da Educação Ambiental em UCs costuma ocorrer por meio de ações pontuais, como palestras e materiais audiovisuais, mas ainda carece de estratégias consolidadas de longo prazo que fomentem o diálogo contínuo com a comunidade.

Os preceitos relacionados ao grupo *Eventos e interações* preveem a realização de atividades em eventos e festas para promover a APA. Embora sejam realizadas exposições, simpósios e palestras em parceria com instituições e conselhos municipais, a divulgação desses eventos é limitada, o que restringe o impacto das interações com o público mais amplo. A comunicação tem permanecido restrita a parceiros institucionais, o que reduz o alcance e a efetividade das ações. O trecho da resposta do entrevistado CG3 sobre este aspecto exemplifica este tipo de situação: “Não é possível divulgar para o público geral, mas, se há algo relevante que eles precisam saber, divulgamos nos eventos ou em conjunto com outras ações”.

Esse cenário difere do observado por Do Monte e dos Santos (2022) na UC Municipal de Proteção Integral Refúgio de Vida Silvestre Pedra da Andorinha, onde a imprensa local e regional foi um vetor importante para valorizar a UC perante a população, estimulando o debate sobre a conservação ambiental.

No grupo temático *Públicos e seus interesses* também foram observadas discrepâncias entre o que está documentado e como o processo comunicacional se desenvolve. O conjunto de documentos inclui a divulgação em veículos locais e regionais e articulações com prefeituras e

entidades. Contudo, na prática, observa-se que a imprensa aborda a APA apenas em momentos de crise, enquanto a comunicação interna é direcionada a um público específico e de caráter local. Há dificuldade em engajar alguns públicos de interesse, o que reflete a necessidade de estratégias de comunicação mais dinâmicas e adaptadas a diferentes faixas etárias, como destaca o entrevistado CG2: “eu acho que a gente tem uma dificuldade de comunicação que hoje em dia, a gente trabalha com público muito jovem, de geração cada vez mais nova. E o que eu tenho notado é que a gente é que não aprendeu a se comunicar direito com esse público”.

Menezes (2015) ressalta como o uso da mídia regional pode tanto favorecer quanto comprometer a aceitação social das UCs, dependendo das narrativas veiculadas, como ocorreu nos Altos da Mantiqueira, quando grupos contrários mobilizaram canais televisivos para deslegitimar a ideia de conservação de um parque.

A análise relativa ao grupo *Plataformas, meios e canais de comunicação* mostrou que há previsão de produção de materiais educativos e promocionais, criação de site e redes sociais, além de ferramentas de comunicação ágeis, como placas informativas. Apesar disso, a prática na APA apresenta iniciativas limitadas, como um site criado em parceria com a ONG SOS Itupararanga, grupo de WhatsApp que envolve conselheiros e uma cartilha informativa. O entrevistado CG7 confirma que o aplicativo de troca de mensagens instantâneas é a forma preferida de comunicação entre os conselheiros: “O WhatsApp é o mais usado, por ser mais ágil, com grupos para comunicação direta”.

Contudo, experiências bem-sucedidas como a da Escarpa Devoniana demonstram o poder do uso articulado de redes sociais e outras ações, estratégias e táticas como documentários e assessoria de imprensa, o que fez com que “palavras até então estranhas para a população virassem hit na voz das crianças” (Mochiutti; Guimarães, 2018), destacando o potencial das mídias digitais e da comunicação integrada.

O grupo *Recursos e estrutura disponíveis* evidenciou alguns dos maiores desafios para o cumprimento das diretrizes estabelecidas nos documentos. Enquanto o Plano de Manejo prevê ações como a ampliação da equipe de comunicação, na realidade, a APA opera com um recurso anual de apenas R\$ 3.000,00 para todas as ações de comunicação, que também deve contemplar eventos e festas. Na prática, é um recurso que não pagaria por um mês de um profissional de assessoria de imprensa, cujo piso referente a 5 horas semanais de trabalho atualmente é de R\$ 5.143,87, de acordo com tabela do Sindicato dos Jornalistas Profissionais

do Estado de São Paulo (2025). Por outro lado, a APA não possui redes sociais próprias, e a equipe da Fundação Florestal é enxuta, dificultando o suporte necessário.

Essa limitação orçamentária e estrutural compromete diretamente a implementação das estratégias almejadas. Esta limitação é exposta pelo entrevistado CG1, que se queixa da falta de condições de fazer um trabalho de comunicação mais eficiente: “como isso acabaria me tomando muito tempo, eu optei em não ter uma rede social da unidade porque senão acarretaria uma demanda maior, eu acabaria não dando conta de responder (...) desde agradecimento até questionamentos e poderia deixar aí um relacionamento fragilizado”.

Diante de restrições semelhantes, Menezes (2015) indica que a criação de Grupos de Trabalho pode ser um caminho para manter o engajamento, dinamizar conselhos gestores e viabilizar ações mesmo sem grandes recursos, mostrando que o planejamento participativo colabora para superar obstáculos.

Como visto até o momento, embora a comunicação tenha um papel central para as UCs de maneira geral na opinião dos entrevistados, tanto a Gestão da APA, quanto grande parte das entidades que compõem o conselho têm pouco investimento na área, o que pode ser sintetizado pela fala do CG4: “O trabalho é praticamente voluntário”, (...) “o investimento na área é zero” (SIC).

Por fim, no grupo *Impressões e impactos* é indicado um desconhecimento sobre a APA e sua função, conforme relatado no próprio Plano de Manejo da APA, sobre a época em que eram realizadas as reuniões para a construção do documento. A comunicação deficitária impede que a informação chegue aos municípios e ao público em geral, agravando a falta de entendimento sobre a importância da APA. “Infelizmente, quando perguntamos, ninguém conhece a APA”, lamenta o entrevistado CG4. O mesmo entrevistado relata pontos de dificuldade para abordar a questão: “quando vamos às escolas, percebemos que os alunos sabem da existência da represa, do reservatório, mas têm dificuldade de entender a área de proteção”. Para o entrevistado CG5, “falta um olhar para a comunicação interna entre o Conselho, entre os Conselheiros”, já que, em sua opinião, “a comunicação está desarticulada e fragilizada, especialmente dentro do Conselho”. E esta, de acordo com o entrevistado, é um ponto a se atentar para que a comunicação seja plenamente eficaz: “A comunicação interna do colegiado precisa melhorar antes de se pensar em comunicar externamente. É necessário planejamento, reuniões regulares e depois sim comunicação pública”.

De modo geral, Menezes (2015) destaca que planos focados em ações de Educomunicação, como divulgação em escolas e uso das redes sociais para reuniões dos conselhos, reforçam a importância de estratégias específicas para promover o conhecimento público sobre a APA e seus valores, corroborando a percepção dos entrevistados sobre a necessidade urgente de qualificar a comunicação.

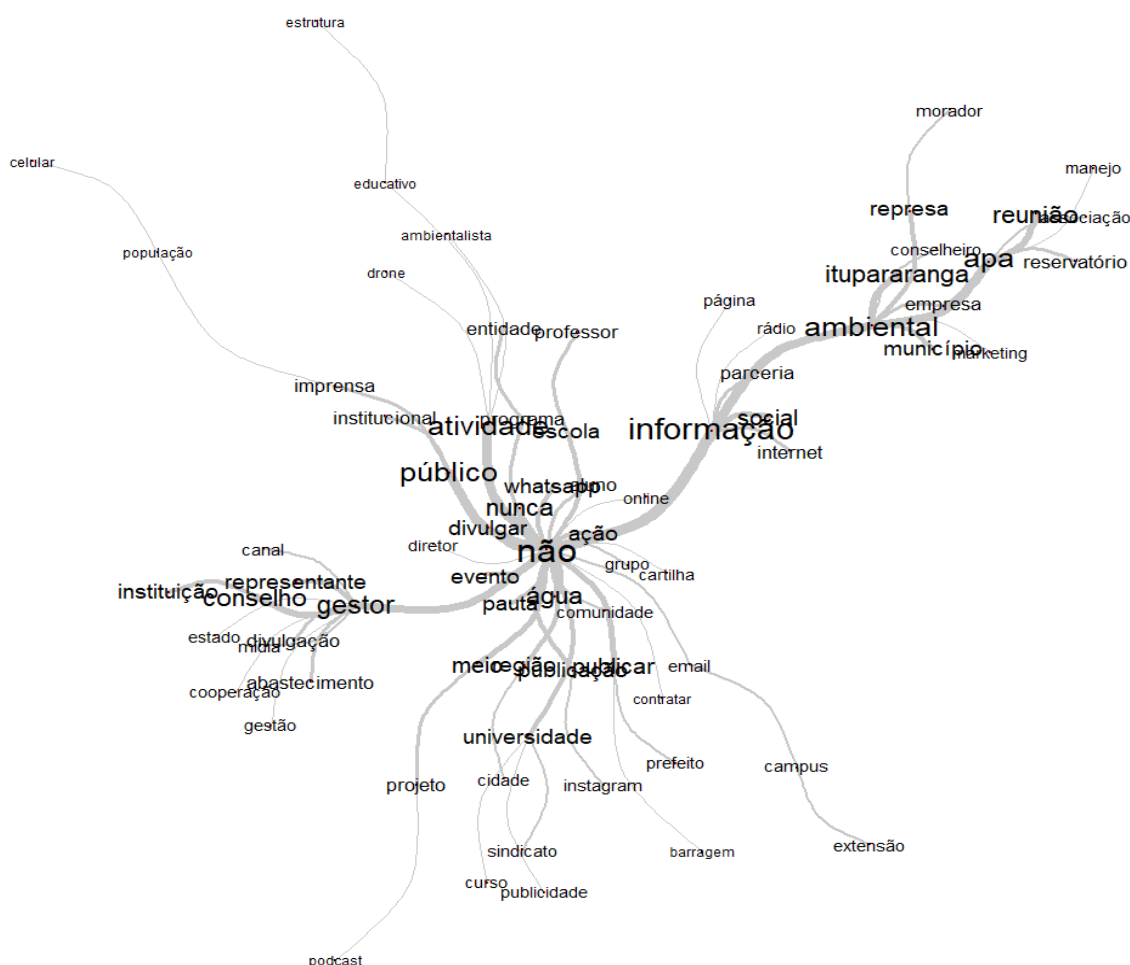
Quanto à cobertura da mídia, há uma impressão de que as informações relativas à APA só importam para a imprensa quando há alguma situação crítica, como comenta o entrevistado CG2: “tirando esses períodos de crise parece que não existe mais interesse sobre o assunto”. Para que se trabalhe mais a comunicação voltada para a preservação, ou seja, antes que as crises hídricas ocorram, “a população precisa entender melhor o papel da APA”, destaca o entrevistado CG4.

De maneira geral, os entrevistados avaliam que a comunicação do Conselho Consultivo entre os conselheiros e em relação à comunidade em geral tem desafios importantes a serem superados. Na opinião do entrevistado CG8, por exemplo, a “avaliação (da comunicação) é mediana. Pode ser melhorada com maior intensidade e sistematização das ações”. Para ele, “poderia ser mais frequente e alcançar públicos mais amplos”.

5.1.1 Análise de similitude

Para dar uma noção sobre o quanto a APA de Itupararanga apresenta dificuldades em implementar as diretrizes de comunicação, sistematizamos, com o auxílio do software Iramuteq, a Figura 2 com a análise de similitude, apresenta a associação das palavras-chave com outras palavras que podem indicar como ocorre a comunicação.

Figura 2 – Análise de similitude



Fonte: Elaborado pelo autor

Como mostra a Figura 2, as palavras-chave estão bastante associadas ao advérbio de tempo e de negação “nunca”, mas principalmente ao advérbio de negação “não”, que, por ter sido uma das palavras mais citadas em associação aos termos chave pesquisados, está no centro do gráfico.

Os resultados da análise de conteúdo sobre a gestão de comunicação da APA de Itupararanga revelam desalinhamento entre o que é estabelecido nos documentos estratégicos e a prática cotidiana. Esse descompasso expõe fragilidades institucionais e estruturais que limitam a eficácia das ações comunicacionais da APA, apontando para desafios significativos no alcance de seus objetivos. Segundo Mochiutti (2018 p.458), “chegar à sociedade a real importância da bio e geodiversidade destas áreas protegidas é também um grande desafio de comunicação”, o que reforça a necessidade de estratégias mais robustas e integradas.

Um ponto identificado é que as diretrizes presentes nos documentos estratégicos assumem o papel de sugestões, e não de determinações acompanhadas de suporte operacional ou financeiro. Por exemplo, embora se recomende a implementação de programas de comunicação, educação ambiental e produção de materiais informativos, não há uma alocação de recursos ou equipe suficiente para viabilizá-los. Como Menezes (2015) destaca, a Educomunicação, que associa comunicação e educação ambiental, poderia ser uma solução para mobilizar e engajar atores sociais, promovendo a gestão participativa das UCs. Contudo, sem estrutura suficiente, essas iniciativas enfrentam dificuldades para se concretizar.

Outro aspecto relevante é a dependência de voluntários e parcerias externas para a realização de atividades. Embora colaborações, como os programas de extensão universitária, tragam contribuições pontuais, a falta de regularidade compromete a continuidade e o impacto das ações. Mochiutti (2018) ressalta que redes sociais podem ser ferramentas poderosas para mobilização e alcance, devido à rapidez na disseminação de informações e à possibilidade de organizar ações emergenciais. No entanto, a análise mostra que a gestão comunicacional da APA costuma se mobilizar em momentos de crise ou eventos pontuais em vez de uma abordagem contínua e planejada.

A comunicação informal e personalizada, conduzida muitas vezes por meio do “corpo a corpo” em círculos limitados, dificulta a ampliação do alcance da APA. Essa limitação não apenas compromete a eficácia das ações, mas também reforça a percepção de que a comunicação é secundária frente a outras prioridades operacionais. Para Do Monte e Dos Santos (2022), os meios de comunicação são essenciais para relacionar a problematização ambiental com o desenvolvimento de uma conscientização cidadã. Contudo, a relação da APA com a imprensa tem ocorrido de maneira pontual, restringindo-se a momentos críticos. Isso pode representar abrir mão de oportunidades importantes, já que, como também apontado por Mochiutti (2018), jornais, revistas e telejornais se configuram como canais importantes para uma UC.

A análise dos diferentes grupos temáticos também evidencia desafios específicos, como a falta de canais robustos de comunicação, a limitação no engajamento de públicos diversificados e a ausência de campanhas educativas sistemáticas. Para superar essas lacunas, Menezes (2015) propõe que o compartilhamento de informações seja coletivizado, conferindo maior responsabilidade aos participantes de processos de mobilização e descentralizando a função de comunicação. Esse modelo pode ampliar o alcance e a eficácia das ações da APA, ao

mesmo tempo em que incentiva uma gestão participativa mais alinhada com os objetivos de preservação ambiental.

Quanto à abordagem da APA na mídia, vale destacar que a imprensa é pautada de acordo com os interesses de veículos, editores e conforme as pautas são percebidas pela população. Por exemplo, se o período de estiagem é intenso, começa a faltar água e a população começa a sofrer com isso, a tendência é de que a mídia passe a fazer a cobertura do assunto. Assim, a falta de uma assessoria de imprensa da APA, conforme constatado no grupo de estrutura e profissionais, pode ser um fator que impeça a APA de sugerir e provocar novas pautas também importantes na mídia, uma vez que as redações de jornais não sabem das pesquisas, eventos, projetos relacionados à UC, com potencial de serem noticiadas à comunidade regional.

A reformulação na abordagem comunicacional da APA é imprescindível. A criação de um plano de comunicação realista, vinculado às condições concretas da instituição, é uma oportunidade de operacionalizar as diretrizes previstas nos documentos estratégicos. Para o CECAV (2022, p. 9), o Plano de Comunicação elaborado para a entidade pode contribuir para o desenvolvimento, gerenciamento e divulgação de ações da organização, “de maneira que se amplie o fluxo de informações e o relacionamento, tanto no âmbito interno quanto externo”. Como destacado por Menezes (2015), a mobilização e o compartilhamento de informações podem fortalecer o engajamento comunitário e o papel educativo da APA.

5.1.2 Diagnóstico da relação

A aplicação da Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), conforme Dreyer (2021), possibilitou compreender os níveis real, ideal e aspiracional da relação comunicacional da APA de Itupararanga. A análise, realizada a partir das entrevistas com representantes do Conselho Consultivo do UC (CG1 a CG8), revelou informações que permitem um retrato mais próximo possível de como funciona a comunicação da entidade, além de fornecer subsídios para um plano de comunicação estratégica e integrada.

Ao aplicar os 14 passos propostos pela autora para mapear o nível real da relação, foi possível uma leitura crítica e comparativa com planos e experiências em outras UCs.

1) Definição dos ambientes analisados

A investigação confirmou a coexistência de três ambientes comunicacionais distintos e interdependentes: o físico (reuniões presenciais, ações de campo, material impresso), o online (site, redes sociais, grupos de WhatsApp) e o híbrido (eventos com registro digital, oficinas com devolutiva em plataformas). O entrevistado CG1 destacou que “as reuniões do conselho continuam centrais para a interlocução, enquanto canais digitais permanecem emergentes e de uso pontual”.

2) Escolha e aplicação do método

Optou-se pelas entrevistas como instrumento principal, método coerente com a MRRP quando o objetivo é mapear percepções e intenções; para esta análise, os documentos, normas e diretrizes foram desconsiderados, pois, como visto pela análise a partir de Bardin, a documentação da APA prevê programas e instrumentos que, na prática, não se efetivam por limitações humanas e orçamentárias, como destacado pelos entrevistados, de maneira geral.

3) Mapeamento das mídias utilizadas

O mapeamento revelou uma estrutura comunicacional reduzida e fragmentada: site institucional recém-construído sob responsabilidade do Conselho (mas com baixo acesso), grupos de WhatsApp operados por conselheiros, eventual uso de Facebook/Instagram por parceiros e publicações esporádicas validadas ou não pela assessoria de comunicação da Fundação Florestal. O entrevistado CG1 relatou: “são duas pessoas que atendem 150 unidades no Estado de São Paulo”.

4) Identificação dos formatos de conteúdo

Os formatos produzidos são majoritariamente reativos e utilitários: fotos e vídeos pontuais, releases (quando validados), cartilhas eventuais e relatórios técnicos. Não há, nas práticas regulares, séries de conteúdo educacional, roteiros de formação ou planilhas de produção editorial que sustentem uma rotina. Em várias ocasiões, é o próprio gestor quem edita e publica os materiais.

Figuras 3 e 4 – Exemplos de posts sobre a APA de Itupararanga no Instagram



Fonte: Instagram da SOS Itupararanga

5) Levantamento da frequência de publicação

A periodicidade é irregular: iniciativas pontuais, que dizem respeito a eventos ou anúncios, alternam-se com períodos de inércia. A falta de ações barra na restrição orçamentária — “o investimento anual em comunicação não passa de R\$ 3.000” (Entrevistado CG1) — e na falta de equipe dedicada. Essa constatação evidencia as lacunas entre o previsto em planos e a execução efetiva, também diagnosticadas por Menezes (2019) no Plano de Comunicação da Serra da Mantiqueira.

6) Análise do tipo de conteúdo e linguagem

Foi revelada a predominância de dois tipos de linguagem, a de conteúdos técnicos (destinados a órgãos e parceiros) e a necessidade de linguagem simplificada voltada às comunidades. CG6 relatou: “sempre precisamos traduzir os termos técnicos para que aposentados, pescadores e visitantes entendam” (Entrevistado CG6). A ausência de protocolos editoriais ou guias de linguagem implica em inconsistência na recepção das mensagens, o que Saraiva (2022) classifica como falha de planejamento ágil em Relações Públicas.

7) Interpretação da intenção do conteúdo

A intenção predominante é informativa (prestar contas, anunciar ações e eventos, atender demandas pontuais), com raras iniciativas deliberadas de engajamento. O entrevistado

CG3 destacou: “não é possível divulgar para o público geral, mas se há algo relevante, divulgamos em eventos”. Essa prática mantém a comunicação nos níveis 1 e 2 da MRRP (informar e comunicar), com poucos exemplos de ações de vínculo (Dreyer, 2021).

8) Identificação da proposta de valor

A proposta de valor percebida é conservacionista e educacional, mas pouco explorada institucionalmente. O entrevistado CG5 observou que parceiros como IPESA produzem boletins semestrais com conteúdos consistentes, revelando que a entrega de valor comunicacional existe, mas depende de atores externos.

9) Mapeamento dos públicos estratégicos

Os públicos foram segmentados em conselheiros e entidades parceiras (alto engajamento), comunidades do entorno (médio engajamento em ações presenciais), visitantes (baixo contato sistemático) e imprensa (contato reativo). Essa ausência de política de segmentação é semelhante ao problema identificado em mosaicos de UC, nos quais a comunicação com a sociedade civil permanece frágil (Silva; Salvio, 2018).

10) Mensuração das reações do público

As práticas de mensuração são incipientes: “montamos um Google Forms para avaliação, mas isso acabou se perdendo”, revelou o entrevistado CG1. Não existem indicadores-chave ou maneiras mais efetivas para mensurar a percepção do público em torno da APA. Esta percepção se manifesta, apenas, conforme os entrevistados, na impressão pessoal em interlocução com a comunidade.

11) Análise do retorno institucional

O retorno institucional é baixo devido à centralização: “eles precisam validar qualquer publicação... nesse período, esquece” (Entrevista com CG1). A lentidão gera desarticulação e prejudica a credibilidade. Essa situação reflete o que Menezes (2019) também apontou para a Serra da Mantiqueira, onde processos burocráticos enfraqueceram a comunicação.

12) Identificação de riscos e crises potenciais

Foram identificados riscos reputacionais e operacionais. O entrevistado CG5 advertiu: “se amanhã o gestor for embora, leva senha, leva tudo, perdeu o conteúdo que está lá e ninguém faz nada”. Esse risco é recorrente em UCs, como também diagnosticado por

Figueiredo e Lopes (2007), que apontam a falta de protocolos de continuidade como ameaça à governança comunicacional em Reservas de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Mamirauá e Amanã, na Amazônia.

13) Avaliação do alinhamento estratégico

Não existe alinhamento claro entre a comunicação e a missão institucional, que sequer é estabelecida em um texto ou documento acerca de valores institucionais. As práticas atuais não se ancoram em um plano estratégico formalizado. Dreyer (2021) e Kunsch (2016) enfatizam que a ausência desse vínculo compromete a eficácia da comunicação estratégica.

14) Classificação do nível de interação

A APA de Itupararanga encontra-se majoritariamente nos níveis iniciais da MRRP, limitando-se a informar e comunicar (níveis 1 e 2), com exemplos de participação (nível 3) possibilitados, com maior frequência, em entidades parceiras e ligadas a determinados conselheiros. Não há evidências consistentes de vínculos (nível 4). Esse diagnóstico é consistente com estudos em UCs amazônicas, nos quais a comunicação raramente avança para criar vínculos duradouros (Figueiredo; Lopes, 2007).

5.1.3 Estrutura de comunicação das entidades que compõem o Conselho Consultivo da APA

Com base no diagnóstico exposto, foi possível desenvolver uma síntese com a estrutura de comunicação e as possibilidades de articulação junto ao Conselho Consultivo da APA de Itupararanga, como se vê no Quadro 6.

Quadro 6 - Canais e estrutura de comunicação das entidades do Conselho da APA

Entidade	Estrutura e canais de comunicação	Possibilidades de uso pela APA de Itupararanga
Gestão da APA / Fundação Florestal	Não possui equipe própria de comunicação; apenas o gestor. Canais: site em parceria com o Conselho Consultivo e SOS Itupararanga, WhatsApp entre conselheiros, comunicação eventual com imprensa via setor central da Fundação Florestal (São Paulo). Práticas comunitárias: placas informativas na rota do vinho, reuniões empresariais, divulgação oral. Recursos limitados a R\$ 3 mil anuais.	É o núcleo da comunicação institucional, mas depende de voluntários e apoio técnico de entidades parceiras.

IPESA – Instituto de Projetos e Pesquisas Socioambientais	Estrutura com equipe própria de comunicação. Canais: site institucional, redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube), boletim digital semestral, vídeos, cartilhas e materiais educativos. Uso de Google Ads (US\$ 10 mil/mês). Realiza oficinas, exposições e mostras.	Alta possibilidade de cooperação. IPESA pode divulgar conteúdos oficiais da APA, replicar materiais e participar de ações conjuntas de educomunicação.
Plena Cidadania	Comunicação voluntária, sem equipe fixa. Canais: site institucional, redes sociais, grupos de WhatsApp (Conselho e sociedade civil), divulgação em cursos, blog inativo. Atua em escolas e projetos socioambientais.	Pode reproduzir materiais se houver apoio da APA (releases, conteúdos centralizados). Boa inserção em escolas e comunidades.
Associação de Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos (ASSEA)	Canais: e-mail, WhatsApp (principal), Facebook, Instagram, site institucional, reuniões mensais e sala de podcast. Produz calendários e agendas. Sem equipe de comunicação. Realiza palestras com CREA sobre meio ambiente.	Pode disponibilizar estrutura de podcast e eventos para divulgação de temas da APA. Boa capilaridade com público técnico.
Sindicato Rural de Ibiúna / SENAR-SP	Canais: WhatsApp (grupos segmentados), Facebook, Instagram, e-mail, site institucional. Comunicação terceirizada (TI). Realiza cursos e oficinas presenciais sobre temas ambientais e boas práticas agrícolas.	Alta possibilidade de integração: cursos e redes formadas pelo SENAR podem difundir informações da APA.
Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba (UFSCar)	Estrutura formal de comunicação via Centro de Comunicação Social. Canais: site institucional, rádio universitária (em São Carlos), divulgação científica online, podcasts e videocasts.	Oferece infraestrutura de comunicação, estúdios e canais institucionais para difusão de temas ligados à APA.
Águas de Votorantim	Canais: e-mail, WhatsApp, comunicação via CONDEMA, eventos municipais. Divulgação institucional via grupo “Águas do Brasil”. Realiza projetos de educação ambiental em escolas.	Possibilidade de integração via programas educativos e eventos ambientais conjuntos.
CETESB	Estrutura com atendimento ao público (0800), imprensa, site institucional e redes sociais. Canais: “Fale Conosco”, ouvidoria e SIC. Produz manuais e publicações técnicas, campanhas e eventos institucionais.	Pode divulgar pautas conjuntas e apoiar campanhas de educação ambiental ligadas à APA.
DAEE – Departamento de Águas e Energia Elétrica	Comunicação integrada ao Governo do Estado. Canais: site institucional, portal de outorga eletrônica, Facebook, releases à imprensa. Desenvolve programas como “Rios Vivos”.	Pode apoiar a APA na divulgação técnica e de programas de gestão de recursos hídricos.
CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral	Estrutura de comunicação da Secretaria de Agricultura. Canais: site institucional, imprensa, telefone e notas no portal. Atua com cursos e treinamentos técnicos.	Potencial de parceria com produtores e técnicos rurais para campanhas sobre conservação e uso sustentável.
Polícia Militar Ambiental (PMESP)	Setor de imprensa e canais diretos de denúncia. Canais: e-mail institucional, redes sociais (@PMAmbientalSP), publicações e revistas. Realiza campanhas educativas e ações comunitárias.	Pode apoiar campanhas da APA com foco em fiscalização, sensibilização e educação ambiental.

SAAE – Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Sorocaba	Canais: site institucional, atendimento online, redes sociais e imprensa local. Desenvolve projetos de educação ambiental com escolas e comunidades.	Alta possibilidade de parceria para divulgação e ações de sensibilização em Sorocaba.
Companhia Brasileira de Alumínio (CBA)	Empresa com área de Comunicação Corporativa e Relações com a Imprensa. Canais: site, relatórios ESG, redes sociais, imprensa e programas comunitários.	Possibilidade de cooperação em ações socioambientais e divulgação de boas práticas sustentáveis.
SOS Itupararanga	ONG com site e redes sociais (Instagram). Realiza palestras, visitas guiadas à represa, jogos educativos, cursos de ecoturismo e campanhas locais. Forte atuação em educação ambiental.	É um dos principais canais locais de mobilização social e pode integrar plenamente as ações de comunicação da APA.
Associação Vuturaty Ambiental (AVA)	Site institucional, Facebook, participação em comitês e fóruns ambientais. Atua em mobilização comunitária e educação ambiental.	Pode apoiar campanhas locais e contribuir na articulação regional para fortalecimento da APA.
Instituto IN Pacto (InPACTO)	Estrutura de comunicação institucional. Canais: site, relatórios, boletins, redes sociais. Promove eventos e campanhas de conscientização.	Pode colaborar em campanhas voltadas à responsabilidade social e sustentabilidade.
Universidade de Sorocaba (UNISO)	Possui cursos e laboratórios de Comunicação (LabCom, Comunicab), TV universitária, rádio, assessoria de imprensa e redes sociais. Forte atuação em extensão comunitária.	Potencial elevado para parceria em educomunicação, produção de conteúdo e projetos de extensão ligados à APA.
Prefeituras Municipais da área da APA	Todas dispõem de assessoria de comunicação, sites institucionais, redes sociais e imprensa oficial. Algumas mantêm boletins informativos, rádios comunitárias e eventos escolares e comunitários.	Alto potencial de articulação com a APA por meio de campanhas conjuntas, eventos ambientais e uso de canais oficiais para difusão de informações.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.4 Análise SWOT da Comunicação Social da APA de Itupararanga

A seguir, no Quadro 7, apresenta-se uma análise SWOT elaborada a partir do diagnóstico comunicacional da Área de Proteção Ambiental (APA) de Itupararanga, considerando as informações obtidas por meio da análise documental, entrevistas e aplicação da Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP). Essa análise identifica e organiza as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças associadas à comunicação social da unidade, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação voltado ao fortalecimento da gestão participativa e da visibilidade institucional da APA.

Quadro 7 – Síntese da Análise SWOT da Comunicação Social da APA de Itupararanga

Aspecto	Elementos Identificados
---------	-------------------------

Forças	- Existência de parcerias com entidades atuantes em comunicação e educação ambiental (IPESA, SOS Itupararanga, UNISO). - Reconhecimento, entre os conselheiros, da importância estratégica da comunicação. - Presença de canais colaborativos, como grupos de WhatsApp, que favorecem a interação rápida entre atores locais. – Conselho Consultivo ativo, com abertura participativa. – Parceiros externos com capacidade comunicacional própria.
Oportunidades	- Potencial de cooperação com universidades, órgãos públicos e ONGs para ampliação das ações de educomunicação. - Uso de mídias digitais, TVs e rádios universitárias para ampliar o alcance social e educativo da APA. - Mobilização de redes institucionais e comunitárias para fortalecer campanhas e eventos ambientais regionais. – Uso de instrumentos de baixo custo, médio e alto impacto, microinfluenciadores, redes sociais, mídias alternativas, grupos comunitários). - Assessorias de imprensa e comunicação de entidades e prefeituras como possibilidades de parcerias.
Fraquezas	- Deficiência em equipe técnica e recursos financeiros adequados para a comunicação. - Ações de comunicação pontuais, sem estratégia, sem planejamento. - Limitação do alcance comunicacional, concentrado em públicos internos e com reduzida presença nas mídias locais e regionais. – Dependência de indivíduos-chave. – Ineficiência no controle, monitoramento e avaliação de ações de comunicação.
Ameaças	- Risco de descontinuidade das ações e projetos de comunicação. - Desinteresse da mídia fora de períodos de crise hídrica. - Baixo nível de conhecimento social sobre o papel e os benefícios da APA, agravado por deficiências na comunicação sistemática. – Riscos reputacionais em crises por lentidão de resposta.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.5 Discussão dos Elementos da Análise SWOT

A análise revela que a comunicação da APA de Itupararanga encontra-se em um estágio inicial de estruturação, ainda fortemente dependente de iniciativas pontuais e do engajamento voluntário de conselheiros e entidades parceiras. Embora o diagnóstico demonstre a existência de diretrizes formais para a comunicação social no Plano de Manejo e outros documentos institucionais, a distância entre o que está previsto e o que é efetivamente realizado compromete a consolidação de uma estratégia contínua e integrada. A SWOT apresentada, portanto, permite identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho comunicacional da unidade e oferece subsídios para a formulação de ações mais consistentes no plano estratégico.

Entre as forças observadas, destaca-se a presença de uma rede de parceiros atuantes que já desenvolvem atividades comunicacionais e educativas com a APA, como o IPESA, a SOS Itupararanga e a Universidade de Sorocaba (UNISO). Esses atores exercem papel complementar à gestão pública, contribuindo com infraestrutura, expertise e canais próprios de difusão. Além disso, há uma percepção consolidada, entre os membros do Conselho Consultivo, de que a comunicação é um eixo essencial para o fortalecimento da governança e da transparência institucional. O uso de ferramentas simples e acessíveis, como o WhatsApp, ainda que informal, permite trocas ágeis e favorece a manutenção de vínculos mínimos entre os conselheiros e a equipe gestora.

As oportunidades concentram-se na possibilidade de expandir a comunicação por meio de parcerias com universidades, ONGs e órgãos governamentais, aproveitando estruturas já existentes para fins educativos e de divulgação. As redes sociais e as rádios universitárias, bem como os canais institucionais das prefeituras, podem ser utilizados para ampliar a visibilidade da APA junto à população regional. Essa integração permitiria a consolidação de um programa de educomunicação de longo prazo, com foco na valorização dos recursos naturais, na sensibilização social e na promoção de práticas sustentáveis. Há, portanto, um ambiente favorável à articulação multissetorial, que pode ser explorado como diferencial estratégico.

Por outro lado, as fraquezas internas da APA são expressivas. O diagnóstico evidencia deficiências estruturais e financeiras que comprometem o desenvolvimento de ações comunicacionais contínuas. A inexistência de uma equipe técnica dedicada, somada à limitação de recursos e à falta de um planejamento estratégico formalizado, restringe a capacidade de

atuação e o alcance institucional. A comunicação permanece fragmentada e concentrada em ações reativas, dependentes de circunstâncias específicas ou do esforço individual de gestores e conselheiros. Essa situação gera inconsistência na linguagem e na identidade da APA, além de dificultar a avaliação de resultados e o fortalecimento de vínculos com seus públicos estratégicos.

As ameaças externas reforçam o cenário de vulnerabilidade comunicacional. A alta rotatividade de conselheiros e a ausência de protocolos de continuidade colocam em risco a memória institucional e a manutenção de canais ativos. Além disso, a mídia regional tende a pautar a APA apenas em períodos de crise hídrica, o que reduz as oportunidades de divulgação positiva e de fortalecimento da imagem pública. Soma-se a isso o limitado reconhecimento da população sobre o papel e os benefícios da APA, o que restringe o engajamento comunitário e pode gerar resistência às ações de conservação, conforme registrado nas entrevistas e nos documentos analisados.

Dessa forma, a análise SWOT demonstra que o fortalecimento da comunicação social da APA de Itupararanga depende da capacidade de transformar as parcerias existentes em estratégias contínuas e sustentáveis. Aproveitar as forças e oportunidades identificadas requer planejamento, coordenação e criação de mecanismos permanentes de relacionamento, articulando poder público, sociedade civil e instituições de ensino. A superação das deficiências e vulnerabilidades comunicacionais passa pela institucionalização de uma política de comunicação participativa, capaz de garantir a transparência, ampliar a visibilidade da APA e estimular o sentimento de pertencimento nas comunidades do entorno.

5.1.5 Níveis real, ideal e aspiracional da relação segundo MRRP

Na análise do *nível real* da relação, os depoimentos evidenciam a fragilidade estrutural da comunicação. O entrevistado CG1 destacou a ausência de equipe dedicada e dependência da anuência da Fundação Florestal: “sou somente eu, eu não tenho ninguém para me apoiar em absolutamente nada... nós temos é um setor de comunicação que trabalha para a Fundação Florestal... são duas pessoas que atendem 150 unidades no Estado de São Paulo”. A fala revela a deficiência estrutural para garantir canais permanentes de informação e a realidade, em que a comunicação se limita a respostas pontuais e não sistemáticas. Esse cenário dialoga com Menezes (2015), que observou, no caso da Serra da Mantiqueira, que a gestão participativa das UCs sofre com falhas internas de compartilhamento de informações, reforçando a percepção de que a estrutura disponível não dá conta de operacionalizar as estratégias idealizadas.

A dificuldade de acesso a recursos comunicacionais também se repete em falas de outros conselheiros. O entrevistado CG2 ressalta que as iniciativas de educação ambiental dependem de convênios esporádicos: “tem programa de educação ambiental, eventualmente, quando a gente tem convênio com a SOS Itupararanga, mas não é constante”. Esse tipo de relato confirma a constatação de que, embora os planos de comunicação prevejam campanhas educativas contínuas e estruturadas, na prática prevalecem ações pontuais e descontínuas. A mesma crítica é encontrada em estudos de comunicação comunitária em UCs amazônicas, como na Rede Ribeirinha de Comunicação, que buscou superar a descontinuidade por meio do uso do rádio como ferramenta ágil e de baixo custo para mobilização (Figueiredo; Lopes, 2007).

No que se refere às interações sociais, o relato de CG3 reforça a limitação do alcance das iniciativas: “não é possível divulgar para o público geral, mas, se há algo relevante que eles precisam saber, divulgamos nos eventos ou em conjunto com outras ações”. Esse padrão confirma que a comunicação permanece restrita a públicos internos ou já engajados, limitando o papel de visibilidade institucional da APA. A literatura sobre mosaicos de UCs aponta a mesma fragilidade: apesar da existência de conselhos consultivos, a comunicação interna e a divulgação das informações com a sociedade interessada apresentam baixa efetividade em praticamente todos os mosaicos da Mata Atlântica (Figueiredo; Lopes, 2007). A restrição a públicos já sensibilizados reduz o potencial de engajamento mais amplo e reforça a percepção da comunicação como ação negligenciada, subvalorizada, não como eixo estratégico da gestão.

Outro aspecto que emergiu fortemente foi a centralidade das reuniões do Conselho Consultivo como espaço de interação. CG4 relatou que “as reuniões são públicas... todo aquele que desejar pode fazer parte da reunião, ele pode perguntar e opinar... a participação dele sempre é muito bem-vinda”. Embora a abertura seja um indicativo positivo, a prática carece de sistematização e de instrumentos para ampliar o alcance social desses espaços. Menezes (2015) ressalta que, na APA da Serra da Mantiqueira, a participação social por meio das reuniões foi fundamental, mas ainda insuficiente para garantir mobilização efetiva, recomendando a elaboração de documentos-síntese em linguagem acessível para circulação nas comunidades.

Essa comparação evidencia que, também na APA de Itupararanga, a ausência de uma devolutiva estruturada compromete o potencial de mobilização. Por outro lado, experiências como a da UC da Escarpa Devoniana, revelam o quanto as ações nas redes sociais, o relacionamento com a mídia e demais ações de comunicação promoveram reconhecimento ou

tomada de consciência por parte dos paranaenses de sua existência e do seu rico patrimônio natural, de acordo com Mochiutti e Guimarães (2018).

O uso de variados recursos de comunicação em diferentes mídias possibilitou o alcance de uma grande quantidade de pessoas e públicos. ‘APA’, ‘Escarpa’, ‘Devoniana’, palavras até então estranhas para a maioria da população, viraram até “hit” na voz das crianças (Mochiutti; Guimarães, 2018, p. 460).

Confrontando a situação da comunicação da APA de Itupararanga com documentos de referência, nota-se ainda que planos como o da Serra da Mantiqueira (Menezes, 2019) e da APA Naufrágio Queimado (SUDEMA, 2024) propõem sistemas de informação mais robustos e descentralizados, enquanto a APA de Itupararanga ainda opera com instrumentos fragmentados. As entrevistas evidenciam o mesmo que Saraiva (2022) chama de “falta de planejamento ágil”, ou seja, a dificuldade em transformar diagnósticos em fluxos permanentes de comunicação.

O nível *ideal da relação*, conforme Dreyer (2021), é a proposição do melhor caminho a seguir. Como fruto de planejamento, estudos prévios com equipes especializadas e desenvolvimento participativo, o ideal seria que a comunicação contemplasse ações e estratégias estabelecidas nas diretrizes e documentos levantados inicialmente, mas isso não se efetiva na prática por limitações humanas e orçamentárias, como destacado pelos entrevistados, de maneira geral.

Além das ações previstas em documentos, as entrevistas apontam aspirações de maior autonomia e continuidade. CG1 destacou a criação de um site em parceria com o Conselho Consultivo, reconhecendo, no entanto, a baixa adesão: *“a ideia é que as informações referentes à unidade possam ser postadas ali, só que hoje em dia poucos acessam o site... a maioria são mídias sociais rápidas”*. O depoimento revela a consciência sobre a necessidade de adaptação aos hábitos comunicacionais atuais, em consonância com o que Saraiva (2022) chama de planejamento ágil em Relações Públicas, que depende da adoção de ferramentas leves e responsivas, como redes sociais e checklists colaborativos.

CG6 relatou práticas anteriores bem-sucedidas em contextos municipais, ao traduzir conteúdos técnicos em linguagem acessível e articular canais comunitários como rádios e jornais locais. Essa experiência reforça que, mesmo em ambientes de baixa disponibilidade de recursos, a adequação da linguagem e o uso de mídias comunitárias podem potencializar o engajamento, o que converge com Kunsch (2016), que defende a comunicação integrada como elemento estratégico da gestão.

Outras UCs, como observado no Plano de Comunicação da APA Naufrágio Queimado, elaborado pela SUDEMA (2024), têm investido em sistemas de informação e ordenamento do uso público, incorporando a comunicação como parte central da gestão. Esse tipo de prática poderia ser adaptado ao contexto da APA de Itupararanga, especialmente para a divulgação de ações educativas e de prevenção a incêndios, tema recorrente nas entrevistas.

O *nível aspiracional*, segundo Dreyer (2021), é aquilo que a organização deseja em termos de relação. No caso da APA de Itupararanga, nota-se a expectativa de uma comunicação descentralizada e corresponsável. CG5 ressaltou que a manutenção de canais digitais não pode depender exclusivamente da figura do gestor, pois *“se amanhã o gestor for embora, leva senha, leva tudo, perdeu o conteúdo que está lá e ninguém faz nada”*. Essa preocupação ecoa as recomendações de estudos sobre mosaicos de UCs, nos quais a governança comunicacional deve ser entre gestores, conselheiros e sociedade civil organizada (Brasil, 2012).

A aspiração de institucionalizar a comunicação como prática coletiva aproxima-se das diretrizes defendidas por Menezes (2015) e reforçadas por Saraiva (2022), que entendem a comunicação em UCs como processo estratégico e contínuo, não como ação periférica, subimportante ou eventual.

A aplicação dos 14 passos da MRRP, triangulada com as entrevistas CG1–CG8 e com os planos de comunicação e diagnósticos de referência, revelou que a APA de Itupararanga apresenta maturidade comunicacional inicial (níveis 1–2: informar e comunicar), mas com potencial de evolução para níveis mais complexos (participação e vínculo). A MRRP se mostrou eficaz para operacionalizar o diagnóstico e indicar caminhos de ação: descentralização de responsabilidades, adoção de instrumentos de baixo custo e sistematização de fluxos comunicacionais. Ao confrontar a prática local com a literatura, percebe-se que a consolidação de uma comunicação estratégica em UCs depende tanto do aproveitamento das ferramentas tecnológicas, quanto da institucionalização, governança e constância. E isso exige investimento em recursos humanos e de infraestrutura.

De modo geral, a triangulação dos dados empíricos com a literatura evidencia que a APA de Itupararanga apresenta tensões observadas em outras UCs: insuficiência de recursos humanos, baixa capilaridade comunicacional e ausência de políticas consistentes de educomunicação. No entanto, também revela potenciais caminhos: fortalecimento dos conselhos como núcleos de comunicação, diversificação de canais digitais e criação de instrumentos ágeis para a interlocução com a sociedade. Assim, a aplicação da MRRP permitiu

não apenas mapear o nível real, mas também projetar um horizonte ideal e aspiracional que aproxima a APA de experiências bem-sucedidas em mobilização comunitária e planejamento de comunicação e educomunicação socioambiental.

5.2 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA APA DE ITUPARARANGA

5.2.1 Equipe, papéis e infraestrutura

5.2.1.1 Núcleo de Comunicação (perfis e papéis)

O plano recomenda a constituição de um Núcleo de Comunicação com perfis e atribuições compatíveis com as ações previstas, vinculados à gestão da APA e articulados ao Conselho Consultivo. Entre os perfis sugeridos estão, conforme a necessidade do planejamento: gestor(a) de comunicação (coordenador(a)), assessor(a) de imprensa, produtor(a) de conteúdos digitais, responsável por design e identidade visual, técnico(a) de audiovisual, analista de monitoramento e avaliação, e equipe administrativa/operacional.

5.2.1.2 Infraestrutura e recursos

Recomendam-se recursos físicos e tecnológicos mínimos: sala de comunicação, equipamentos de audiovisual portátil (para laboratório móvel), softwares de edição e gestão de conteúdo, plataforma de repositório digital (com padronização de metadados), contas institucionais em redes sociais, e sistema de clipping e monitoramento de mídia. A proposta também sugere um orçamento operacional para produção seriada (dossiês, podcasts, feiras) e manutenção do portal e do repositório.

5.2.1.3 Articulação interinstitucional

O Núcleo atuará como elo entre a Fundação Florestal, prefeituras, universidades (UNISO, UFSCar, IFSP), ONGs (SOS Itupararanga, IPESA, AVA) e demais integrantes do Conselho Consultivo. A atuação integrada maximiza o uso das assessorias de imprensa municipais e canais parceiros.

5.2.2 Reunião de Apresentação e Sensibilização

Como parte inicial da implementação do Plano de Comunicação Integrada da APA de Itupararanga, é fundamental realizar uma reunião de apresentação e sensibilização com os principais atores institucionais e comunitários envolvidos na gestão da unidade. Essa etapa tem caráter estratégico e visa garantir que todos compreendam os objetivos, a metodologia e a

importância do plano como instrumento de fortalecimento da comunicação e da participação social.

O encontro deve reunir representantes do Conselho Consultivo da APA, das prefeituras municipais (incluindo suas assessorias de imprensa e comunicação), da CETESB, da Fundação Florestal, de órgãos estaduais e federais correlatos, além de organizações da sociedade civil, instituições de ensino, associações de moradores, lideranças comunitárias, coletivos ambientais e representantes do setor produtivo local.

A reunião tem como finalidade sensibilizar os participantes para o papel da comunicação integrada como eixo de fortalecimento da gestão participativa da APA. Nela, serão apresentados o processo de elaboração do plano — com base na metodologia de Margarida Kunsch, no diagnóstico comunicacional e nas entrevistas com atores locais — e seus principais eixos de ação, destacando como cada segmento pode contribuir para sua implementação e multiplicação das mensagens junto aos diferentes públicos.

Além da exposição dos resultados e estratégias propostas, recomenda-se que o encontro promova um momento de diálogo e escuta, permitindo que os participantes expressem suas percepções, dúvidas e sugestões. Essa troca fortalece o sentimento de pertencimento e a corresponsabilidade coletiva, reforçando o compromisso com a execução do plano.

Como resultado, espera-se que os atores saiam da reunião alinhados quanto aos objetivos e responsabilidades do plano, e motivados a integrar a rede de comunicação da APA, atuando como multiplicadores das informações e valores ambientais. Essa etapa também contribuirá para o mapeamento de parcerias e sinergias com canais já existentes, especialmente os das prefeituras, órgãos públicos e entidades locais, que podem ser mobilizados para apoiar as futuras ações de divulgação e educação ambiental.

A realização dessa reunião marca o início efetivo da fase operacional do plano e constitui um passo indispensável para consolidar a governança comunicacional da APA de Itupararanga — baseada na cooperação, na transparência e na participação social.

5.2.3 Objetivos, públicos e mensagens

5.2.3.1 Objetivo geral

Estabelecer e operar uma comunicação estratégica e integrada que fortaleça a legitimidade institucional da APA de Itupararanga, promova a conscientização socioambiental e o uso sustentável do território, amplie a participação social e a colaboração no processo de manutenção da unidade de conservação.

5.2.3.2 Objetivos específicos

1. Criar um comitê ou grupo de trabalho de comunicação dentro do Conselho Consultivo, que ficará responsável pela condução estratégica da comunicação segundo o planejamento.
2. Criar uma agência in-house de comunicação, com estrutura física, infraestrutura tecnológica e recursos humanos para a operação de comunicação.
3. Padronizar políticas, fluxos e rotinas de comunicação institucional, garantindo coerência editorial, identidade visual e conformidade normativa.
4. Estruturar e manter canais e produtos regulares para públicos estratégicos (comunidades, imprensa, órgãos públicos, pesquisadores, operadores econômicos, educação básica e superior, turistas, influenciadores regionais, conselheiros e parceiros).
5. Estabelecer protocolos claros de relacionamento com imprensa e atores-chave, fortalecendo a reputação da APA.
6. Colaborar com a divulgação de programas de educomunicação e formação de multiplicadores de organizações parceiras, escolas, coletivos comunitários e redes de jovens.
7. Sistematizar e difundir conhecimento técnico-científico e memória institucional da APA (acervos, publicações, dados abertos e repositórios).
8. Conectar ações comunicacionais por eixos temáticos e geográficos com as agendas de políticas públicas, conselhos e comitês de bacia.

5.2.3.3 Públicos estratégicos

- Público institucional: órgãos governamentais, prefeituras, secretarias estaduais e municipais, Ministério Público, órgãos de controle, Comitê de Bacia, entidades que compõem o Conselho Consultivo da APA.

- Público comunitário e sociedade civil: associações de bairro, coletivos socioambientais, organizações indígenas e tradicionais, cooperativas, OSCs, conselhos de escola e saúde.
- Público de conhecimento: universidades, institutos de pesquisa, grupos de extensão, clubes de ciência.
- Público econômico: setor de turismo de natureza, agricultura e pesca artesanais, concessionários, clubes, operadoras náuticas.
- Público midiático e de influência: imprensa local/estadual, jornalistas setoriais, influenciadores ou micro influenciadores, comunicadores populares.
- Público educacional: redes municipais/estaduais de ensino, gestores escolares, professores, estudantes e grêmios.

5.2.3.4 Mensagens-chave

A escolha das linhas que as mensagens devem seguir representa um dos pilares da comunicação (Kunsch, 2016). No caso da APA de Itupararanga, são orientações que traduzem o propósito da unidade de conservação em mensagens acessíveis, inspiradoras e coerentes com seus objetivos estratégicos, elaboradas a partir do diagnóstico de comunicação. Definir essas diretrizes é essencial para garantir consistência no discurso, fortalecer a identidade institucional e orientar a produção de conteúdos voltados a diferentes públicos — desde estudantes e comunidades locais até pesquisadores, gestores públicos e visitantes. No contexto da educomunicação, as linhas condutoras também funcionam como pontes entre o conhecimento técnico-científico e a linguagem cotidiana, estimulando o aprendizado, a curiosidade e a corresponsabilidade pela conservação ambiental.

Exemplos de linhas condutoras das mensagens:

- Cuidar da APA é cuidar da água. As nascentes, rios e matas que compõem essa área de proteção ambiental garantem o abastecimento de várias cidades e o equilíbrio dos ecossistemas. Cada ação de preservação reflete na qualidade da água que chega às torneiras das comunidades;

- A biodiversidade da APA é única e precisa ser valorizada. Cada trilha, espécie e paisagem guarda histórias e conhecimentos que inspiram práticas de pesquisa, educação e outras atividades socioambientais;
- Educar para conservar: a educação ambiental e a comunicação caminham juntas para formar multiplicadores, despertar o olhar curioso de estudantes e fortalecer vínculos entre as pessoas e o território. Cada escola, sala de aula ou projeto educativo é um espaço de transformação;
- Comunicar é cuidar: toda pessoa que compartilha informações, histórias ou boas práticas sobre a APA contribui para sua proteção. Ao divulgar conteúdos, imagens e experiências, o público se torna um agente ativo da conservação e amplifica o alcance da mensagem ambiental;
- A natureza ensina: compreender as relações entre floresta, água, solo e clima é um passo essencial para agir de forma sustentável e responsável. A APA é um laboratório vivo de aprendizado e sensibilização;
- Turismo consciente e pesquisa científica fortalecem a APA. Visitar, estudar e divulgar o território de forma responsável ajuda a gerar conhecimento, renda e pertencimento, sem comprometer a integridade ambiental;
- Cultura e memória também conservam. As práticas tradicionais, o modo de vida das comunidades e a história local fazem parte do patrimônio imaterial da APA e devem ser valorizados e comunicados como parte da sua identidade;
- Conservar é participar. A proteção da APA depende de atitudes cotidianas — desde o consumo responsável até o respeito às áreas de preservação. Cada gesto individual tem impacto coletivo na manutenção dos ecossistemas;
- Itupararanga é uma fonte de vida e conhecimento. Um território que inspira a ciência, desperta a curiosidade, educa para o futuro e convida todos a fazer parte da sua proteção.

5.2.4 Arcabouço estratégico: fases, eixos, estratégias, táticas e ações

O plano é organizado em duas fases, conforme Dreyer (2021), que estabeleceu os quatro níveis de interação da comunicação organizacional: Nível 1 – Interação que Informa (II); Nível 2 – Interação que Comunica (IC); Nível 3 – Interação que Gera Participação (IGP);

Nível 4 – Interação que Gera Vínculo (IGV). Estas fases são aplicadas ao contexto da APA de Itupararanga em articulação com os fundamentos teóricos do Relatório Técnico-Científico (análises de Bardin, Kunsch, Menezes, Mamede, entre outros) e com as práticas consolidadas referenciadas (ex.: CECAV/ICMBio).

Fase 1 — Níveis: Interação que Informa e Interação que Comunica. Objetiva estruturar a base institucional e relacional necessária para a disseminação de informação pública qualificada, padronização comunicacional e articulação de redes.

Fase 2 — Níveis: Interação que Gera Participação e Interação que Gera Vínculo. Visa aprofundar processos de coprodução comunicacional, educomunicação, formação de multiplicadores e construção de vínculos duradouros entre a APA e seus públicos.

A seguir, cada eixo programático mantém a estrutura de estratégia, táticas, ações e os resultados esperados, além de explicitar em cada eixo o aporte da educomunicação (quando pertinente) e sua eventual correlação com referências estudadas.

5.2.4.1 Fase 1 — Interação que Informa e Interação que Comunica

A primeira fase compreende ações voltadas à informação, visibilidade e fortalecimento da imagem pública da APA, com foco na organização do sistema comunicacional, articulação de redes e uso estratégico das forças e oportunidades identificadas no diagnóstico SWOT. Baseia-se nas recomendações de Kunsch (2016) sobre governança da comunicação e nas práticas de plano institucionais como o do CECAV (ICMBio, 2022).

Eixo 1 – Governança comunicacional

Estratégia: Criar um Grupo de Trabalho ou Núcleo de Comunicação no Conselho Consultivo, com a finalidade de institucionalizar a comunicação interna e externa, fortalecendo a governança informacional da APA.

Táticas: Criação do Núcleo de Comunicação (ou GT de Comunicação) vinculado à equipe gestora; criação e institucionalização da política de comunicação da APA; elaboração de manual de comunicação integrada e identidade visual unificada; estabelecimento de calendário editorial e protocolos de imprensa.

Ações:

- Organizar a criação de um Grupo de Trabalho ou Núcleo de Comunicação junto à Gestão da APA;
- Dar publicidade ao plano de comunicação desenvolvido;
- Criar uma ponte entre a Assessoria de Comunicação *in house* e o GT de Comunicação, a qual a Assessoria estará subordinada.
- Fomentar a gestão participativa dos membros do Conselho na implementação do Plano de Comunicação;
- Formalizar protocolos de gerenciamento de crise junto ao comitê de comunicação do Conselho Consultivo;
- Fomentar a gestão participativa do Conselho no monitoramento e na avaliação do Plano de Comunicação.

Resultados esperados: Implementação adequada do Plano de Comunicação; Consolidação da linguagem de comunicação pública da APA; reforço da credibilidade institucional, a exemplo do que o Plano do CECAV (ICMBio, 2022) relata como governança de comunicação.

Eixo 2 – Assessoria de comunicação e de imprensa

Estratégias: Estreitar a relação com assessorias de comunicação e imprensa.

Táticas: Elaboração de manual de comunicação integrada e identidade visual unificada; estabelecimento de calendário editorial; estabelecimento de protocolos de atendimento à imprensa;

Ações:

- Implantar assessoria de imprensa permanente responsável por boletins, releases e notas técnicas;
- Produzir boletins regulares (quinzenais ou mensais) com resultados e agendas;
- Criar sala de imprensa digital no portal da APA;
- Elaborar roteiros de fala e fichas de mensagens-chave para porta-vozes, com media-training;

- Promover encontros de mídia regional com jornalistas e comunicadores;
- Incluir colunas fixas sobre a APA em boletins municipais e universitários;
- Formalizar protocolos de gerenciamento de crise junto ao comitê de comunicação do Conselho Consultivo;
- Estreitar relacionamentos com imprensa ambiental, científica e regional;
- Estreitar relacionamento com assessorias de imprensa das prefeituras e organizações que integram o Conselho Consultivo, bem como demais entidades que possam ser parcerias estratégicas, para a divulgação dos releases elaborados pela equipe de comunicação da APA.
- Incentivar rádios locais/comunitárias com a produção de kits de mídia padronizados;

Resultados esperados: Consolidação da comunicação pública da APA; ampliação da cobertura jornalística; reforço da credibilidade institucional.

Eixo 3 – Comunicação digital integrada e microrredes de influência

Estratégia: Consolidar presença digital multicanal com linguagem acessível, formatos nativos e curadoria colaborativa.

Táticas: Gestão de portal institucional; perfis oficiais em redes sociais com calendário editorial; newsletters; podcasts; parcerias com comunicadores e microinfluenciadores regionais.

Educomunicação: Divulgação de ações da APA e de parceiros voltados à educação ambiental.

Ações:

- Criar e alimentar perfis oficiais da APA nas redes sociais;
- Lançar newsletter institucional (“Vozes da APA”) com matérias coassinadas;
- Mapear microinfluenciadores (educadores, guias, artistas) e criar uma rede de atores que atuem com a comunicação socioambiental, para dar publicidade a temas relacionados à APA;
- Produzir séries audiovisuais curtas com histórias de comunidades e projetos locais;
- Criação de canais de notícias, como listas do Whatsapp;

- Realizar lives e rodas de conversa com pesquisadores, gestores e lideranças;

Resultados esperados: Maior engajamento digital, diversificação de públicos nas redes sociais, em canais multimídia, fortalecendo a informação e estimulando a multiplicação da comunicação em torno da APA.

Eixo 4 – Redes institucionais de comunicação e cooperação interorganizacional

Estratégia: Aproveitar estruturas comunicacionais das entidades do Conselho Consultivo e o Comitê de Bacias Hidrográficas do Rio Sorocaba e Médio Tietê (CBH-SMT), articulando uma rede colaborativa.

Táticas: Criação da Rede Interinstitucional de Comunicação, protocolos de coautoria, integração de canais oficiais e alinhamento com a Fundação Florestal.

Educomunicação: divulgação dos projetos de educação ambiental da APA junto às entidades e seus públicos e divulgação dos projetos de parceiros nos canais oficiais da APA.

Ações:

- Criar grupo interinstitucional para troca contínua de pautas;
- Produzir e publicar conteúdo e peças colaborativas com outras organizações, participantes do Conselho Consultivo ou parceiras;
- Promover campanhas regionais conjuntas com identidade visual integrada;
- Criar calendário anual de efemérides ambientais conjuntas.

Resultados esperados: Ampliação da capilaridade da comunicação e uniformização da linguagem perante as organizações que integram o Conselho Consultivo e outras entidades.

Eixo 5 – Comunicação interna e administrativa

Estratégia: Fortalecer a integração informacional entre gestão, conselho e parceiros.

Táticas: Boletim interno digital, repositório colaborativo, reuniões de pauta e rotinas de atualização.

Ações:

- Criar boletim interno periódico;

- Implantar plataforma colaborativa (Drive/Teams) para partilha de materiais;
- Promover rodadas internas de boas práticas e oficinas de linguagem cidadã.
- Fortalecimento dos grupos já existentes.

Resultados esperados: Melhoria do fluxo informacional e coerência externa.

Síntese da Fase 1: A Fase 1 constitui a base institucional do plano, apoiando-se nas redes já existentes e nas forças apontadas no diagnóstico. Estruturar governança, presença digital e cooperação interinstitucional cria as condições para avançar à Fase 2, orientada à participação e vínculo.

5.2.4.2 Fase 2 — Interação que Gera Participação e Interação que Gera Vínculo

A segunda fase aprofunda a comunicação, passando da visibilidade à coprodução e participação social, priorizando ações de educomunicação, engajamento comunitário e vínculo simbólico com o território. Esta fase incorpora as recomendações metodológicas presentes no Relatório Técnico (uso de análises participativas, oficinas, laboratórios móveis, e mecanismos de avaliação formativa).

Eixo 6 – Formação de multiplicadores

Estratégia: Fomentar a comunicação participativa por meio da formação de jovens, educadores e lideranças locais.

Táticas: Oficinas de educomunicação, laboratórios móveis de comunicação comunitária, programa “APA nas Escolas”, formação de embaixadores locais.

Educomunicação: Concursos de mídias estudantis, capacitação de jovens comunicadores e coprodução de conteúdos entre estudantes e pesquisadores, garantindo linguagem acessível e aprendizagem cidadã. Conforme o Relatório, a educomunicação transforma o público em agente produtor de conhecimento e narrativa.

Educomunicação: Estimular a intersecção entre os públicos, para que o conteúdo técnico científico seja disseminado para outros públicos, como estudantes de escolas públicas.

Ações:

- Realizar ciclos de oficinas em escolas e comunidades;

- Implantar laboratório móvel (rádio-escola, foto, vídeo) para coprodução de conteúdos;

- Criar rede de embaixadores (jovens e lideranças) com material de apoio;

- Desenvolver coleções didáticas e materiais coproduzidos.

Resultados esperados: Ampliação da cultura participativa, empoderamento local e produção contínua de conteúdos, inclusive estimulando produção própria por outras entidades, organizações, influenciadores e afins.

Eixo 7 – Comunicação científica, memória e acervo

Estratégia: Sistematizar conhecimento técnico-científico e memória socioambiental.

Táticas: Repositório digital com padronização de metadados, banco de imagens, séries editoriais técnico-científicas.

Educomunicação: curadoria dos trabalhos culturais, técnicos e científicos ligados à educomunicação;

Ações:

- Estruturar acervo digital e banco de imagens (Pode ser alocado no site institucional);

- Criar no site institucional uma ou mais páginas dedicadas a publicar links, conteúdos, materiais técnicos científicos, bem como as entidades que os produzem.

- Editar cadernos técnicos e relatórios de experiência;

- Realizar exposições itinerantes e publicações com participação de parceiros.

Resultados esperados: Difusão do conhecimento científico e cultural em linguagem acessível e fortalecimento da memória institucional.

Eixo 8 – Comunicação territorial e presença pública

Estratégia: Promover visibilidade territorial e valorização das identidades locais.

Táticas: Feiras, mutirões, mostras, festivais, circuitos culturais e pontos de memória.

Educomunicação: promover a integração dos diferentes públicos e trocas de conhecimento, por meio de feiras, visitas técnicas, exposições, entre outros.

Ações:

- Organizar ou coorganizar feiras de sustentabilidade e festivais comunitários;
- Realizar mutirões e painéis itinerantes em ambientes públicos, como praças, parques etc;
- Criar pontos de memória ambiental e circuitos interpretativos.
- Participar da organização e de divulgação de feiras de ciências, ambientais, bem como de visitas técnicas a universidades, parques ecológicos etc.

Resultados esperados: Fortalecimento do pertencimento territorial e aproximação entre gestão e comunidades.

Eixo 9 – Transparência ativa e prestação de contas

Estratégia: Comunicar resultados e reforçar a confiança pública.
Táticas: Relatórios anuais, dashboards públicos, séries de prestação de contas em linguagem cidadã.

Educomunicação: Tradução dos relatórios em infográficos, guias pedagógicos e materiais audiovisuais para uso escolar e comunitário.

Ações:

- Publicar Relatório Anual de Gestão da Comunicação em linguagem acessível;
- Criar painel de resultados públicos no portal da APA;
- Produzir vídeos curtos de prestação de contas para redes sociais.

Resultados esperados: Aumento da transparência, maior compreensão pública sobre ações e impactos; agendamento das pautas relacionadas à APA.

Eixo 10 – Comunicação de riscos e protocolos de crise

Estratégia: Estabelecer comunicação preventiva e reativa para situações críticas.

Táticas: Matriz de responsabilidades, roteiros de fala, fluxos de resposta e alinhamento com protocolos de órgãos como CETESB, Defesa Civil e GT de Crise Hídrica do CBH-SMT.

Ações:

- Elaborar protocolos de comunicação de risco (cheias, queimadas, ocupações);
- Realizar media training para gestores e conselheiros;
- Integrar alertas técnicos aos canais digitais da APA.

Resultados esperados: Criação e efetivação de protocolos, respostas coordenadas, redução de desinformação e maior confiança em momentos críticos.

Eixo 11 – Produtos editoriais seriados

Estratégia: Criar produções de texto e audiovisuais informativos, manter periodicidade e coerência editorial.

Táticas: Dossiês temáticos, minisséries audiovisuais, podcasts, boletins regulares.

Educomunicação: popularizar os trabalhos de educomunicação desenvolvidos pela APA e por organizações que integram o Conselho Consultivo ou, ainda, entidades parceiras.

Ações:

- Lançar coleção “Dossiês da APA” (temas: água e paisagem; sociobiodiversidade; cultura e memória);
- Operar boletim mensal digital e impresso;
- Produzir podcasts e minisséries com protagonistas locais.

Resultados esperados: Produção contínua de conteúdo de qualidade e engajamento sustentável dos públicos.

Síntese da Fase 2: Ao promover a coprodução, a formação e as práticas de educomunicação, a Fase 2 incorpora processos que geram participação ativa e vínculos duradouros entre a APA e seus públicos, consolidando a comunicação como eixo de gestão participativa.

5.2.4.3 Cronograma

A previsão de implementação do plano de comunicação estratégica é de 24 meses, com cada uma das fases a ser colocada em prática em 12 meses, conforme Cronograma anexo (Apêndice II).

5.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO DA APA DE ITUPARARANGA

A efetividade do Plano Estratégico de Comunicação da APA de Itupararanga depende da capacidade de estabelecer mecanismos sistemáticos de controle, monitoramento e avaliação, que assegurem a coerência entre as diretrizes planejadas e sua execução prática. Tais procedimentos devem ser concebidos como processos contínuos de retroalimentação, não se restringindo a uma etapa final, mas permeando todas as fases do planejamento, em conformidade com a perspectiva defendida por Kunsch (2016), para quem a avaliação constitui parte integrante da gestão estratégica de comunicação.

No âmbito da APA, a avaliação deve responder às questões-chave destacadas por Lopes *apud* Huhn, Sass; Storck (2011): em que medida os objetivos foram alcançados, se os meios utilizados foram adequados, se a relação custo-benefício foi satisfatória e quais os efeitos reais sobre os públicos estratégicos.

5.3.1 Estruturação dos níveis de monitoramento

A avaliação será conduzida em três níveis, de acordo com Kunsch (2016), Guissoni e Neves (2016) e Hun; Sass; Storck (2011):

- Nível estratégico: examina a contribuição da comunicação para a missão institucional da APA, incluindo legitimidade pública, fortalecimento da imagem e mobilização territorial.
- Nível operacional: avalia a execução das ações, verificando adequação dos canais, frequência de publicações, qualidade editorial e efetividade das rotinas de governança comunicacional.
- Nível de impacto: mede a transformação na percepção e no engajamento dos públicos, monitorando mudanças de comportamento, adesão a campanhas e participação em eventos e conselhos.

5.3.2 Controle, monitoramento e avaliação por eixo estratégico

Eixo 1 – Governança comunicacional

- Controle, monitoramento e avaliação: reuniões periódicas entre Assessoria de Comunicação e GT de Comunicação..

Eixo 2 – Assessoria de Comunicação e Imprensa

- Controle: elaboração de calendário editorial e manual de redação; padronização de fluxos de validação junto à Fundação Florestal.
- Monitoramento: clipping de mídia via softwares especializados (V-Tracker, Comunique-se 360); análise de sentimento das matérias publicadas (Dreyer, 2021).
- Avaliação: auditoria de imagem e opinião pública anual (Kunsch 2016), com relatórios de alcance e percepção institucional.

Eixo 3 – Comunicação digital integrada e microrredes de influência

- Controle: definição de KPIs como taxa de crescimento de seguidores, alcance orgânico e pago, e engajamento médio (Guissoni; Neves, 2016).
- Monitoramento: uso de ferramentas de social media analytics (Facebook Insights, Etus); acompanhamento de performance com relatórios mensais.
- Avaliação: oficinas participativas para validação dos resultados digitais, avaliando também a atuação da rede de microinfluenciadores.

Eixo 4 – Educomunicação territorial e formação de multiplicadores

- Controle: registro de oficinas realizadas, número de jovens comunicadores capacitados e produtos coproduzidos.
- Monitoramento: relatórios semestrais de produção e uso de instrumentos de avaliação qualitativa dos materiais.
- Avaliação: análise de impacto em escolas e comunidades, por meio de entrevistas e questionários aplicados a professores, alunos e lideranças locais.

Eixo 5 – Comunicação científica, memória e acervo

- Controle: gestão de repositório digital com metadados padronizados e registro sistemático de publicações.
- Monitoramento: relatórios trimestrais de atualização do acervo e de acessos ao repositório digital (Google Analytics).
- Avaliação: análise anual da utilização do acervo por pesquisadores, imprensa e gestores, com coleta de feedback por formulários.

Eixo 6 – Campanhas educativas e eventos públicos

- Controle: plano anual de campanhas e cronograma de eventos.
- Monitoramento: registros de participação, cobertura midiática e satisfação dos participantes.
- Avaliação: aplicação do Modelo PII em oficinas de devolutiva, identificando mudanças de percepção sobre a APA.

Eixo 7 – Comunicação interna e articulação do Conselho Consultivo

- Controle: atas e frequência das reuniões, periodicidade de boletins internos.
- Monitoramento: questionários de satisfação dos conselheiros sobre canais e fluxos de informação.
- Avaliação: auditoria semestral de governança comunicacional, verificando integração entre membros.

Eixo 8 – Comunicação comunitária e mobilização social

- Controle: cadastro de comunidades atendidas, registro de reuniões locais e pautas levantadas.
- Monitoramento: acompanhamento das interações em rádios comunitárias, assembleias e coletivos.
- Avaliação: análise de engajamento comunitário por meio de indicadores de participação (número de lideranças envolvidas, frequência de mobilizações).

Eixo 9 – comunicação de riscos e crises

- Controle: protocolos de resposta rápida validados pela Fundação Florestal.
- Monitoramento: simulações periódicas de crise com registro de tempos de resposta.
- Avaliação: relatório de efetividade pós-crise, mensurando repercussão na mídia e confiança institucional.

Eixo 10 – comunicação turística e cultural

- Controle: registro de materiais promocionais, sinalizações e parcerias com operadores turísticos.
- Monitoramento: pesquisas com visitantes e acompanhamento do fluxo turístico na região.
- Avaliação: análise da contribuição da comunicação para o turismo sustentável, com relatórios integrados à gestão da APA.

Eixo 11 – Comunicação interinstitucional e parcerias

- Controle: cadastro atualizado de instituições parceiras, atas de cooperação e relatórios de atividades conjuntas.
- Monitoramento: reuniões periódicas com parceiros e relatórios de mídia institucional.
- Avaliação: análise qualitativa das parcerias, com indicadores de projetos conjuntos e resultados alcançados.

5.3.2.1 Interpretação e relatórios

- Benchmarks: as metas devem ser calibradas com base nos três primeiros meses de coleta, criando linhas de base realistas.
- Triangulação: cruzar clipping (mídia), analytics (digital) e pesquisas qualitativas com públicos estratégicos.
- Relatórios operacionais: mensais, com foco em 6 a 8 métricas.
- Relatórios analíticos: semestrais, integrando todos os KPIs.

- Oficinas anuais: reuniões com Conselho Consultivo e parceiros para análise crítica e redefinição de metas (Menezes, 2015).

5.3.2.2 Orientações práticas de aplicação

1. Definir objetivo claro por KPI. Cada KPI precisa estar associado a um objetivo comunicacional mensurável (ex.: aumentar conhecimento sobre proteção hídrica entre moradores de X município).
2. Priorizar métricas de efeito. Preferir métricas que indiquem mudança de comportamento ou percepção (ex.: percentagem que declara conhecer funções da APA) em vez de somente volumes, por exemplo, número de posts produzidos (Guissoni; Neves, 2015).
3. Triangular dados. Cruzar clipping (mídia), analytics (website / redes) e pesquisa qualitativa/quantitativa (públicos) para validar resultados e reduzir riscos de interpretações equivocadas.
4. Painel operacional simples. Construir um dashboard semestral/mensal com 8–12 métricas prioritárias; atualizar com periodicidade compatível com capacidade operacional.

6. Considerações finais

As análises desenvolvidas ao longo deste relatório evidenciam que o diagnóstico de comunicação é condição indispensável para a construção de um planejamento consistente, capaz de orientar estratégias que dialoguem com a realidade socioambiental da APA de Itupararanga. O processo de diagnóstico permitiu identificar lacunas estruturais, limitações operacionais e fragilidades na difusão de informações, ao mesmo tempo em que revelou potenciais de articulação institucional e comunitária ainda pouco explorados. A partir dessa base, torna-se evidente que a comunicação não pode ser tratada como atividade pontual ou meramente instrumental, mas deve ser consolidada como eixo estratégico da gestão participativa da unidade.

Nesse sentido, a formulação de um planejamento estratégico de comunicação integrada apresenta-se como caminho necessário para ampliar a visibilidade da APA e fortalecer os vínculos com seus diversos públicos. Um plano estruturado deve contemplar ações que favoreçam a mobilização comunitária, a educomunicação, a transparência institucional e a produção de sentidos compartilhados em torno da conservação ambiental. Inserir a comunidade

como agente ativo desse processo é, portanto, mais do que uma diretriz normativa: é condição para garantir legitimidade às decisões do Conselho Consultivo e engajamento social em torno da proteção dos recursos hídricos, da biodiversidade e da sustentabilidade regional.

No caso da Área de Proteção Ambiental de Itupararanga, um plano de comunicação estruturado e estratégico poderia desempenhar papel decisivo na mobilização da sociedade civil, no fortalecimento da gestão participativa e na ampliação da efetividade das políticas de preservação ambiental. Dessa forma, a comunicação planejada constitui não apenas uma ferramenta de gestão, mas um processo político e social capaz de articular interesses, fortalecer vínculos e promover a sustentabilidade.

Cabe destacar, entretanto, que o processo de planejamento de comunicação não se esgota em sua formulação inicial. Ainda que se apoie em princípios consolidados por autoras como Kunsch (2016) e Dreyer (2021), é fundamental reconhecer que a sociedade se transforma continuamente, que as ferramentas de comunicação evoluem e que novas linguagens emergem, sobretudo diante de públicos cada vez mais jovens, com múltiplas possibilidades de acesso à informação. Assim, o plano deve ser compreendido como processo dinâmico, sujeito a revisões periódicas, adaptações e inovações, de modo a manter sua relevância frente às mudanças socioculturais e tecnológicas.

Além disso, o planejamento não pode prescindir de ferramentas de controle, avaliação e monitoramento. A adoção de indicadores de desempenho, métricas de engajamento e mecanismos de retroalimentação assegura que as estratégias não se esgotem em intenções declaradas, mas sejam efetivamente acompanhadas, ajustadas e aperfeiçoadas ao longo do tempo. Somente dessa forma será possível verificar o alcance dos objetivos, identificar impactos concretos e consolidar a comunicação como prática permanente na gestão da UC.

Por fim, é fundamental ressaltar que a implementação do plano depende de condições estruturais específicas: uma equipe técnica especializada, capaz de articular os diferentes eixos do planejamento; a alocação de recursos materiais e tecnológicos que sustentem a execução das ações; e, sobretudo, a tomada de consciência do Conselho Consultivo de que a comunicação estratégica não é acessória, mas imprescindível neste momento. Reconhecer a centralidade da comunicação significa compreender que sua ausência compromete não apenas a legitimidade da gestão participativa, mas também a efetividade das políticas de conservação. Assim, este estudo reforça que somente com um compromisso político, institucional e coletivo em torno da

comunicação estratégica será possível transformar a APA de Itupararanga em referência de gestão socioambiental participativa e sustentável.

Referências

ÁGUAS DE VOTORANTIM. Relatório de sustentabilidade 2022–2024. Votorantim: Águas de Votorantim, 2024. Disponível em: <<https://www.aguasdevotorantim.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

ALUMÍNIO (Município). Plano diretor participativo de Alumínio. Alumínio: Prefeitura Municipal de Alumínio, 2015.

ASSEA – ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS, ARQUITETOS E AGRÔNOMOS DE SÃO ROQUE, MAIRINQUE, IBIÚNA, ALUMÍNIO E ARAÇARIGUAMA. Relatório de atividades e projetos técnicos 2023–2024. São Roque: ASSEA, 2024. Disponível em: <<https://www.assea.org.br>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

AVA – ASSOCIAÇÃO VUTURATY AMBIENTAL. Relatório institucional de atividades 2022–2024. Ibiúna: AVA, 2024. Disponível em: <<https://www.vuturatyambiental.org.br>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2016.

BERNARDI, Iara. A implantação da APA de Itupararanga e seus reflexos nas políticas públicas e na conservação dos recursos naturais. 2011. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

BOFF, Leonardo. As quatro ecologias: ambiental, política e social, mental e integral. Rio de Janeiro: Mar de Ideias Navegação Cultural, 2012.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer pesquisas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1, 2005.

BRASIL. Lei nº 4.771, de 15 de setembro de 1965. Código Florestal (revogada). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 set. 1965.

BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2 set. 1981.

BRASIL. Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 9 jan. 1997.

BRASIL. Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 28 abr. 1999.

BRASIL. Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 jul. 2000.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Com 25 anos de existência, SNUC se consolida como um dos principais instrumentos de proteção ambiental do País. Agência Gov, 2025. Disponível em: <<https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202507/com-25-anos-de-existencia-snuc-se-consolida-como-um-dos-principais-instrumentos-de-protecao-ambiental-do-pais/>>. Acesso em: 18 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Mosaicos de unidades de conservação: experiências e lições aprendidas. Brasília: MMA, 2011.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Mosaicos de unidades de conservação da Mata Atlântica. Brasília: MMA, 2012.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Mosaicos de unidades de conservação. Relatório técnico. Brasília: MMA, 2018.

BRASIL. Presidência da República. Lei Federal No 9.985, de 18 de julho de 2000. Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 de jun. 2000.

BRASIL. Resolução CONAMA nº 428, de 17 de dezembro de 2010. Dispõe sobre licenciamento ambiental em áreas de influência de UCs. Brasília: MMA/CONAMA, 2010.

CBA – COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO. Relatório de sustentabilidade 2022–2024. Alumínio: CBA, 2024. Disponível em: <<https://www.cba.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

CATI – COORDENADORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA INTEGRAL. Relatórios e programas (2019–2023). São Paulo: CATI, 2023. Disponível em: <https://www.cati.sp.gov.br/portal/themes/unify/arquivos/produtos-e-servicos/cartilhas-e-folderes/Microbacias_II/Microbacias%20II.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CBH-SMT – COMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA DO SOROCABA E MÉDIO TIETÊ. Plano de bacia 2016–2027. Sorocaba: CBH-SMT, 2016.

CETESB – COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Relatórios e publicações institucionais. São Paulo: CETESB, 2023.

CECAV. Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas / Instituto Chico Mendes de Biodiversidade e Conservação (CECAV/ICMBIO). Plano de Comunicação CECav. Disponível em < <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/centros-de-pesquisa/cecav/publicacoes/plano-de-comunicacao-2022-cecav.pdf>>. Acesso em: 18 ago 2024.

COTIA (Município). Plano diretor estratégico de Cotia. Cotia: Prefeitura Municipal de Cotia, 2015.

DE ALBUQUERQUE URQUIZA, Marconi; MARQUES, Denilson Bezerra. Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. *Entretextos*, v. 16, n. 1, p. 115-144, 2016.

DE MOURA, Cláudia Peixoto. INFORMAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS a pesquisa empírica em Portais Corporativos. *Razón y palabra*, n. 49, p. 76, 2006.

DE SOUSA FIGUEIREDO, Thiago Antônio; LOPES, Marco Nilsonette. Rede Ribeirinha de Comunicação: estratégia de gestão participativa em Unidades de Conservação de Uso Sustentável. *Inovcom*, p. ág. 9-17, 2007.

DE SOUZA, Mariana Aranha; BUSSOLOTI, Juliana Marcondes. Análises de entrevistas em pesquisas qualitativas com o software Iramuteq. *Revista Ciências Humanas*, v. 14, n. 1, 2021.

DO MONTE, Maria De Fátima Sousa; DOS SANTOS, Me Augustiano Xavier. Comunicação e Meio Ambiente: A importância da Unidade de Conservação Municipal de Proteção Integral Refúgio de Vida Silvestre Pedra da Andorinha em Taparuaba, em Sobral/Ce1.

DO NASCIMENTO, Veridiana Barreto; DOS SANTOS, Luana Almeida; SARAIVA, Rair Silvio Alves. Softwares de análise de dados qualitativos: revisão narrativa da literatura. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, v. 13, n. 1, p. 44-58, 2022.

DREYER, Bianca Marder. Teoria e prática de relações públicas. BOD GmbH DE, 2021.

ESTADO DE SÃO PAULO, Lei Estadual nº 9.509, de 20 de março de 1997. São Paulo, SP. Disponível em <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1997/lei-9509-20.03.1997.html>>. Acesso em 19 ago 2024.

FUNDAÇÃO FLORESTAL. Plano de Manejo da APA de Itupararanga. Fundação Florestal. São Paulo. 2010. Disponível em <http://arquivos.ambiente.sp.gov.br/fundacaoflorestal/2012/01/PM_%20APA_Itup_final.pdf>. Acesso em 19 ago 2024.

FUNDAÇÃO FLORESTAL. Programa de educação ambiental da Fundação Florestal. São Paulo. 2017. Disponível em <<https://semil.sp.gov.br/educacaoambiental/prateleira-ambiental/programa-de-educacao-ambiental-da-fundacao-florestal/>>. Acesso em 21 ago 2024.

FUNDAÇÃO FLORESTAL. Relatórios institucionais da APA de Itupararanga. São Paulo: Fundação Florestal, 2022.

FUNDAÇÃO FLORESTAL. Unidades de conservação sob gestão da Fundação Florestal. São Paulo: Fundação Florestal, 2023. Disponível em: <<https://fflorestal.sp.gov.br>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v.26, n.2, 1995

GUISSONI, Leandro A.; NEVES, Marcos F. Métricas para comunicação de marketing: guia para executivos justificarem campanhas e gerarem valor. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 22, p. 201-209, 2006.

HAIR, J. F. Análise multivariada de dados. Bookman editora, 2009.

HOFRICHTER, Markus. Análise SWOT: Quando usar e como fazer. Simplíssimo, 2017.

HOLSTI, O. R. Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.

HUHN, Joachim; SASS, Jörg; STORCK, Christoph. Position paper communication controlling. DPRG/GPRA, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Atlas do desenvolvimento humano no Brasil. Brasília: PNUD, 2010.

ICMBio/CECAV. Plano de comunicação 2022 – Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas. Brasília: ICMBio/CECAV, 2022.

ICMBio/CECAV. Plano de comunicação do CECV. Brasília: ICMBio, 2022.

ICMBIO, Plano de Manejo do Parque Nacional da Tijuca, 2008. Disponível em <<https://parquenacionaldatijuca.rio/plano-de-manejo/>> . Acesso em 20 ago 2024.

IN PACTO – INSTITUTO DE PROTEÇÃO AMBIENTAL. Relatórios e projetos institucionais 2024. São Paulo: IN Pacto, 2024.

IPESA – INSTITUTO DE PROJETOS E PESQUISAS SOCIOAMBIENTAIS. Portfólio institucional e projetos (1999–2023). São Paulo: IPESA, 2023.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 44, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (Org) et al. Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países. Editora Rede Integrada, v. 1, f. 256, 2020.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, SP: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MAIRINQUE (Município). Plano diretor participativo de Mairinque. Mairinque: Prefeitura Municipal de Mairinque, 2016.

MAMEDE, S. Diagnóstico e Mapeamento das Ações de Comunicação e Educação Ambiental no Âmbito do SNUC. Ministério do Meio Ambiente, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, 2008.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: Marquezine, M. C.; Almeida, M.A.; Omote, S. (Ogs.). Colóquios sobre pesquisa em educação especial. 1a ed. Londrina, 2003, vol 1, pp.11-25.

MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les premiers socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, v. 2012, p. 687-699, 2012.

MENEZES, Débora. Comunicação e mobilização na gestão participativa de unidades de conservação: o caso da APA da Serra da Mantiqueira. 2015. Dissertação (Mestrado em Divulgação Científica e Cultural) – Unicamp.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). Mosaicos de unidades de conservação. Relatório técnico. Brasília: MMA, 2018.

MOCHIUTTI, Nair Fernanda B.; GUIMARÃES, Gilson Burigo. A comunicação para a conservação: o caso do movimento em prol da APA da Escarpa Devoniana (Paraná, Brasil). Terræ Didática, v. 14, n. 4, p. 455-462, 2018.

MONTEIRO, C.; AZARITE, J. Métricas e KPIs em comunicação. São Paulo: Aberje Editorial, 2015.

NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NÚCLEO DA FLORESTA. Projetos e consultorias (2020–2024). São Paulo: Núcleo da Floresta, 2024.

OLIVEIRA, Rafael Santos de; PINTO, Gabriela Rousani; VIZZOTTO. O movimento ambientalista em rede: o uso das redes sociais virtuais pelo Greenpeace como instrumento de preservação do meio ambiente. *Revista Argumentum*. RA, eISSN 2359-6889, Marília/SP, V. 21, N. 1, pp. 229-250, Jan.-Abr. 2020.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Interfaces entre Comunicação Comunitária e Relações Públicas Populares. Anais do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, modalidade virtual, FACOM – Universidade Federal da Bahia, de 1 a 10 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-1956-1.pdf>>. Acesso em: 20 ago 2024.

PIEDADE (Município). Plano diretor de desenvolvimento integrado. Piedade: Prefeitura Municipal de Piedade, 2014.

RANGEL, J. C. A. Educação ambiental e ecoturismo: uma nova proposta para a conservação de reservatórios. 2020. Dissertação (Mestrado), Universidade Estadual Paulista (Unesp).

RESTE, Carmen Domingues. O potencial da entrevista em contexto educativo: uma experiência investigativa. *Educação em Revista*, v. 31, n. 4, p. 223-248, 2015.

SALTO DE PIRAPORA (Município). Plano diretor participativo. Salto de Pirapora: Prefeitura Municipal de Salto de Pirapora, 2017.

SAAE – SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE SOROCABA. Relatório de gestão 2022–2023. Sorocaba: SAAE, 2023. Disponível em: <<https://www.saaesorocaba.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SARAIVA, Ivana Cavalcante et al. Método de planejamento ágil de relações públicas: uma proposta para o centro de tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 22.335, de 2 de junho de 1984. Cria a Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*, 2 jun. 1984.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 24.844, de 5 de maio de 1986. Cria a Área de Proteção Ambiental de Itupararanga. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*, São Paulo, 6 maio 1986.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria do Meio Ambiente. Plano de manejo do Parque Estadual do Jurupará. São Paulo: SMA, 1992.

SÃO PAULO (Estado). [Ato de criação e marcos institucionais da CETESB]. 1968.

SÃO ROQUE (Município). Plano diretor de desenvolvimento urbano e ambiental. São Roque: Prefeitura Municipal de São Roque, 2018.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SILVEIRA, Franciane Freitas; BIJOTTI, Isabela Silva. O papel dos veículos de comunicação independentes na dinamização do ecossistema de impacto socioambiental brasileiro. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD – 2022. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/8346db44a721fa863ca38180638bad3d.pdf>> . Acesso em 14 dez 2023.

SOROCABA (Município). Lei Municipal nº 3.000, de 1º de abril de 1985. Dispõe sobre a organização do SAAE. *Diário Oficial do Município de Sorocaba*, 2 abr. 1985.

SOROCABA (Município). Plano municipal de saneamento básico. Sorocaba: Prefeitura Municipal de Sorocaba, 2014.

SOS ITUPARARANGA. Relatório de atividades 2022–2024. Ibiúna: SOS Itupararanga, 2024. Disponível em: <<https://sositupararanga.org/>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SINDICATO DOS JORNALISTAS PROFISSIONAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Pisos. São Paulo, 2025. Disponível em <<https://sjsp.org.br/pisos/>>. Acesso em: 18 out. 2025.

SOUSA, Y. S. O. O Uso do Software Iramuteq: fundamentos de lexicometria para pesquisas qualitativas. *Estud Pesq Psicol.* 2021;(spe) [em linha]. 2021.

SUDEMA – SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MEIO AMBIENTE. Plano de comunicação da APA Naufrágio Queimado. João Pessoa: SUDEMA, 2024.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial. Summus editorial, 1986.

UFSCar – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Relatórios e ações de sustentabilidade e extensão. São Carlos: UFSCar, 2024.

UNISO – UNIVERSIDADE DE SOROCABA. Editais e eixos de extensão 2024. Sorocaba: UNISO, 2024.

VOTORANTIM (Município). Plano diretor de desenvolvimento urbano e ambiental. Votorantim: Prefeitura Municipal de Votorantim, 2016.

VILANI, Rodrigo Machado; SOUZA, JB de. Parque Nacional da Tijuca: Ecoturismo e Plano de Manejo. Anais. VIII Seminário Brasileiro sobre Áreas Protegidas e Inclusão Social e III Encontro Latino-Americano sobre Áreas Protegidas e Inclusão Social: Repensando os paradigmas

institucionais da conservação. Faculdade de Direito da Universidade Federal Fluminense, v. 18, 2020.

Apêndice I - Questionário sobre Comunicação institucional relacionada à APA de Itupararanga aplicado às entidades representadas no Conselho Gestor

Estrutura e sistema de Comunicação

- Quais as tecnologias e recursos disponíveis de Comunicação Institucional?
- Possui equipe ou profissionais da área de comunicação ou Relações Públicas?
- A equipe de Comunicação é própria ou terceirizada?

Públicos

- Identificação e mapeamento dos públicos vinculados à organização
- Determine quais são os públicos estratégicos
- Qual a avaliação do nível de relacionamento com esses públicos?

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação institucional visa atingir prioritariamente quais destes públicos?

Imprensa ()

Comunidade ()

Governo e poderes públicos ()

Escolas/universidades ()

Sindicatos ()

Outros () Quais? _____

Quais são os principais programas de ação para atingir os públicos estratégicos da organização? Destaque os cinco mais relevantes.

Assessoria de imprensa ()

Relações governamentais/lobby ()

Publicidade institucional ()

Publicações institucionais ()

Sites institucionais ()

Redes sociais ()

Exposições e amostras ()

Pesquisa de opinião ()

Projetos de memória institucional ()

Programas de visita às instalações ()

Auditoria de opinião e de imagem ()

Quais são os principais meios utilizados para atingir os públicos estratégicos externos?

Jornal ()

Revista ()

Internet ()

Videos institucionais ()

Mídias digitais sociais ()

Comunicados e anúncios pagos veiculados na mídia impressa e eletrônica ()

Livros especiais ()

Calendários ()

Marketing direto ()

MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Costumam-se avaliar e medir os resultados dos programas de ações da comunicação interna, institucional e mercadológica levados a efeito pela organização?

Sim () Não ()

Qual tem sido o investimento financeiro anual para a área de comunicação organizacional?

A relação custo-benefício tem sido satisfatória?

Sim ()

Por quê?

Não ()

Por quê?

Em parte ()

Por quê?

Comunicação relacionada à APA de Itupararanga

- Como sua entidade se comunica com outras organizações e entidades que compõem o Conselho Gestor da APA de Itupararanga?

- Como avalia este processo de comunicação?

- De que forma sua instituição contribui para a divulgação de pautas relacionadas à APA de Itupararanga?

- Quais os canais que utiliza para a divulgação de pautas relacionadas à APA?
- Que estratégias de comunicação a sua entidade utiliza para divulgar questões socioambientais relacionadas à APA de Itupararanga?
- Qual a frequência que o tema APA de Itupararanga é pautado em sua comunicação?
- Quais os tipos de pautas mais frequentes?
- Em sua opinião, como a comunicação/divulgação em relação à APA pode ser melhorada?
- Como a sua organização, como membro do Conselho Gestor, pode contribuir para a melhora desta comunicação?
- Quais são os principais desafios enfrentados pela sua entidade na comunicação sobre a preservação ambiental da APA de Itupararanga?
- Como as informações sobre a APA de Itupararanga são s com o público externo (moradores, visitantes, sociedade em geral)?
- De que forma sua entidade avalia a eficácia das ações de comunicação socioambiental relacionadas à APA de Itupararanga?
- Existem parcerias com organizações da sociedade civil para melhorar a comunicação sobre a preservação da APA de Itupararanga? Se sim, como essas parcerias funcionam?
- Como sua entidade utiliza redes sociais e plataformas digitais para comunicar questões socioambientais ligadas à APA de Itupararanga?

Responsabilidade social e balanço social

- Há programas de educação ambiental promovidos pela sua entidade que envolvem a APA de Itupararanga? Como eles são divulgados?
- Principais beneficiários das ações socioambientais realizadas?
- Mensuração e avaliação dos resultados das ações socioambientais realizadas
- Elenque os pontos fortes e pontos fracos da comunicação relacionada à APA

