

Comunicação estratégica em ambiente rural para a gestão de projetos florestais

Yanítssa Kapler de Paiva^{1*} e Denise Alessandra Defina²

SOBRE OS AUTORES

^{1*}Especialista em Gestão de Projetos - Praça Padre Geraldo,146 - CEP: 36974-000 - Durandé, Minas Gerais, Brasil

²Professora Universitária – Universidade de Ribeirão Preto – Avenida Costabile Romano – CEP: 14.096-900 – Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

COMO CITAR

Paiva Y.K.; Defina D.A.; Magnani V.M. Comunicação estratégica em ambiente rural para a gestão de projetos florestais. Revista E&S. 2024; 5: e20240025.



A comunicação humana é um processo que envolve transmissão e recepção de ideias, impressões e imagens de toda ordem. Está atrelada às relações de convivência e resulta da disponibilização de informação inteligível, capaz de tornar comum as ideias, imagens e experiências e de promover entendimento e compreensão mútua^[1].

Na gestão de projetos, o processo comunicativo deve ser eficaz e seguir um plano de gerenciamento previamente elaborado, com abordagem metodológica documentada e revisada, considerando os diferentes modelos de comunicação, as tendências no ambiente de trabalho e a evolução do processo. De maneira simplificada, o emissor é responsável por garantir que a informação chegue até os membros da equipe e a outras partes interessadas de maneira clara, coerente e completa. Estes, por sua vez, devem garantir que a informação foi recebida de forma integral e entendida corretamente^[2].

Notadamente, a comunicação dita a construção de relacionamentos para resultados bem-sucedidos no projeto. Entretanto, esse processo requer o desenvolvimento de estratégias de comunicação apropriadas, de acordo com as necessidades do projeto e das partes interessadas, partes essas que também são conhecidas como *stakeholders*. A comunicação estratégica é, por sua vez, parte de um plano ou de uma estratégia de gestão efetiva^[3].

Considerando que pessoas de culturas diferentes se comunicam usando linguagens diferentes, os desafios para garantir que o significado da mensagem foi entendido são grandes. Dessa forma, uma abordagem estratégica da comunicação é de fundamental importância para o sucesso de um projeto^[4].

Em ambientes rurais, as falhas na comunicação são seguramente um dos principais motivos de insucesso na gestão de projetos florestais. A ineficiência desse processo pode ser dada por diversos motivos, dentre os quais o principal é a prática cultural e rotineira de atividades agrícolas desempenhadas pelo produtor atreladas à resistência às mudanças, questão central do gargalo para a comunicação entre gestores técnicos e agricultores. A partir desse quadro, e considerando que a responsabilidade de se fazer entendido é sempre do emissor, outros motivos da ineficiência desse processo comunicativo podem ser a transmissão de mensagens muito complexas, a inconsistência nas mensagens e a falta de transparência e de engajamento^[5].

A comunicação rural precisa ser clara, motivadora e persuasiva o bastante para induzir mudanças de comportamento, de habilidades e de atitudes. Ao mesmo tempo, é necessário que o processo comunicativo prepare o agricultor para propor soluções adequadas às especificidades de sua propriedade rural, e, neste caso, a comunicação precisa ser dialógica e colaborativa^{[6],[7],[8],[9]}. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi propor um plano para comunicação estratégica em ambiente rural, considerando o gerenciamento de projetos florestais em pequenas propriedades agrícolas, com foco em reflorestamento de nascentes, rios e áreas de recarga hídrica.

O trabalho foi conduzido por meio de um estudo de caso, método amplo de pesquisa que norteia as respostas para questionamentos em contextos sociais ("como?", "por quê?"). Este também é considerado uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com coleta e análise de dados; mas, fundamentalmente, traçado em um caminho metodológico rigoroso, com uma revisão de literatura minuciosa para embasamento das proposições às questões da pesquisa (Yin, 2015)^[10].

O desenvolvimento da pesquisa se deu em uma das empresas de consultoria ambiental credenciadas para atender produtores rurais em projetos de reflorestamento no Espírito Santo. Os projetos faziam parte de um programa estadual para promover a restauração do ciclo hidrológico, por meio de conservação e recuperação da cobertura florestal em propriedades rurais. A contrapartida era dada em benefício do produtor rural com pagamento por serviços ambientais (PSA), fosse para a manutenção das áreas de vegetação nativas, fosse para a aquisição de insumos necessários para o plantio de novas áreas^[11].

O processo para adesão ao programa acontecia em etapas previamente definidas em editais de convocação publicados uma vez ao ano, quando novos ciclos de projetos se iniciavam. Cada edital

ofertava uma quantidade de vagas por região, com modalidades e valores atualizados. Os projetos tinham duração contratual de três ou cinco anos, de acordo com a modalidade, e eram monitorados uma vez ao ano, sempre na mesma época, para a liberação das parcelas do PSA. O pagamento era, portanto, condicionado ao cumprimento das atividades, que deveriam ser realizadas nas seguintes proporções:

- ano 1: 50% da área de intervenção concluída;
- ano 2: 30% da área de intervenção concluída;
- ano 3: 20% da área de intervenção concluída;
- ano 4: manutenção da área de intervenção;
- ano 5: manutenção da área de intervenção.

O presente estudo abrangeu o período entre abril e dezembro de 2019. Entretanto, os projetos que já estavam em fase de monitoramento foram fundamentais para a elaboração do problema de pesquisa. Os dados foram reunidos a partir de registros em um sistema virtual específico para cadastros de projetos, além de planilhas e anotações em meio físico e digital realizadas pelos gestores anteriores da empresa.

Inicialmente foram identificados os principais *stakeholders* dos projetos gerenciados pela empresa-alvo da pesquisa, e reconhecidos seus papéis e expectativas sobre o programa. De maneira informal e sem compor uma estrutura de questionário, este levantamento foi realizado em um grupo virtual formado por gestores de outras empresas de consultoria que também atendiam aos projetos vinculados ao programa estadual para promover a restauração do ciclo hidrológico em propriedades rurais.

A partir daí, buscou-se conhecer os canais de comunicação utilizados pela empresa que foi alvo deste estudo, desde a divulgação dos editais, passando pelo planejamento, execução e controle dos projetos, abordando ainda quais eram os principais desafios desse processo. Foram apuradas as demandas para a criação de um plano de comunicação e definidos os componentes e ferramentas adequadas para sua composição. O alinhamento metodológico utilizado para a elaboração deste plano foi adaptado de Chaves et al.^[12].

Para a construção do processo estratégico consideraram-se, além dos fundamentos básicos da comunicação, quatro etapas sugeridas por Walker^[3], a saber:

- 1) identificar os propósitos da comunicação: o comunicador deve conhecer seus propósitos e evidenciá-los para o receptor;
- 2) analisar o público-alvo: a comunicação deve ser direcionada aos interesses, necessidades e expectativas de quem receberá a informação;
- 3) considerar o contexto: o comunicador deve conhecer as questões culturais e ambientais em que seu receptor está inserido;
- 4) selecionar os canais de comunicação: devem ser selecionados canais adequados de comunicação, considerando os diagnósticos anteriores.

A formulação de estratégias norteia um caminho a ser seguido com certo grau de flexibilidade, principalmente devido à necessidade de adaptação às mudanças. Nesse sentido, foi sugerida uma atualização do plano de comunicação estratégica com aplicação do conceito cíclico de *plan-do-check-act* (PDCA), traduzido para planejar-fazer-verificar-agir. Trata-se de um modelo adaptado e difundido por Deming^[13] que pode ser aplicado para a revisão do planejamento e, posteriormente, para execução, acompanhamento e ajustes.

Os principais *stakeholders* foram identificados ao se questionar quem eram os envolvidos nos projetos e quais os papéis que cada um deveria exercer. Essa pergunta foi discutida com gestores das outras empresas de consultoria ambiental que participavam do mesmo programa. Os *stakeholders* foram então classificados em dois grupos, internos e externos, de modo a compreender se o relacionamento que mantinham com a empresa-alvo desta pesquisa era direto ou indireto (Tabela 1).

Tabela 1. Relação dos principais stakeholders e seus papéis nos projetos de pagamento por serviços ambientais (PSA)

Stakeholders		Papel exercido
INTERNOS	Governo	Define os valores investidos, regiões abrangidas e vagas ofertadas pelo programa.
	Investidor	Operacionaliza a parte financeira do programa e analisa o avanço dos projetos.
	Empresa gestora	Realiza o cadastro de produtores rurais, elabora o projeto técnico e monitora as atividades.
	Produtores rurais	Realizam as atividades previstas nos projetos técnicos e promovem a disseminação do programa.
EXTERNOS	Comunidade em geral	Fornece infraestrutura para a divulgação do programa e se beneficia dos serviços ambientais gerados.
	Fornecedores de insumos	Viabilizam a implantação das atividades por meio da venda de mudas, adubos, herbicidas, mourões etc.
	Empresas concorrentes	Podem atuar na captação de clientes de uma mesma região.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Reconhecidas as principais partes interessadas e entendidos seus papéis, foram identificadas suas expectativas. O governo esperava que as metas de áreas reflorestadas fossem atingidas, conforme abrangência prevista no projeto. As expectativas dos investidores também seguiam por esse caminho, mas, adicionalmente, esses *stakeholders* esperavam que as empresas entregassem cada vez mais projetos e que estivessem em dia com os monitoramentos, bem como alinhadas com todas as exigências burocráticas e processuais do programa.

As empresas, por sua vez, almejavam atender ao maior número de produtores de maneira satisfatória, ou seja, além de terem o objetivo de cumprir as metas estabelecidas pelo programa, tinham a esperança de que os serviços ambientais gerados pudessem impactar positivamente a sociedade. Por outro lado, as expectativas dos produtores rurais estavam ligadas aos recursos financeiros concedidos pelo programa. De maneira quase unânime, durante as visitas e negociações dos contratos observou-se que os produtores solicitavam projetos em suas propriedades rurais para receberem as parcelas de PSA sem se preocuparem com os serviços prestados.

Entre os *stakeholders* externos, a comunidade esperava que as empresas atendessem aos produtores da região e mantivessem bom relacionamento com eles; os fornecedores de insumos tinham a expectativa de um aumento na demanda de seus produtos em função dos projetos cadastrados; e as empresas concorrentes, por sua vez, eram assim consideradas porque podiam atuar numa mesma região e, portanto, esperavam captar o maior número de produtores para o programa.

Diante desse quadro, foi possível perceber que os projetos eram colocados em prática a partir das relações estabelecidas entre a empresa e os produtores rurais. A empresa, por meio de um gestor

técnico, deveria estar alinhada às expectativas do governo e do seu investidor, ao mesmo tempo que deveria manter com o produtor rural um entendimento claro e objetivo sobre a importância da execução das atividades para a entrega de resultados. No entanto, as expectativas dos produtores em relação aos projetos pareciam não estar alinhadas aos papéis que estes deveriam executar.

Em um breve levantamento sobre os dados dos projetos anteriores ao ano de 2019, foram identificadas quatro solicitações de rescisão contratual; dos 70 projetos em fase de monitoramento, apenas 49% encontravam-se em progresso satisfatório, com as atividades realizadas conforme o previsto para cada ano de intervenção. Os outros 51%, correspondentes a 36 projetos, estavam atrasados (Tabela 2).

Tabela 2. Número de projetos por ano de monitoramento

Monitoramentos	Número de projetos dentro do prazo	Número de projetos atrasados
Ano 1	10	13
Ano 2	11	10
Ano 3	11	12
Ano 4	2	1
Ano 5	0	0
Totais	34	36

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A Tabela 2 deixa evidente o baixo nível de engajamento dos produtores rurais em relação aos projetos contratados, o que poderia afetar diretamente os resultados pretendidos. Além disso, a não execução das atividades gerava transtornos, como rescisões contratuais e devoluções das parcelas de PSA com juros, além de retrabalho para a alteração de projetos quando o produtor discordava do que fora planejado e de perda de credibilidade da comunidade em geral sobre o propósito do programa.

A partir deste ponto, foi possível perceber a necessidade do gerenciamento das expectativas dos produtores rurais para que novos projetos tivessem êxito. Nesse sentido, a comunicação mostrou-se fundamental e um fator determinante na qualidade dos relacionamentos, pois permeava toda a estrutura dos projetos, com recursos de troca e partilha capazes de promover a compreensão mútua. Os conflitos não deixariam de existir; no entanto, deveriam ser tratados com maturidade para fortalecer e aproximar ambos os lados^[14]. Nessa perspectiva, diversos autores apresentam a comunicação como um dos fatores que levam ao sucesso do projeto^{[15],[16],[14],[17],[2]}.

Tendo em vista que a duração do ciclo de vida dos projetos varia de três a cinco anos, as expectativas dos *stakeholders* precisam ser gerenciadas por todo esse período. Dessa forma, é muito importante que os canais de comunicação com os produtores rurais sejam utilizados efetivamente. Além disso, a frequência da comunicação precisa ser ajustada conforme a necessidade, que pode variar de acordo com a fase do projeto.

Neste sentido, foram investigados os meios de comunicação utilizados com os produtores e o momento e a frequência com que foram utilizados. O levantamento foi realizado por meio de registros de dados anteriores e trocas de informações com empresas credenciadas para o programa. Constatou-se que o processo comunicativo acontecia essencialmente em três momentos: na divulgação do edital, na visita técnica para elaboração do projeto e na visita técnica para monitoramento do projeto, sendo que esta última se repetia uma vez ao ano pelo prazo previsto no contrato de cada produtor (Figura 1).

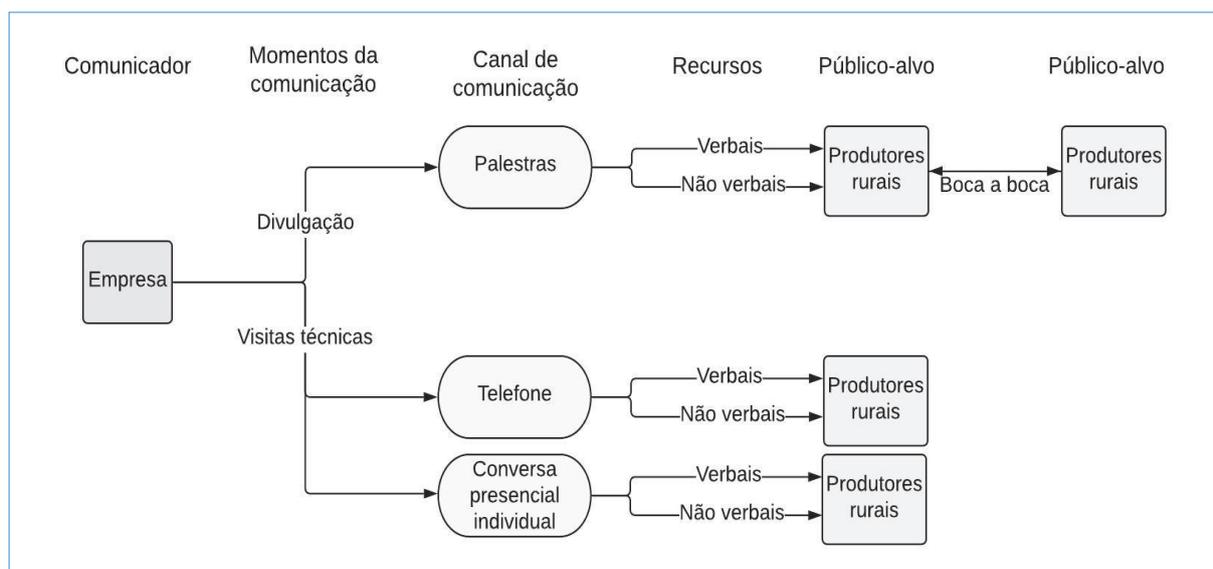


Figura 1. Processos de comunicação utilizados pela empresa em diferentes momentos

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

No primeiro momento, a comunicação tinha por objetivo a divulgação do edital e o cadastramento dos interessados. A empresa utilizava esse processo sempre que surgiam novas vagas. O edital era publicado no Diário Oficial e compartilhado pelos meios virtuais de comunicação do governo e do investidor. No entanto, observada a dificuldade de acesso do produtor rural a esses canais, a empresa buscava parcerias com a comunidade em geral, como escolas, associações e líderes regionais, para estabelecer outros meios de divulgação.

Nos momentos seguintes aos que a comunicação acontecia entre a empresa e o produtor rural, os objetivos voltavam-se para a elaboração do projeto e, posteriormente, para o monitoramento das atividades previstas. Nesses casos os canais de comunicação e os recursos utilizados não diferiam entre si. O agendamento das visitas era feito por telefone, e os recursos considerados não verbais foram a entonação de voz e as impressões que o comunicador poderia transmitir ao falar.

Foram realizadas palestras em cidades contempladas pelo programa, e a mobilização dos produtores rurais foi feita por meio de parcerias. O gestor fez uso de recursos verbais e não verbais; os verbais foram a linguagem oral e escrita, e os não verbais compreenderam as imagens da apresentação e a linguagem corporal do comunicador, que, por sua vez, é considerada por muitos estudiosos como um dos recursos mais importantes no processo comunicativo.

Mehrabian^[18] demonstrou que, durante esse processo, o receptor percebe apenas 7% da mensagem por meio da comunicação verbal, e outros 93% são percebidos por meio da comunicação não verbal. Ou seja: entonação de voz, gesticulação, expressões faciais e estado de espírito são fundamentais para o sucesso da comunicação.

Além da importância despendida à comunicação não verbal, o gestor também precisa estar focado na escuta ativa, que consiste em escutar com empatia e sem julgamentos. Essa prática é fundamental durante as visitas técnicas, que são momentos oportunos para se estabelecer uma relação de confiança com o produtor, pois acontecem individualmente e em no contexto específico de cada propriedade. O gestor precisa conhecer o ambiente para a elaboração do projeto e deve considerar todas as questões que envolvem os interesses, necessidades e expectativas do produtor rural.

Freire^[19], em seu estudo sobre comunicação rural, defendeu a construção de um diálogo transformador e participativo. Segundo ele, para isso uma aproximação da realidade do produtor rural seria necessária. Dessa forma, ao se discutir os passivos hídricos, por exemplo, deve-se contextualizar o valor da água na propriedade — seja para a produção, seja para o consumo — e questionar o que pode ser feito para que esse recurso seja preservado.

Com base nos relatórios de campo e nas experiências compartilhadas dos gestores de outras empresas, foi possível perceber que, de modo geral, produtores rurais não reconheciam os benefícios gerados pelos serviços ambientais e não compreendiam a necessidade de mudança nos modelos de uso dos recursos naturais disponíveis em suas propriedades, como a água e o solo. Além disso, na maioria dos casos, eles desconheciam as obrigações legais de compensação dos passivos ambientais, presentes em praticamente todas as propriedades rurais submetidas ao programa.

Diante disso, tornou-se evidente a necessidade tanto de uma mudança estratégica na abordagem dos produtores rurais quanto da criação de um ambiente de aprendizagem que orientasse a tomada de decisão dos gestores. As estratégias deliberadas têm uma abordagem prescritiva, com intenções formalizadas em planos, enquanto as estratégias emergentes podem surgir sem intenção prévia de acordo, com um padrão de ações não formalizado^[20]. Mintzberg^[21] afirma que não existem estratégias puramente deliberadas ou emergentes e que, na prática, uma não anula a outra. O desafio está em gerir o equilíbrio entre elas, e é nesse processo que ocorrem os aprendizados.

De maneira geral, o objetivo do plano de comunicação será sempre promover a integração dos stakeholders. Na revisão do plano é importante manter atualizadas as informações sobre todas as partes envolvidas nos projetos, identificando sempre que possível os papéis desempenhados e o nível de influência sobre os projetos. Na sequência, os procedimentos nortearão a disponibilização de informações de maneira a atender principalmente aos interessados que mantêm relacionamento direto com a empresa.

Os canais de comunicação em relação ao governo e ao investidor se manterão por meios virtuais e de maneira formal, podendo ser e-mails, sites ou o próprio portal específico para cadastramento dos projetos. Eventualmente, serão utilizados grupos virtuais para discussões informais com o investidor, como já tem sido feito por iniciativa deles, para dar informações urgentes ou esclarecer dúvidas.

Em relação aos produtores, sugere-se que sejam mantidas as palestras para divulgação do programa, mas que seja dada uma abordagem mais educativa e em uma linguagem comum que possa ser compreendida por todos. É importante que seja estabelecido um ambiente mais acolhedor, fazendo com que todos os interessados se sintam parte fundamental dos projetos, pois de fato o são. Além disso, é importante que sejam esclarecidas quaisquer dúvidas e que o feedback dos produtores seja dado ainda durante a reunião, diretamente ao comunicador.

Os registros documentais são fundamentais para acompanhamento do plano de comunicação e devem ser feitos desde a realização das palestras, por meio de relatórios de dados. Durante as visitas, os registros fotográficos também serão de extrema relevância, principalmente para o monitoramento das áreas ou para a divulgação do trabalho dos produtores em palestras futuras.

O plano de comunicação estratégica foi elaborado para servir de suporte básico para o processo de gerenciamento e engajamento dos stakeholders, de forma a atender às diferentes necessidades e aos objetivos do projeto ao final de cada ciclo.

Foi sugerido que a comunicação seja direcionada a disseminar conhecimento e diálogo, com o intuito de descobrir interesses em comum e estabelecer bom relacionamento entre as partes interessadas no projeto. Sugere-se que esse plano de comunicação seja atualizado constantemente, como forma de melhoria contínua do processo por meio de um circuito de quatro ações, representadas a seguir (Figura 2).

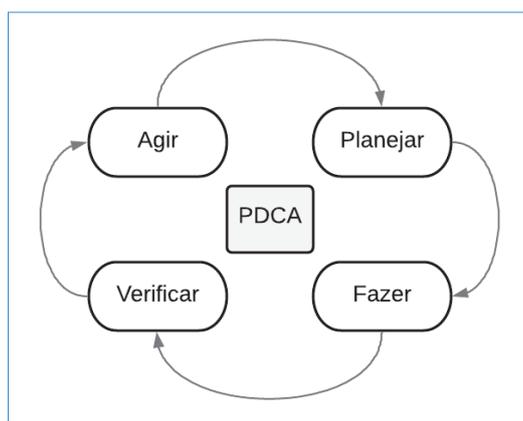


Figura 2. Ciclo plan-do-check-act (PDCA).

Fonte: Adaptado de Deming^[13].

Na fase de planejamento deverão ser estabelecidos ou revisados os objetivos e as metas do plano e, para isso, podem ser questionados quais os problemas da vez, por que é preciso resolvê-los e como fazer. O fazer é colocar em prática, executar o plano. Na fase de verificação é avaliada a eficácia do plano de comunicação por meio de feedbacks das partes interessadas, o que consiste em receber uma avaliação positiva ou negativa dos stakeholders sobre as estratégias implementadas. Por fim, o agir requer empenho para ações corretivas em um novo ciclo e padronização das melhores práticas.

Esse método é importante para demonstrar que o planejamento não é uma fase estagnada ou absoluta, ou seja, não deve acontecer uma única vez. Por isso, durante o projeto é necessário manter um controle contínuo da qualidade e da efetividade das estratégias adotadas e buscar melhorias para o processo comunicativo.

Os gestores técnicos precisarão adaptar a transmissão de informações à audiência, com entonação, postura e linguagem mais claras, atrativas, dinâmicas e respeitosas. É importante praticar a escuta ativa e transparecer os resultados obtidos em cada entrega para garantir que os produtores rurais estejam engajados e alinhados às demandas dos projetos. Entretanto, a comunicação precisa ser renovada constantemente, e o planejamento não deve ser considerado absoluto. O plano de comunicação estratégica poderá ser utilizado pelos gestores para nortear os processos comunicativos em projetos de PSA futuros.

REFERÊNCIAS

- [1] Penteadó J.R. A técnica da comunicação humana. 14ed. São Paulo: Cengage Learning; 2012.
- [2] Project Management Institute (PMI). Guia PMBOK. 6ed. Newtown Square: PMI; 2017.
- [3] Walker R. Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes. 3ed. São Paulo: Cengage Learning; 2016.
- [4] Bubshait A.A.; Siddiqui M.K.; Al-buali A.M.A. Role of communication and coordination in project success: case study. *Journal of Performance of Constructed Facilities*. 2015; 29(4): 1-7. DOI: 10.1061/(ASCE)CF.1943-5509.0000610.
- [5] Freire P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 1970.
- [6] Lisita V. Didática e formação de professores: um estudo sobre as possibilidades da reflexão crítica. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo; 2002.
- [7] Rodrigues C.M. Conceito de seletividade de políticas públicas e sua aplicação no contexto da política de extensão rural no Brasil. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*. 1997; 14: 113-154.
- [8] Olinger G.O. *Ascensão e decadência da extensão rural no Brasil*. Florianópolis: Epagri; 1996.
- [9] Bordenave J.E.D. *O que é comunicação rural?* 3ed. São Paulo: Brasiliense; 1983.
- [10] Yin R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- [11] Governo do Espírito Santo. Programa Reflorestar. Disponível em: <<https://www.es.gov.br/programa-reflorestar>>. Acesso em: 24 maio 2024.
- [12] Chaves L. et al. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2010.
- [13] Deming W.E. *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology; 1986.
- [14] Cohen H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 2ed. Rio de Janeiro: Record; 1994.
- [15] Aldabó R. *Gerenciamento de projetos: procedimento básico e etapas essenciais*. 2ed. São Paulo: Artliber; 2001.
- [16] Braga M. *O papel da comunicação na gestão de projetos: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Salvador: Universidade de Salvador; 2005.
- [17] Maximiano A.C.A. *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 4ed. São Paulo: Atlas; 2010.
- [18] Mehrabian A. *Nonverbal communication*. New York: Routledge; 2007.
- [19] Freire P. *Extensão ou comunicação?* 16ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 2013.
- [20] Mariotto F. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*. 2003; 43(2): 78-93. DOI: 10.1590/S0034-75902003000200006.
- [21] Mintzberg H. 1987. *Crafting strategy*. *Harvard Business Review*. Disponível em: <<https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy#comment-section>>. Acesso em: 22 mar. 2024.