



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
LABORATÓRIO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM JORNALISMO – LABJOR

Disciplina: Comunicação Institucional

Aluno: Paulo Andretto de Muzio

PLANO DE COMUNICAÇÃO – INSTITUTO FLORESTAL

É importante ressaltar que a linguagem e as informações contidas neste plano foram organizadas de forma a serem apresentadas como um trabalho da disciplina de Comunicação Institucional. Para que o plano seja apresentado no Instituto Florestal, é necessária a adequação de alguns pontos, visto que determinadas colocações aqui presentes poderiam ocasionar constrangimentos ou mesmo represálias.

Novembro/2016

1. APRESENTAÇÃO

O Instituto Florestal (IF) é uma instituição pública de pesquisa vinculada à Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo (SMA). Possui 130 anos de história e oferece importantes serviços à sociedade na área florestal, científica e ambiental. Órgão da administração direta, atua também na gestão de mais de 120 Áreas Protegidas do Estado de São Paulo, que compõem o Sistema Estadual de Florestas (SIEFLOR)¹. Contudo, a instituição não é conhecida pela população. Em 2015, o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) e o então Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) divulgaram a pesquisa Percepção Pública da C&T no Brasil 2015, na qual foram entrevistadas 1962 pessoas em todas as regiões do país. Ao serem perguntados se lembravam de alguma instituição que se dedicasse a fazer pesquisa científica no Brasil, 87,2% dos entrevistados responderam que não. O quadro é ainda mais preocupante no recorte realizado para o estado de São Paulo, onde 91,2% responderam que não. Pode-se concluir que grande parte do público não associa as instituições à pesquisa que realizam. Dificilmente uma pesquisa junto à população paulista resultaria no desconhecimento do Instituto Butantan ou da Universidade de Campinas por mais de 90% da população, por exemplo. Da mesma forma, as comunidades do entorno das Unidades de Conservação do estado de São Paulo associam aquelas áreas florestais ao lazer e turismo, sem saber que ali se produz conhecimento científico.

Ano após ano, o Instituto Florestal sofre com os cortes de recursos financeiros e a não reposição do quadro de servidores. Essa desvalorização da instituição pelas instâncias superiores reflete o desconhecimento que a população tem da importância das atividades ali realizadas. Neste contexto, mostra-se necessário um esforço no sentido de ampliar vertiginosamente a divulgação científica para a instituição.

¹ O SIEFLOR foi criado pelo decreto nº 51.453, de 29/12/2006, e alterado pelo decreto nº 54.079, de 04/03/2009. Promove o compartilhamento da gestão das Unidades de Conservação do Estado de São Paulo entre o Instituto Florestal e a Fundação Florestal, esta última, também vinculada à Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo. Antes da criação do SIEFLOR, toda a gestão era atribuição do Instituto Florestal.

2. DIAGNÓSTICO

2.1. Breve histórico

A origem do Instituto Florestal remonta a criação da Comissão Geográfica e Geológica da Província de São Paulo, no ano de 1886. As Seções de Meteorologia e Botânica são o nascedouro da instituição, que passou por algumas transformações ao longo dos anos: se tornou Serviço Florestal em 1911 e recebeu a atual denominação apenas em 1970. Anteriormente vinculado à Secretaria da Agricultura, a partir de 1986 passou para a Secretaria do Meio Ambiente.

2.2. Missão:

A missão institucional está alicerçada em pesquisa, conservação e produção florestal, subsidiando políticas públicas voltadas ao desenvolvimento socioeconômico, promovendo e executando ações de proteção do patrimônio natural e cultural a ela associadas e ao desenvolvimento sustentável.

2.3. Área de atuação: Meio ambiente

- **Pesquisas de caráter multidisciplinar:** melhoramento genético, ecologia de fauna, educação ambiental, hidrologia, geociências, etc.
- **Produção:** sementes, mudas, resina e madeira.
- **Conservação e restauração:**
 - dos remanescentes florestais do estado: Cerrado e Mata Atlântica;
 - Conservação *ex situ* de espécies oriundas de outros países (algumas já extintas em seu local de origem);

2.4. Número de funcionários e pesquisadores:

Atualmente o Instituto Florestal possui cerca de 800 servidores, 84 estagiários e 20 bolsistas de iniciação científica. Dos 800, cerca de 120 têm curso superior e cerca de 80 são pesquisadores científicos. Aproximadamente 250 servidores estão afastados para a Fundação Florestal, outro órgão da Secretaria do Meio Ambiente. O número de servidores reduz mês após mês, visto que não se abrem novos concursos para a

renovação dos quadros e o Instituto Florestal perde servidores por aposentadoria, exoneração e mesmo falecimento.

2.5. Fontes de recursos

O Instituto Florestal possui duas fontes de recursos: O orçamento do Tesouro, que é repassado pela Secretaria da Fazenda e o Fundo de arrecadação própria. O Orçamento anual cai ano a ano. Em 2016 estava em R\$ 5 milhões e a perspectiva é que caia em 2017. Em arrecadação com venda de madeira e resina, o Instituto Florestal arrecadou em 2016 aproximadamente R\$ 2 milhões.

2.6. Principais concorrentes:

Poderíamos classificar como concorrentes do Instituto Florestal outras instituições de acordo com suas áreas de atuação ou proximidade institucional. A SMA possui dois outros Institutos subordinados, o Instituto Geológico e o Instituto de Botânica, sendo o primeiro, constantemente preterido por esta secretaria, juntamente com o IF, em relação ao segundo. Desta forma, o olhar da Secretaria do Meio Ambiente está prioritariamente voltados ao Instituto de Botânica, seja para o alocar recursos humanos, seja para investir recursos financeiros.

Ainda dentro da esfera dos institutos de pesquisa do estado de São Paulo, podemos elencar o Instituto Agrônomo (Secretaria de Agricultura), Instituto Butantan (Secretaria da Saúde) que atuam em áreas com maior apelo econômico.

Outro concorrente e também órgão da Secretaria do Meio Ambiente é a Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo (FF). A Fundação Florestal foi criada em 1986 pelo próprio IF para agilizar os trâmites da venda de madeira, que sofrem com maior burocracia quando tratados por um órgão da administração direta, que é o caso do Instituto. A partir de 2006, o Instituto Florestal começou a perder suas unidades de conservação para a FF, o que influenciou tanto na perda de receita pelo orçamento do tesouro, bem como da arrecadação própria com venda de madeira, visto que a Fundação Florestal passou a levar 60% do valor.

2.7. Estrutura de comunicação:

O Instituto florestal não possui assessoria de imprensa e nem uma política explícita de comunicação. Atualmente, a comunicação é feita apenas por meio do site

institucional. Não há uma equipe ou servidor com dedicação exclusiva à comunicação externa. Também não dispõe de recursos orçamentários exclusivos para a comunicação. Contatos com a imprensa são feitos apenas com a mediação da assessoria de comunicação da Secretaria do Meio Ambiente.

Até 2007, a dedicação do Serviço de Comunicações Técnico-Científicas do Instituto Florestal foi quase que exclusiva para atender às demandas pontuais de outros setores da instituição e na realização de eventos. Atividades do tipo “portas abertas” são esporádicas e pontuais, bem como eventos que integrem a comunidade externa. O Instituto Florestal oferece cursos de curta duração e palestras, sempre gratuitos.

Atividades de pesquisa e extensão com a comunidade são realizadas somente por uma minoria de pesquisadores e técnicos que atuam em educação ambiental e uso público.

2.8. Plano de Comunicação 2007 – 2009

Em 2007, o Instituto Florestal realizou a elaboração de um plano de comunicação, que começou a ser implementado apenas em 2009. A instituição possuía orçamento e quadro de funcionários bastante superiores aos atuais. Das ações previstas, algumas foram implementadas com sucesso e vigoram até hoje, mesmo com uma instituição mais enxuta. Outras tiveram início, mas minguaram devido à falta de acompanhamento ou apoio. Há um terceiro grupo, que por questões de cultura institucional e/ou falta de infraestrutura, nem chegaram a ser implementadas.

Seguem as ações previstas no plano 2007/2009:

- **Criação do Setor Multimídia:** à época da implementação do plano de comunicação de 2007, o Instituto Florestal discutia sua reestruturação organizacional. Todos os outros órgãos da Secretaria do Meio Ambiente passaram por essa reestruturação, que no caso do IF, nunca ocorreu por conta da morosidade institucional na tomada de decisão. O setor multimídia permanece como uma caixa informal na estrutura organizacional da instituição.
- **Informativo impresso:** Em 2009 o Instituto Florestal passou a publicar o informativo impresso IF notícias. Devido à aposentadoria de alguns colaboradores do informativo e a falta de apoio institucional após a troca de

gestão do IF, o informativo se tornou inviável e parou de ser produzido no ano de 2014.

- **Projetos Gráficos e Editoração:** Todas as publicações do Instituto Florestal passaram a ser editoradas na casa, que possuía um corpo técnico capacitado para tal serviço. Com a aposentadoria de alguns servidores, a instituição publica menos a cada ano que passa.
- **Assessoria de Imprensa:** o plano de comunicação de 2009 previa o envio de notícias à Secretaria do Meio Ambiente para que eles divulgassem em seu site. A relação do Instituto Florestal com a SMA é de subserviência. Nenhum contato do IF com a imprensa pode ser realizado sem passar pela assessoria de comunicação da Secretaria.
- **Site:** Em 2009 foi criado o site institucional do Instituto Florestal (www.iflorestal.sp.gov.br). Em 2013 sua plataforma passou Wordpress®. Atualmente é o único canal oficial de comunicação do IF, mas que ainda assim, é negligenciado por boa parte do corpo técnico da instituição. Boa parte dos servidores somente acessa o site do Instituto Florestal para acessar o link do webmail. Outra parcela de servidores nem sequer utiliza o e-mail institucional.
- **Revista Web:** Até 2009, as Revistas científicas do IF eram publicadas apenas em material impresso. A partir deste ano, os arquivos passaram a ser disponibilizados online no site institucional. As edições mais antigas foram escaneadas. No momento, ambas as revistas vigentes da instituição, Revista do IF e IF série Registros, têm todos os seus volumes disponíveis online.
- **Núcleo EAD:** O Núcleo de Educação à Distância (EAD) não foi implantado por conta da cultura institucional. O setor de informática do Instituto Florestal, diferentemente da Secretaria do Meio Ambiente, tem a cultura do bloqueio dos acessos de servidores a redes sociais, blogs, etc. E nesse bolo, o ambiente para EAD também entrou. Mesmo com o apoio da Diretoria Geral do IF, o setor de informática usou “argumentos técnicos” para não ceder e inviabilizar a implementação.
- **Painel de monitoramento de eventos:** funcionou no começo, mas a quantidade de eventos caiu e o painel foi abandonado.
- **Introduzir cultura de identidade visual:** foi realizada a criação de novo logo para a instituição, que foi apenas um aprimoramento do logo criado em 1970.

- **Sistema de SAC:** Até 2009 o Instituto Florestal não possuía nenhum canal formal de atendimento ao público. Em 2009 foi criado um e-mail institucional para receber reclamações, críticas e sugestões. Em 2011 implantou-se um sistema de SAC.
- **Atendimento telefônico centralizado:** Quando algum contribuinte ligava para o telefone da instituição, normalmente era atendido por algum profissional braçal que fazia escala como telefonista. Em 2009 foi implementado o atendimento telefônico centralizado.

2.9. Jornalismo científico

Atualmente as divulgações sobre as atividades e pesquisas do Instituto Florestal são realizadas apenas no site institucional. Recentemente, a Secretaria do Meio Ambiente passou a divulgar em sua *fanpage* do Facebook® as notícias de todos os órgãos vinculados, incluindo o IF. A página tem cerca de 90 mil seguidores e tem ajudado a aumentar o número de acessos no site do Instituto a determinadas notícias.

A seleção das notícias do site do Instituto Florestal acontece de duas formas. Ou o pesquisador ou técnico interessado envia a matéria pronta e é feita uma edição do texto no Serviço de Comunicações Técnico-Científicas, ou o próprio Serviço de Comunicações Técnico-Científicas elabora a matéria.

No segundo caso, a notícia pode surgir a partir do acompanhamento de algum evento que pode ser científico ou não (seminários, palestras, cursos e demais eventos promovidos pelo Instituto Florestal). Desta forma, alguns eventos são relevantes, outros são pura perfumaria. Ainda tratando das matérias elaboradas no Serviço de Comunicações Técnico-Científicas do IF, são selecionadas as pesquisas de maior relevância para a sociedade e com maior potencial de divulgação que foram publicadas nos periódicos científicos produzidos pelo IF ou que estão cadastradas como projetos na Comissão Técnico-Científica do Instituto Florestal (COTEC).

2.10. Principais problemas da instituição:

- **Orçamento:** menor a cada ano, não é suficiente para atender as demandas básicas da instituição, como segurança e abastecimento;
- **Recursos humanos:** Faltam funcionários para atender as demandas da instituição, bem como falta pessoal qualificado. Não há um profissional com formação em jornalismo na instituição;
- **Desconhecimento:** Tanto a população em geral, quanto os funcionários da Secretaria do Meio Ambiente, quanto funcionários do Instituto Florestal, em sua maioria, desconhecem as atividades da instituição;
- **Cultura organizacional:** O instituto florestal tem uma cultura organizacional de:
 - Resistência a inovações e modernizações, como redes sociais (embora essa barreira já tenha sido vencida na Secretaria do Meio Ambiente há mais de cinco anos);
 - Retenção de informação: os servidores não compartilham informações sobre procedimentos, pesquisas, técnicas, ou mesmo sobre o andamento de processos; as informações se tornam personalizadas e sempre acabam tendo que ser negociadas para ter o seu compartilhamento;
 - Culto à hierarquia: para se conseguir falar com um pesquisador sobre qualquer assunto que seja, é necessário passar por toda uma cadeia hierárquica para evitar melindres, constrangimentos ou mesmo retaliações;
 - Burocracia seletiva: para determinados setores ou funcionários, não tão bem posicionados na cadeia hierárquica, a burocracia é implacável e trava qualquer iniciativa, o que não acontece no topo, que dita o ritmo e as regras da própria burocracia;
- **Contexto político atual:** O atual Secretário do Meio Ambiente é declaradamente defensor da privatização e do estado mínimo. Em sua chegada à Secretaria, removeu três servidoras estratégicas do Instituto Florestal. De acordo com ele, não haverá a reposição dos quadros de funcionários, o orçamento do tesouro deverá ser reduzido e o fundo de arrecadação própria será bloqueado.

3. PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA 2017

Embora o público-alvo da divulgação científica pelo jornalismo científico seja a comunidade externa, o desconhecimento da instituição e suas atividades pelo seu próprio público interno torna necessário, em um primeiro momento, a realização de um trabalho com os próprios servidores da instituição, para que, a partir de então, possam contribuir com a divulgação. Desta forma, os trabalhos junto aos públicos interno e externo deverão caminhar em paralelo e se complementando.

3.1. Estratégias para fortalecer a imagem institucional do Instituto Florestal e melhorar a divulgação das pesquisas científicas:

3.1.1. Pesquisa de percepção: deverão ser realizadas duas pesquisas:

- A primeira será realizada junto aos servidores do Instituto Florestal, para verificar o quanto os próprios funcionários conhecem as atividades da instituição onde trabalham.
- A segunda deverá ser realizada com funcionários da Secretaria do Meio Ambiente, para verificar o quanto esses funcionários sabem o que faz esse órgão vinculado a Secretaria e o quanto sabem diferenciá-lo da Fundação Florestal.

3.1.2. Redes Sociais: As redes sociais deverão ser utilizadas para potencializar o uso do site institucional como referência de informações. Atualmente, o site possui um fluxo passivo e com baixo número de acessos. As redes sociais auxiliam a aumentar os acessos buscando públicos de interesse. Deverão ser adotadas as seguintes estratégias:

- Divulgação das notícias do site em grupos estratégicos nas redes sociais; há diversas comunidades no Facebook® que remetem a Unidades de Conservação, Atropelamento de Fauna, Restauração Florestal, etc. que remetem às pesquisas e áreas de atuação do Instituto Florestal. Muitas delas possuem milhares de seguidores. Essa divulgação dirigida pode ser um suporte alternativo às publicações realizadas pela *fanpage* da Secretaria do Meio Ambiente.

- Criação de *fanpage* para os periódicos científicos do Instituto Florestal, tanto com a função de ampliar o número de leitores quanto de angariar mais submissões de artigos;
- deverá ser estimulado o uso das redes sociais pelos funcionários do Instituto Florestal para, por um lado conhecerem sobre a própria instituição e por outro auxiliarem na divulgação, dando curtidas, comentando, compartilhando e criando engajamento.

3.1.3. Podcasts: a plataforma Wordpress® do site deverá ser utilizada para a produção de *podcasts* com áudios curtos dos pesquisadores do IF falando sobre curiosidades que remetem às suas áreas de pesquisa. Levando em consideração a precariedade de equipamentos e softwares de edição disponíveis na instituição, bem como a cultura de atuação do setor de informática, trabalhar com arquivos de áudio são mais viáveis do que com vídeos. A publicação deverá ser de um áudio por semana. A produção deve ser antecipada à publicação, de forma a ter sempre material disponível de gaveta.

3.1.4. Trabalho em conjunto com outras instituições de pesquisa: Muitas notícias remetem a eventos ou pesquisas que remetam a mais de uma instituição. As assessorias de imprensa de cada instituição, por sua vez, soltam individualmente suas notas de divulgação. Um trabalho de sinergia entre as equipes e profissionais de comunicação das instituições envolvidas pode aumentar a eficiência do trabalho de divulgação de ambas, reduzindo o trabalho das equipes e aumentando a qualidade das matérias.

3.1.5. Melhorar a interface com a Secretaria do Meio Ambiente para ampliar a relação com a imprensa: Considerando a postura de submissão do Instituto Florestal em relação à SMA, é necessário fortalecer os diálogos entre ambos para que o IF possa ter um melhor relacionamento com a imprensa.

3.2. Equipe necessária:

Atualmente, há apenas uma pessoa trabalhando no âmbito da divulgação científica e institucional do Instituto Florestal via jornalismo científico.

Considerando:

- que os únicos profissionais com formação em jornalismo estão lotados na Secretaria do meio Ambiente, e esta não cederá recursos humanos para o Instituto Florestal;
- a falta de apoio do Instituto Florestal ao setor de comunicação, bem como a cultura institucional de desvalorização em relação às atividades que não sejam de pesquisa.

É necessário no mínimo mais uma pessoa para atuar neste tipo de comunicação.

O meio mais provável é através do programa de estágio. O Instituto Florestal possui uma vaga de jornalismo, que no momento não está ocupada. Entretanto, as vagas disponíveis estão momentaneamente bloqueadas por conta de economia de recursos financeiros. É o caso de negociar com a Diretoria Geral do Instituto Florestal a liberação desta vaga.

3.3. Recursos financeiros:

Como o IF não possui disponível uma verba específica para comunicação, é necessário voltar os esforços para buscar a integração, engajamento e contribuição dos recursos humanos da instituição (conforme item 3.1.2.).

3.4. Revisão:

Com o objetivo de avaliar os resultados e se for preciso reformular objetivos, metas e estratégias, o plano deverá ser revisado a cada seis meses por comissão formada por membros do Serviço de Comunicações Técnico-Científicas do Instituto Florestal e de outras diretorias da instituição. A coordenação deverá ser realizada pelo Serviço de Comunicações Técnico-Científicas.

