

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso de Mestrado Profissional em Administração

Linha de pesquisa: Estado, democracia e sustentabilidade. Relações produtivas, sociais e projetos

GÉSSICA DA SILVA

PROPOSTA DE DIRETRIZES DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE:
O CASO DE IMBITUBA

FLORIANÓPOLIS

2021

GÉSSICA DA SILVA

**PROPOSTA DE DIRETRIZES DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE:
O CASO DE IMBITUBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Superior de Administração e Gerência – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.

Orientadora: Profa. Dra. Clerilei Aparecida Bier

FLORIANÓPOLIS

2021

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Silva, Géssica da
PROPOSTA DE DIRETRIZES DE COMUNICAÇÃO
PORTO-CIDADE : O CASO DE IMBITUBA / Géssica da Silva. --
2021.
185 p.

Orientadora: Clerilei Aparecida Bier
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas -
ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração,
Florianópolis, 2021.

1. comunicação porto-cidade. 2. porto-cidade. 3. porto. 4.
comunicação portuária. 5. relação porto-cidade. I. Bier, Clerilei
Aparecida. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de
Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa
de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

GÉSSICA DA SILVA

**PROPOSTA DE DIRETRIZES DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE:
O CASO DE IMBITUBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Superior de Administração e Gerência – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.

Orientadora: Profa. Dra. Clerilei Aparecida Bier

BANCA EXAMINADORA

Dra. Clerilei Aparecida Bier

Escola Superior de Administração e Gerência – Esag/UDESC

Membros:

Dr. Mário César Barreto Moraes

Escola Superior de Administração e Gerência – Esag/UDESC

Dr. Ademar Dutra

Universidade do Sul de Santa Catarina – PPGA/UNISUL

Florianópolis, 29 de novembro de 2021.

Aos meus pais, Dora e Antônio, pelo exemplo de amor e pelo apoio incondicional à minha educação, a qual tem sido meio de transformação de nossa realidade social.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força que me guiou ao longo do caminho. À minha família, meu porto seguro, pela compreensão nos diversos momentos de ausência ao longo dos últimos anos, em função dos estudos. Ao meu marido, Marciel, pelo companheirismo incondicional e pelo incentivo para concluir meus objetivos.

À UDESC e ao seu corpo técnico, que me acolheram com um ensino de excelência, dotado de uma visão humana que levarei para a vida. Especialmente, à minha primeira professora no mestrado, que não poderia deixar de ser a minha orientadora, a Cleri, que me encantou pela forma de compartilhar o conhecimento democrático e cidadão, e aceitou me guiar nessa trajetória de aprofundamento da ciência e proposição de melhorias para a sociedade.

Ao Porto de Imbituba, pelas oportunidades de vivência de uma experiência que não só me qualifica dia a dia, mas me fascina a querer buscar sempre a qualificação de nossa atuação, o que inclui o aprimoramento da comunicação com a comunidade local. Aos meus gestores, pelo incentivo para realizar o estudo, aos meus colegas de trabalho, especialmente à Marlei e à Amanda, pela lembrança diária de que, passo a passo, seria possível concluir a jornada.

A todos os participantes da pesquisa, pela disponibilidade e visível vontade de contribuir para melhorar a comunicação porto-cidade. A todos que, direta ou indiretamente, tornaram essa pesquisa possível.

RESUMO

Na interação diária com as cidades onde estão localizados, os portos vivenciam diversos desafios que tangenciam aspectos sociais, econômicos e ambientais, não se detendo a estes. A perspectiva dos cidadãos locais parte do que sentem na prática e do que sabem sobre o porto. O sucesso desse relacionamento certamente passa por uma comunicação eficiente e eficaz por parte das autoridades portuárias. Como ente público, há um compromisso implícito com os preceitos da comunicação pública, entendida como ferramenta de exercício da cidadania, espaço de interação, informação e negociação em temas de relevância coletiva. A gestão de *stakeholders*, atividade crescente nas administrações portuárias, procura viabilizar a coexistência dos diferentes grupos, criar valor, responder às preocupações da comunidade e à competitividade do mercado, exigindo um papel mais ativo das autoridades portuárias. Focada na cidade portuária de Imbituba, em Santa Catarina (Brasil), esta pesquisa tem como objetivo geral propor diretrizes de comunicação para fortalecer o relacionamento porto-cidade. Também possui como objetivos específicos, a identificação dos principais aspectos que impactam a relação da administração portuária com os cidadãos locais; o apontamento de boas práticas de comunicação porto-cidade e a descrição da comunicação organizacional vigente na Autoridade Portuária de Imbituba. O estudo de caso tem uma abordagem qualitativa e combina as pesquisas bibliográfica e documental e entrevistas semiestruturadas com *stakeholders* representantes de grupos sociais da comunidade e gestores municipais. Foi realizada a utilização combinada das técnicas de análise de conteúdo e interpretativa, triangulada com os dados coletados. Dentre os resultados, a pesquisa identificou lacunas e oportunidades comunicativas que resultaram na proposição de um conjunto de diretrizes de comunicação, principalmente relacionadas ao aumento da divulgação, mas também com propostas de efetiva implantação de canais de relacionamento que possam escutar, esclarecer e dialogar com os cidadãos. A realização deste estudo possui grande potencial para apoiar o gerenciamento de expectativas e interesses e aprofundar a relação porto-cidade, promovendo a maior transparência e diálogo, e construindo mecanismos para um envolvimento qualificado com a comunidade local, que possa viabilizar a coexistência harmônica no longo prazo.

Palavras-chave: comunicação porto-cidade, porto-cidade, porto, comunicação, comunicação portuária, relação porto-cidade

ABSTRACT

In the daily interaction with the cities where they are located, the ports experience several challenges that are tangent to social, economic and environmental aspects, not limited to these. The perspective of local citizens is based on what they feel in practice and what they know about the port. The success of this relationship certainly depends on efficient and effective communication by the port authorities. As a public entity, there is an implicit commitment to the precepts of public communication, understood as a tool for exercising citizenship, a space for interaction, information and negotiation on issues of collective relevance. Stakeholder management, a growing activity in port administrations, seeks to enable the coexistence of different groups, create value, respond to community concerns and, market competitiveness, demanding a more active role from port authorities. Focused on the port city of Imbituba, in Santa Catarina (Brazil), this research aims to propose communication guidelines to strengthen the port-city relationship. It also has as specific objectives, the identification of the main aspects that impact the relationship of the port administration with local citizens; the indication of best practices in port-city communication and the description of the current organizational communication at the Port Authority of Imbituba. The case study takes a qualitative approach and combines bibliographic and documentary research and semi-structured interviews with stakeholders representatives of social groups in the community stakeholders and municipal managers. The combined use of content and interpretive analysis techniques was performed, triangulated with the collected data. Among the results, the research identified communication gaps and opportunities that resulted in the proposal of a set of communication guidelines, mainly related to increased disclosure, but also with proposals for the effective implementation of relationship channels that can listen, clarify and dialogue with citizens. The completion of this study has great potential to support the expectations and interests management and deepen the port-city relationship, promoting greater transparency and dialogue, and building mechanisms for a qualified involvement with the local community, which can enable harmonious coexistence in the long term.

Keywords: port city communication, port city, port, communication, port communication, port city relation

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipologia de diagnóstico dos <i>stakeholders</i> organizacionais	43
Figura 2 – Tipologias de <i>stakeholder</i> : um, dois ou três atributos presentes	48
Figura 3 – Categorias dos objetivos de marketing das autoridades portuárias em diferentes <i>Strategic Business Areas</i> (SBAs).....	62
Figura 4 – Etapas da pesquisa	67
Figura 5 – Poligonal do Porto de Imbituba	89
Figura 6 – Imagem do site do Porto de Imbituba	95
Figura 7 – Imagem do perfil <i>Instagram</i> do Porto de Imbituba	95
Figura 8 – Imagem do perfil <i>Facebook</i> do Porto de Imbituba	96
Figura 9 – Imagem do perfil <i>LinkedIn</i> do Porto de Imbituba.....	96
Figura 10 – Sete níveis diferentes de inclusão de <i>stakeholders</i>	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorização de Comunicação Pública.....	36
Quadro 2 – Fatores que afetam os potenciais dos <i>stakeholders</i> para ameaça e cooperação....	42
Quadro 3 – Categorização de <i>stakeholders</i> por fonte de pesquisa	59
Quadro 4 – <i>Stakeholders</i> do Porto de Imbituba.....	60
Quadro 5 – Caracterização da pesquisa	66
Quadro 6 – Seleção em bases de dados.....	70
Quadro 7 – Entrevistados	76
Quadro 8 – Entrevistados, data e meio de realização das entrevistas.....	78
Quadro 9 – Modelo de análise.....	79
Quadro 10 – Representatividade das 5 principais cargas no volume total movimentado em 2020 no Porto de Imbituba	90
Quadro 11 – Sites de portos consultados para identificação de boas-práticas de comunicação porto-cidade.....	98
Quadro 12 – 10 compromissos para o desenvolvimento mais sustentável de cidades portuárias	105
Quadro 13 – Pontos de destaque identificados nos aspectos porto-cidade em Imbituba.....	125
Quadro 14 – Andamento das ações e atividades previstas no PCS	128
Quadro 15 – Fatores positivos e negativos na comunicação porto-cidade em Imbituba.....	131
Quadro 16 – Como fortalecer o relacionamento e o diálogo porto-cidade por meio da comunicação.....	136
Quadro 17 – Canais mais adequados para a gestão do Porto de Imbituba se comunicar com a comunidade	138
Quadro 18 – Informações que a comunidade gostaria de estar atualizada	145
Quadro 19 – Como aprimorar a possibilidade de consulta de informações pelos cidadãos ..	146
Quadro 20 – Proposta de diretrizes de comunicação porto-cidade em Imbituba	153
Quadro 21 – Proposta de núcleos do setor de Comunicação do Porto de Imbituba com a consecução das diretrizes	163

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A2A	<i>Administration-to-Administration</i>
ABTR	<i>Auto Bomba Tanque e Resgate</i>
ADA	Área Diretamente Afetada
AID	Área de Influência Direta
AIVP	<i>Villes et Ports International Association</i>
Antaq	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
B2A	<i>Business-to-Administration</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Community</i>
CAP	Conselho de Autoridade Portuária
CDI	Companhia Docas de Imbituba
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
EIC	<i>Educational Information Centre Mainport Rotterdam</i>
EMAP	Empresa Maranhense de Administração Portuária
ETC	Estações de Transbordo de Cargas
IAPH	<i>International Association of Ports and Harbors</i>
ICC	Indústria Carboquímica Catarinense
IP4	Instalações Portuárias de Pequeno Porte
IPT	Instalações Portuárias de Turismo
LAO	Licença Ambiental de Operação
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OGMO	Órgão Gestor de Mão de Obra
ONU	Organização das Nações Unidas
PCA	Plano de Controle Ambiental
PCS	Programa de Comunicação Social
PDDSI	Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável de Imbituba
PDZ	Plano de Desenvolvimento e Zoneamento
PEIN	Planejamento Estratégico Integrado
PNLP	Plano Nacional de Logística Portuária

SBAs	<i>Strategic Business Areas</i>
Sidersul	Siderúrgica Sul Catarinense
TCG	Terminal de Carga Geral
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TECON	Terminal de Contêineres
TERFER	Terminal de Fertilizantes e de Ração Animal
TGL	Terminal de Granel Líquido
TIEGS	Terminal de Importação e Exportação de Granéis Sólidos
TUPs	Terminais de Uso Privado
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
ZPE	Zona de Processamento de Exportação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Geral.....	21
1.2.2	Específicos.....	21
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	21
1.3.1	Limitações	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	A COMUNICAÇÃO	24
2.1.1	A comunicação pública.....	33
2.2	OS <i>STAKEHOLDERS</i>	40
2.3	A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> PORTUÁRIOS	49
2.3.1	Os <i>stakeholders</i> do Porto de Imbituba	57
2.4	COMUNICAÇÃO PORTUÁRIA COM A COMUNIDADE LOCAL.....	61
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	66
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	67
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	68
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	78
4	DIAGNÓSTICO DO PORTO E BOAS PRÁTICAS	81
4.1	DIAGNÓSTICO DO PORTO DE IMBITUBA.....	81
4.1.1	A comunicação do Porto de Imbituba.....	91
4.2	BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE.....	97
4.2.1	Boa prática 1: Destaque para a comunidade no site institucional – Porto de Los Angeles (Estados Unidos)	99
4.2.2	Boa prática 2: Programa educacional e canal de empregos – Porto de Roterdã (Holanda)	101
4.2.3	Boa prática 3: Comitê de Relações Comunitárias – Porto de Quebec (Canadá)	104
5	DISCUSSÃO, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	108

5.1	RELAÇÃO PORTO-CIDADE.....	108
5.1.1	Aspectos Históricos	109
5.1.2	Aspectos Sociopolíticos	111
5.1.3	Aspectos Econômicos	113
5.1.4	Aspectos Ambientais.....	115
5.1.5	Aspectos dos Acessos Terrestres	119
5.1.6	Aspectos de Urbanidade	121
5.1.7	Aspectos de Planejamento	122
5.2	A COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE.....	125
5.2.1	O Emissor: avaliação da comunicação portuária.....	126
5.2.2	O Receptor	133
5.2.3	Os Meios.....	137
5.2.4	Os Ruídos, as Mensagens e o <i>Feedback</i>	143
5.3	CAMINHOS POSSÍVEIS DE COMUNICAÇÃO	146
6	DIRETRIZES DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE EM IMBITUBA	153
6.1	DISPONIBILIZAR UM GESTOR DE RELAÇÕES COM A COMUNIDADE	153
6.2	ELABORAR UM PROTOCOLO DE APROXIMAÇÃO COM AS ENTIDADES	154
6.3	VIABILIZAR UM FÓRUM DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE.....	155
6.4	AMPLIAR O PROGRAMA DE VISITAS	157
6.5	REALIZAR EVENTOS SOCIOCULTURAIS PORTO-CIDADE E DE REFORÇO DA IDENTIDADE PORTUÁRIA	158
6.6	PRODUZIR BOLETINS INFORMATIVOS DE RÁDIO	159
6.7	PUBLICAR PERIÓDICO IMPRESSO E DIGITAL DO PORTO.....	159
6.8	ABORDAR CONTEÚDOS QUE IMPACTAM NO DIA A DIA DO CIDADÃO	160
6.9	PROMOVER A COMUNICAÇÃO EDUCATIVA SOBRE A ATIVIDADE PORTUÁRIA	160
6.10	FOMENTAR EVENTOS E PROJETOS SOCIOCULTURAIS E ESPORTIVOS LOCAIS	161
6.11	DA PROPOSIÇÃO À IMPLANTAÇÃO	162
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	164
	REFERÊNCIAS.....	168

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O avanço das cadeias de transportes e suprimentos fez surgir centros de comércio e recebimento de embarcações que, de pequenos píeres, evoluíram para complexos globais de movimentação de cargas, em um sistema que é responsável por mais de 90% do volume do comércio internacional. Esse desenvolvimento foi oportunizado em função das inovações tecnológicas, mudanças econômicas, sociais e políticas adotadas e vivenciadas ao longo dos anos, transformando os pontos de intercâmbio iniciais em agentes de progresso, algumas vezes em detrimento dos próprios vínculos com as cidades que os rodeiam (DUCRUET; CUYALA; HOSNI, 2018). Na via de um possível cenário de conflitos na interação dos portos com suas cidades, tem-se que a maioria dos principais portos do mundo em termos de movimentação permanece localizada nas cidades, quando não no centro, nas áreas urbanas mais amplas (MONIOS; BERGQVIST; WOXENIUS, 2018).

No Brasil, a capacidade produtiva e extensão territorial, contemplada por rios e mais de 7.000 km de costa, constituem-se um cenário com enorme potencial de interação interna e conexão com o mundo, por meio da navegação. A Lei dos Portos (12.815/2013), marco regulatório do setor no país, estabelece que o porto organizado é:

Bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária (BRASIL, 2013, Art. 2º, I).

Ou seja, cabe ao ente denominado autoridade portuária administrar o porto organizado, de propriedade da União, e explorar sua infraestrutura. A autoridade portuária pode ser gerida pelo próprio Governo Federal, como também delegada aos estados, municípios ou consórcios públicos. A operação propriamente dita é realizada por operadores portuários, pessoas jurídicas privadas pré-qualificadas para exercer essa atividade. Já a administração do fornecimento da mão de obra portuária fica a cargo do Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO), constituído em cada porto pelos operadores. Também atuam nos portos as agências marítimas e outros prestadores de serviços portuários, além de órgãos públicos reguladores e fiscalizadores da atividade. Juntos, esses agentes,

que impactam ou são impactados pelas atividades do porto, formam o que se denomina comunidade portuária (BERNARD, 1995).

Nacionalmente, existem 36 portos organizados e mais de 180 instalações portuárias privadas¹, que incluem Terminais de Uso Privado (TUPs), Estações de Transbordo de Cargas (ETC), Instalações Portuárias de Pequeno Porte (IP4) e Instalações Portuárias de Turismo (IPT) (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2017, 2020b; BRASIL, 2013).

Segundo dados consolidados pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq), órgão regulador do setor, em 2019, foram movimentadas 1,1 bilhão de toneladas nos portos do Brasil, por meio de 64,6 mil atracações. Do total, 66% da movimentação ocorreu via portos privados e 34% por meio de portos organizados. Na série histórica de crescimento registrada pela Antaq, entre 2010 e 2019, a atuação privada teve um crescimento médio anual de 3,4%, enquanto as instalações portuárias públicas alcançaram a média de 2,5% de aumento por ano (ANTAQ, 2020).

A importância econômica e social dos portos para o país fica clara e, em cada cidade onde as instalações portuárias constituintes desse sistema se localizam, o impacto socioeconômico não é diferente. Segundo Kong e Liu (2021), ao mesmo tempo em que os portos são fundamentais para o desenvolvimento de seus municípios, estes fornecem importantes recursos e infraestrutura para a consecução das atividades portuárias. Essas interações e complementaridades são marcadas, ao longo do tempo, pela influência de dinâmicas econômicas, produtivas, tecnológicas e sociais (RIBEIRO; BELOTO, 2020), conforme já apontado.

No ambiente cada vez mais dinâmico das organizações, que vivenciam diariamente um mundo de incertezas, inseguranças, crises globais e volatilidades, o isolamento institucional é não só indesejado, como praticamente impossível (KUNSCH, 2014). Especialmente os portos, envolvidos em uma complexa cadeia institucional, em que afloram questões sociais e ecológicas, por vezes controversas com o avanço logístico e econômico, fazem crescer a necessidade de ações coordenadas e um esforço adicional para traçar estratégias cada vez mais alinhadas aos aspectos da sustentabilidade (SANTOS *et al.*, 2016).

Nessa perspectiva, as relações de trocas comerciais, a necessidade de fornecimento de serviços de apoio portuário e a geração de emprego e impostos para o desenvolvimento local estão lado a lado com possíveis imbricações no fluxo viário, impactos no meio ambiente e desalinhos no

¹ Exploradas mediante autorização e localizadas fora da área do porto organizado (BRASIL, 2013).

convívio urbano, cultural, social e político do porto com a comunidade, a qual, naturalmente, está em um local com sua cultura própria, valores complexos e interesses conflitantes (LAWER, 2019). Na interação com as cidades, as instalações portuárias vivenciam diversos desafios que, dependendo da forma como são encarados, podem tanto fortalecer e integrar o público local, como tornar a relação com a comunidade uma questão problemática e distante.

Dentro dos fatores que constituem os pilares para o sucesso, harmonia e resiliência organizacional para as gerações presentes e futuras está a relação com os *stakeholders*, por meio da comunicação. Conforme indicam Notteboom *et al.* (2015), é crescente a adoção de práticas de gerenciamento de *stakeholders* por parte dos gestores portuários para garantir relações de longo prazo. Em grande medida, o desenvolvimento do porto dependerá de como os gestores irão lidar com as interações com diversos públicos, combinando os interesses em um objetivo convergente (NOTTEBOOM *et al.*, 2015).

As organizações devem pensar nas pessoas com as quais têm que lidar (KUNSCH, 2014) e, nesse aspecto, é crescente a importância da comunidade local como um *stakeholder* que deve ser considerado na comunicação do porto (DOOMS, 2019). Assim, os portos são chamados a justificar sua existência aos seus vizinhos, intensificando o diálogo e buscando a aprovação social, por meio de práticas comunicativas como os relatórios de sustentabilidade (SANTOS *et al.*, 2016).

O interesse em uma interação mais frequente e de alta qualidade com a comunidade local vem do fato de que esse público, além da influência no desenvolvimento portuário de longo prazo, pode ser fonte de pressão e contestação constante, pois experimenta efeitos positivos e externalidades negativas da atividade portuária (ruídos, congestionamentos, odores, emissões de partículas, conflitos no uso do espaço urbano e marítimo, reduzido número de ocupações frente a outras economias, impactos paisagísticos nas áreas centrais, dentre outros), em uma associação porto vs. impactos adversos praticamente inevitável (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012; DOOMS, 2019; GEERTS; DOOMS, 2020; LAWER, 2019; LE *et al.*, 2014; ROCHA, 2019). Essa relação, portanto, comporta diversas variáveis que podem contribuir para um cenário de tensão, em diferentes níveis de intensidade, de acordo com a realidade de cada porto (ROCHA, 2019). Rocha (2019, p. 98) afirma que:

Os jornais noticiam diariamente problemas relacionados aos portos nas cidades onde eles estão instalados e não se pode deixar de considerar que essas reportagens refletem um sentimento que pode ser de boa parte da população que habita essas áreas urbanas, uma vez que revelam um conjunto de questões/problemas relacionados à presença dos portos e reforçam nos habitantes um olhar negativo.

De acordo com Lam e Yap (2019, p. 4, tradução nossa) as vozes da comunidade, até mesmo dos trabalhadores portuários, podem estar “sub-representadas ou mesmo não ouvidas” nos assuntos e políticas de desenvolvimento porto-cidade. A abordagem desse tema, além do interesse prático das administrações portuárias, é também um impulso à pesquisa acadêmica, uma vez que ainda são limitadas as informações sobre relações dos portos com suas comunidades (CHEON, 2016). Para Denktas-Sakar e Karatas-Cetin (2012), o desenvolvimento de plataformas que facilitem a ação coletiva, assegurando a troca de informações, caberia às autoridades portuárias, as quais, conforme Notteboom *et al.* (2015), se constituem como um excelente ator para aplicar a teoria de gerenciamento de *stakeholders*.

A interação porto-cidade foi identificada pelo Ministro da Infraestrutura do Brasil, Tarcísio Gomes, na carta de abertura do Plano Nacional de Logística Portuária 2019, como um dos desafios “que ainda exigem ações estruturantes de política pública, de gestão e de investimentos para serem tratados” (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2020a, p. 3).

Generalizando como porto as instalações públicas e privadas, tem-se no Estado de Santa Catarina um verdadeiro celeiro para estudo da relação porto-cidade, uma vez que o território catarinense contempla seis portos: os portos organizados de Imbituba, Laguna, Itajaí e São Francisco do Sul e os TUPs do Porto de Itapoá e Portonave (Navegantes).

Para um olhar mais aprofundado dos impactos dessa relação e visando propor diretrizes de comunicação, atentas às características e especificidades de cada caso, que possam fortalecer a integração do porto com a comunidade local, tem-se nesta dissertação o estudo de caso do porto organizado de Imbituba. Localizado na Região Centro-Sul catarinense, foi criado no fim do século XIX, como parte da estruturação de um complexo carbonífero. Atravessou o século XX pautado principalmente pelo escoamento de carvão, foi aparelhado e conseguiu se colocar na rota comercial marítima internacional. Em 2012, com o término da autorização de exploração, por 70 anos, à Companhia Docas de Imbituba, empresa privada que o administrava até então, foi delegado² ao Estado de Santa Catarina. Com a transferência da Autoridade Portuária para o ente público estadual, nasceu a SCPAR Porto de Imbituba, sociedade de economia mista que está à frente da

² De acordo com o Porto de Imbituba (2018, p. 22): “Inicialmente a delegação ao estado foi concedida a título provisório por prazo de até 2 anos, com vistas a garantir a continuidade das operações portuárias, sendo que no mês de setembro de 2014 o prazo de vigência do convênio de delegação foi alterado para 25 anos, até 15 de dezembro de 2037, sendo passível de prorrogação por igual período”.

administração do Porto de Imbituba desde então, com convênio de delegação vigente até 2037, prorrogável por mais 25 anos (PORTO DE IMBITUBA, 2018).

Além da total modificação da estrutura organizacional e de governança do Porto e das possíveis externalidades já mencionados, outros fatores podem influenciar a relação com a comunidade de seu entorno, tais como as restrições de acesso à área portuária, as alterações na gestão, acompanhando os movimentos políticos estaduais e as demandas por investimentos na cidade. Somam-se a isso as recentes notícias sobre o desejo do Governo do Estado de desestatizar o Porto, alimentando incertezas sobre o futuro de sua gestão, se pública ou privada.

A participação do Porto de Imbituba na vida da cidade vai muito além de sua ligação histórica, que acompanha há mais de um século a vida e o crescimento do município. Um levantamento realizado em 2020 constatou a presença de cerca de 1.200 trabalhadores diretos atuando no Porto. No entanto, compreende-se que se está diante de uma influência ainda maior quando são consideradas as tripulações dos navios, caminhoneiros em trânsito para coleta ou descarregamento de cargas, prestadores de serviços pontuais e fornecimento serviços gerais na própria cidade, como alimentação, oficinas mecânicas e postos de combustíveis (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020a). Além da geração de emprego e renda, há o retorno ao município em imposto sobre serviços (ISS) das empresas que realizam suas atividades em Imbituba em decorrência da presença do Porto. Somente a Autoridade Portuária contribuiu com 4,9 milhões de reais em ISS no ano de 2019 (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020b).

Independente da forma de gestão, o papel que as organizações desempenham no tecido social vai muito além dos objetivos de gerar bens econômicos por meio de trocas (TORQUATO, 2015). Segundo Torquato (2015, p.73), a prosperidade de toda a organização depende “da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação”, viabilizada com responsabilidade social.

A necessária relação com *stakeholders* certamente passa por uma comunicação eficiente, estabelecendo canais apropriados de intercâmbio de informações e promoção do porto. Enquanto mecanismo de mediação e processo social, a comunicação participa da organização como poder expressivo, que deve ser efetivado a partir de planejamento, onde quer que seja aplicado, seja nas instituições públicas, privadas ou do terceiro setor (SOUSA, 2006; TORQUATO, 2015). Os mecanismos de recepção e/ou emissão de informação devem considerar três sistemas: o ambiental,

no qual se encontram padrões sociais, culturais, políticos e econômicos; o sistema competitivo de mercado e o sistema organizacional, que diz respeito ao ambiente interno (TORQUATO, 2015).

Na área portuária, a comunicação possui grande potencial para reduzir as lacunas e críticas nas percepções dos públicos, apoiar o gerenciamento de diferentes expectativas e interesses, aprofundar a relação porto-cidade, promover caminhos de transparência, diálogo e confiança com os *stakeholders* locais, alavancar os negócios do porto e legitimar o comportamento e escolhas da administração (CAHOON, 2007; NOTTEBOOM *et al.*, 2015; PAROLA *et al.*, 2013; 2018).

Enquanto porto organizado, a comunicação organizacional que se estabelece com a comunidade portuária deve se pautar, também, pelos preceitos da comunicação pública, entendida como ferramenta de exercício da cidadania, espaço de interação, informação, negociação, conflitos e acordos, em temas de relevância coletiva, e que pode ser exercida por qualquer instituição, independente do seu pressuposto jurídico (BERNARD, 1995; KOÇOUSKI, 2013).

Com o intuito de trabalhar o objeto de estudo de forma mais estratégica, a comunicação do Porto de Imbituba com os cidadãos que vivem no seu entorno, tem-se como objetivo geral propor diretrizes de comunicação porto-cidade, para o fortalecimento do relacionamento entre esses agentes. As diretrizes visam pontuar um conjunto de instruções que orientem as normas, princípios e rotinas de comunicação que a gestão portuária venha a adotar para e com a comunidade. Elas serão elaboradas a partir da identificação dos principais aspectos que impactam essa relação e que possam fortalecer a comunicação da administração portuária com os cidadãos locais, do apontamento de boas práticas de comunicação porto-cidade e da descrição da comunicação organizacional vigente na Autoridade Portuária de Imbituba.

A metodologia para coleta de dados considera três procedimentos: pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas com representantes da sociedade civil organizada e do poder público local. O foco na obtenção dessas perspectivas pauta-se por uma abordagem que possibilite a maior aplicabilidade dos resultados desta pesquisa em benefício da relação porto-cidade no médio prazo, independente se a gestão portuária estiver sob a égide de uma administração pública ou privada. Considera, inclusive, a necessidade de tempo para implantação das diretrizes de comunicação e a possível alteração substantiva da constelação de *stakeholders* da comunidade portuária no horizonte de 2 a 4 anos. O público mais perene do Porto é sua comunidade local, a qual vivencia de perto a evolução da estrutura, os movimentos de mercado, alterações tecnológicas e impactos socioambientais, políticos e econômicos. Utilizar a comunicação como instrumento de

aproximação com esse público pode permitir relações mais harmoniosas, transparentes, participativas e integrativas, que promovam um crescimento sustentável, diminuindo o sentimento de distanciamento porto-cidade.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Propor diretrizes de comunicação para fortalecer o relacionamento porto-cidade em Imbituba (SC).

1.2.2 Específicos

- a) Identificar os principais aspectos que impactam a relação da administração portuária com os cidadãos locais;
- b) Apontar boas práticas de comunicação porto-cidade no âmbito nacional e/ou internacional;
- c) Descrever a comunicação organizacional vigente na Autoridade Portuária de Imbituba.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A elaboração de um estudo que possa utilizar a comunicação como meio fomentador da aproximação do porto com a comunidade se faz necessária por diversos motivos. O fato de a mestrandia estar inserida profissionalmente na comunicação de um porto público alimenta continuamente o dever de sugerir melhorias no relacionamento com os cidadãos, além do próprio desejo de se qualificar do ponto de vista da área de administração, para poder desenvolver soluções no seu campo de trabalho. No dia a dia do fazer profissional, essa oportunidade de pensamento crítico e estratégico, com o suporte de pesquisa e metodologia acadêmica, por vezes não é possível concretizar devido às demandas ordinárias de comunicação. Ressalta-se que a pesquisadora integra o quadro de colaboradores concursados da SCPAR Porto de Imbituba, empresa do Estado de Santa Catarina, atual Autoridade Portuária do Porto de Imbituba, e está lotada no setor de Comunicação, como analista da área.

Um fator positivo no desenvolvimento desta pesquisa é o de que a mestranda realizou o estudo dentro de um ambiente em que ela já tem experiência profissional e atua diretamente, o que lhe permitiu ampliar sua qualificação técnica e refletirá em ganhos para o próprio Porto em termos de fomento à capacitação de seu corpo funcional.

A ligação profissional com o setor portuário também promoveu a latência desta análise sob três perspectivas: (1) a vontade de compreender a percepção da comunidade a respeito da comunicação do Porto; (2) a pouca disponibilidade de estudos sobre o tema; (3) e a necessidade de formulação de diretrizes de comunicação adequadas aos propósitos da comunicação pública, no sentido de maior engajamento com os cidadãos e ao gerenciamento das expectativas desses *stakeholders*.

Entende-se que este estudo fornece uma compreensão do contexto atual e, numa perspectiva construtivista, é capaz de “olhar além da ilha”, com a pesquisa de boas práticas, fundamentada nos estudos existentes. Além disso, tem por objetivo propor diretrizes de comunicação porto-cidade que possam guiar a elaboração do planejamento de comunicação do Porto com esse grupo de *stakeholders* e resultar, quando de sua aplicação, na maior aproximação com a comunidade local. Essa lacuna de comunicação entre a gestão portuária e a comunidade externa é reconhecida até mesmo no Plano Mestre do empreendimento (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

De pronto, pôde ser detectada a baixa produção acadêmica que trata a comunicação no ambiente portuário. Os estudos identificados estão majoritariamente focados na perspectiva da sustentabilidade da governança portuária ou sob o aspecto promocional da comunicação. Destacam a importância do engajamento com *stakeholders* e de uma comunicação adequada para a construção de valor para a autoridade portuária. Entendendo que a ciência é discussão inacabável, historicamente contextualizada, a pesquisa contribui duplamente tanto para o alargamento da ciência quanto para a aproximação dos campos da administração e da comunicação, neste contexto, indissociáveis.

As diretrizes de comunicação vão proporcionar um norte para a equipe técnica e os gestores do Porto, além de embasar uma atuação mais assertiva com os *stakeholders* foco deste estudo. Darão dados teórico-empíricos para que a administração possa adotar uma postura mais direcionada ao diálogo. Também poderá servir de base para o desenvolvimento de ações que visem a maior transparência com os cidadãos, colaborando com uma reputação ainda melhor da

Autoridade Portuária e, certamente, fortalecendo os laços que por tanto tempo ligam o porto e a cidade, respondendo às necessidades de informação desse público.

Em suma, a latência desta pesquisa mostra que o resultado do estudo é de grande valia para a mestranda, além de enriquecer a produção acadêmica da área. Seu potencial também é visível na qualificação da comunicação portuária para o relacionamento com *stakeholders* da comunidade, o que certamente retornará em ganhos de gestão, transparência, interesse público e cidadania para o Porto.

1.3.1 Limitações

Ao mesmo tempo em que a inserção da mestranda no objeto de estudo é uma característica que traz ganhos para pesquisa, em termos de pré-conhecimento do tema e experiência com o trabalho de comunicação realizado pelo Porto, configura-se também como uma limitação, pois pode impactar na não consideração de dados que podem passar despercebidos por estar envolvida no processo, possíveis juízos de valor e limites estratégicos de acesso aos dados da administração do Porto e sua divulgação, ainda que com propósito técnico-científico, dada a perspectiva estratégica da comunicação. No entanto, parte-se do compromisso enquanto pesquisador com a qualidade, a ética e o rigor científico com a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O propósito deste item é apresentar o resultado da revisão narrativa realizada por meio de leitura extensiva para o presente estudo. Inicia ratificando o que é a comunicação e seu papel fundamental nas organizações, apresenta os preceitos da comunicação pública e segue para a teoria dos *stakeholders*, descrevendo sua relevância para a compreensão dos relacionamentos que ocorrem entre as instituições e seus públicos. Os subitens finais encadeiam a produção acadêmica em torno do tema comunicação na gestão de *stakeholders* portuários, apresentando o mapa de *stakeholders* do Porto de Imbituba e destacando o grupo foco desta pesquisa.

2.1 A COMUNICAÇÃO

Comunicação, do latim, *communicatione*, é participar, pôr algo em comum e relacionar seres vivos (SOUSA, 2006). É convivência e está na raiz de comunidade, “agrupamento caracterizado por forte coesão”, conforme pontua Pentead (2012, p. 1), que completa: “seu grande objetivo é o *entendimento entre os homens*. Para que exista entendimento, é necessário que os indivíduos que se comunicam se compreendam mutuamente” (grifo do autor).

Desta forma, a comunicação cria vínculos indispensáveis à sobrevivência humana, tanto enquanto espécie quanto na manutenção da sociedade (SOUSA, 2006):

É comunicando que os seres humanos constroem e reconstróem a sua identidade, dão significados a si mesmos e ao mundo, aprendem e reformulam os seus papéis sociais (que encenam constantemente), posicionam-se na sociedade e nos grupos e organizações sociais (o que apela aos conceitos de estatuto, poder e ideologia), adquirem e mudam valores, aprendem normas, negociam compromissos que permitem a integração sócio-cultural (SOUSA, 2006, p. 64).

A comunicação se consolida na interação, num processo social de multiplicação, circulação e também de disputa de sentidos, devido às diferenças entre os atores (GOMES, 2016; SOUSA, 2006). Nesse processo dinâmico e gerador de mudanças, múltiplas variáveis coexistem e interagem de forma permanente, fazendo com que a comunicação não tenha princípio e nem fim bem definidos, pois a cadeia de causas e consequências do ato comunicativo é parcialmente indeterminável (SOUSA, 2006). Assim, “há espaço para consenso e dissenso, conflito e cooperação, acertos e desvios, compreensão e incompreensão” (GOMES, 2016, p. 2).

Por envolver relações sociais, é uma área multidisciplinar do conhecimento humano, que apresenta aspectos sociológicos, antropológicos, éticos, linguísticos etc. E se sustenta, segundo Torquato (2015, p. 61), "nos conceitos de influência, poder, consentimento, cooperação, participação, mimese, liderança, empatia e relações solidárias". Pode significar fenômenos, atitudes, sensações e comportamentos, intencionais ou não, de forma que a abrangência do termo torna difícil sua delimitação (SOUSA, 2006).

Para Silva e Arana (2016, p. 286), trata-se de um processo ontológico que reconhece a importância do pressuposto da alteridade “para a gestação de uma sociedade mais solidária, capaz de lidar com a pluralidade dos sujeitos e a necessidade de gerir a convivência entre os pontos de vista contraditórios”.

Alguns autores (HASWANI, 2013; SOUSA, 2006; TORQUATO, 2015) defendem que a comunicação humana pode se apresentar em diferentes níveis: de forma individual – intrapessoal, entre dois indivíduos – interpessoal – e dentro de grupos e organizações – organizacional ou grupos, além daquela que recorre aos meios de comunicação social – mediada, a qual se aproxima do que Torquato aponta como comunicação tecnológica, referindo-se ao equipamento e aos canais e suas linguagens.

Desde Aristóteles e, particularmente, após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), diversos modelos teóricos do processo comunicativo foram elaborados para tentar compreender os atos comunicativos. Mas Sousa (2006) alerta que, como reconstruções da realidade, todos os modelos são incompletos, dada a impossibilidade de descrever todas as interações que se estabelecem e interferem na comunicação, conforme alguns fatores citados acima. No contexto de urbanização intensiva, a ascensão dos meios de comunicação de massa como intermediários para a obtenção de informação motivou sua reflexão e estudo como um novo problema científico (SOUSA, 2006).

Um dos modelos mais conhecidos foi apresentado em 1948 por Harold Lasswell, uma proposta unidirecional de comunicação, mediada pelos meios de comunicação de massa. O teórico descreveu o ato comunicativo a partir de cinco questões: Quem? Diz o quê? Em que canal? A quem? Com que efeitos? Esse estudo impactou os modelos posteriores, mas sua fragilidade estava no fato de considerar apenas efeitos no receptor, sem possibilidade de *feedback* e interatividade (SOUSA, 2006).

A comunicação humana, para Penteado (2012, grifo nosso), constitui-se de 6 elementos: como um processo social, possui **emissor** e **receptor**, unidos pela **mensagem**, a qual possui um **referente**, que é o conteúdo, a informação organizada em um **código** comum ao remetente e destinatário, e transmitida por um **meio/canal**. Comunicar é então significar e interpretar um sistema de signos (palavras, imagens etc.), enviados a um receptor, que conhece e compreende esse sistema e, assim, pode apreender a mensagem diante de um contexto (SOUSA, 2006).

Durante esse processo, diversas características de suas variáveis podem impactar na efetividade da comunicação, caracterizando-se enquanto ruídos ou barreiras, atrapalhando a acuidade com que a mensagem transmitida é interpretada, ao ponto de limitar ou distorcer a comunicação (MEDEIROS; SANTOS, 2018). Os obstáculos podem ocorrer em função da personalidade dos atores envolvidos, preconceitos, linguagem inadequada ao público (tecnicismos, formalismos etc.), polissemia, manipulação e/ou sobrecarga de informação, percepção seletiva, emoções, estado de espírito, valores dos agentes envolvidos, fatores de natureza mecânica do canal, aspectos fisiológicos/limitações individuais, estereótipos, interferências no ambiente em que ocorre a comunicação, credibilidade da fonte, dentre inúmeras outras características possíveis (MEDEIROS; SANTOS, 2018; PENTEADO, 2012). Além disso, a recepção envolve fatores como a consonância de expectativas entre emissor e receptor e a associação a experiências anteriores para atribuição de sentido (PENTEADO, 2012; SOUSA, 2006). Quanto mais próximos forem a decodificação e o significado atribuído à mensagem, mais efetiva será a comunicação.

De acordo com Sousa (2006), o papel da comunicação em uma relação social foi introduzido pela primeira vez em 1953, no conhecido modelo de Newcomb, que apontava que muitas interações de comportamento social são, na verdade, atos comunicativos. Neste modelo, há um sistema relacional entre emissor (A) e receptor (B) com entidades externas (X), que incentiva equilíbrios por meio da comunicação, permitindo aos interlocutores co-orientar suas condutas por meio do entendimento mútuo e negociação da percepção em relação aos referentes externos.

Por outras palavras, os actores sociais não estão isolados, pelo que a sua orientação em relação a referentes externos depende do contexto social em que se movem, nomeadamente da orientação dos outros actores sociais em relação a esses mesmos referentes (SOUSA, 2006, p. 86).

A proposta de um modelo circular do processo comunicativo, com a introdução do conceito de *feedback*, foi apresentada em 1954 por Wilbur Schramm. O teórico entende que o receptor, além

de decodificar e interpretar, também tem a capacidade de codificar a mensagem e retroagir em um mesmo ato comunicativo, tornando o emissor também um receptor (SOUSA, 2006).

Os modelos de Lasswell, Newcomb e Schramm são alguns exemplos da evolução da teoria da comunicação, mas servem principalmente para ilustrar que existem propostas de comunicação unidirecional a bidirecional. Haswani (2013) afirma que, apesar das diversas definições conferidas à comunicação, de acordo com o campo de origem (matemática, sociologia etc.), há uma convergência entre os autores quanto aos componentes básicos do processo comunicativo, que inclui a presença do emissor, mensagem, canal, receptor e resposta, posição corroborada por Torquato (2015).

Em sua discussão teórica, Silva e Arana (2016), apoiados nos estudos do sociólogo francês, Dominique Wolton, publicados já no século XXI, afirmam que a comunicação possui duas dimensões entrelaçadas: uma dimensão funcional, no nível da transmissão de informações, as quais mantêm o funcionamento da sociedade, e uma dimensão normativa, que remete aos ideais que estão na origem do termo comunicação, enquanto diálogo, compreensão, comunhão e partilha.

Essa estrutura construída a partir das trocas de comunicação ao longo do tempo é denominada por Haswani (2013) como relacionamento. Para relacionar-se, segundo a autora, são necessários canais abertos de comunicação e disponibilidade de tempo do emissor e do receptor. Para Haswani (2013), a maior virtude do relacionamento é o estabelecimento de algum grau de intimidade que facilite a harmonia, o diálogo e a administração de conflitos.

O fenômeno da comunicação ganhou proporção na contemporaneidade, como em nenhum momento anterior na história das civilizações, situando-se, de acordo com Medeiros e Santos (2018, p. 164), “como um movimento sociocultural e político-econômico em escala planetária”. Na sociedade informacional, em rede, o papel da comunicação social foi redimensionado, “acentuando sua influência sobre as estratégias das organizações” (TORQUATO, 2015, p. 25). Ainda que seja necessária uma disposição subjetiva do interlocutor para que a compreensão ocorra, é inegável que a comunicação pode reduzir as incompreensões (SILVA; ARANA, 2016) e, nesse sentido, caracteriza-se como uma aliada essencial no âmbito as organizações e seus relacionamentos com seus públicos, como veremos a seguir.

2.1.1 A comunicação organizacional

A conceituação da comunicação no ambiente organizacional proposta por Gaudêncio Torquato, um dos precursores de uma literatura genuinamente brasileira na área, ao lado de Margarida Kunsch (HASWANI, 2013), evoca a centralidade desse processo na vida das organizações.

Ela [comunicação] se define como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados, direta ou indiretamente (TORQUATO, 2015, p. 74).

Como um poder transversal, ela viabiliza a sinergia do relacionamento das organizações com o mundo, envolvendo os processos comunicativos e todos os elementos que o constituem (KUNSCH, 2014). Partindo de uma perspectiva sistêmico-discursiva, Gomes (2016, p. 14) propõe que “a organização existe enquanto houver comunicação”. Nesse ambiente, seu estudo recorre aos conhecimentos gerados nas ciências sociais, produzindo um encontro entre administração e comunicação, a partir do estudo do fenômeno dentro da organização e em seu ambiente político, econômico e social (ARZUAGA-WILLIAMS, 2019; KUNSCH, 2014).

Para Torquato (2015), a comunicação gere o discurso organizacional como uma função-meio, que exerce poder expressivo, completando a tipologia de poder proposta por Etzioni em 1974 – coercitivo, normativo e remunerativo – como um quarto poder. “Trata-se de um campo que pavimenta a legitimidade e credibilidade das organizações em seus públicos interno e externo” (TORQUATO, 2015, p. 10).

Por meio da comunicação organizacional, podem ser socializadas as informações e promovida a necessária interação social, que ajudam a ampliar os espaços de visibilidade, evitar ou dirimir conflitos, aperfeiçoar a identidade organizacional, alterar ou influenciar comportamentos e a imagem percebida da organização, assim como a integrar os indivíduos nas decisões organizacionais (MEDEIROS; SANTOS, 2018; TORQUATO, 2015). Ao buscar estabelecer e manter uma reputação coerente e favorável com os diferentes *stakeholders*, de forma orquestrada, o conceito soma os ideais de unidade coletiva e integridade (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2017).

Silva e Arana (2016, p. 286) defendem que a comunicação deve ser considerada pelas organizações “como uma oportunidade para produzir relações mais respeitosas, usando-a para um encontro sincero e honesto com o Outro na complexa sociedade de consumidores”. Ela possibilita

deflagrar processos de construção e multiplicação de sentidos que, mesmo fugindo do controle do emissor, contribuem para configurar a organização nos âmbitos interno e externo (GOMES, 2016). Daí a necessidade de projeção clara, coerente e consistente da identidade organizacional e das mensagens que transmite, minimizando a geração de significados conflitantes, confusão, desconfiança ou discrepâncias entre o que a organização é e o que ela projeta, ou sobre o que propõe e defende (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2017).

No contexto da América Latina, o estudo da comunicação organizacional se associa ao desenvolvimento da profissão em cada país. No caso do Brasil, a iniciação profissional foi marcada pela influência de empresas multinacionais anglo-saxônicas e o perfil de seu empresariado (ARZUAGA-WILLIAMS, 2019).

A institucionalização da área tem sido progressiva, com o alargamento do número de publicações acadêmicas, desenvolvimento profissional e de associações (ARZUAGA-WILLIAMS, 2019; VÁSQUEZ DONOSO; MARROQUÍN VELÁSQUEZ; BOTERO, 2018). Em todo o continente, seu tratamento enquanto objeto de pesquisa conta com a contribuição norte-americana e europeia sobre os estudos organizacionais e o processo comunicacional (DELGADO; RENDÓN, 2020). Apesar de caracterizar-se em uma área emergente no âmbito latino-americano (VÁSQUEZ DONOSO; MARROQUÍN VELÁSQUEZ; BOTERO, 2018), as pesquisas brasileiras, iniciadas nos anos 1970 (HASWANI, 2013), se sobressaem, seguidas da literatura mexicana e colombiana (ARZUAGA-WILLIAMS, 2019).

Por meio de uma revisão crítica da pesquisa em comunicação organizacional na América Latina, Vásquez Donoso, Marroquín Velásquez e Botero (2018) buscam explorar suas características distintivas e indicam que há sinais sutis, mas consistentes, de que há uma abordagem regional baseada principalmente na *práxis*, que considera as particularidades do contexto social estudado, compreendendo a comunicação como um ferramenta de transformação social, na qual os pesquisadores redefinem seu papel e são considerados participantes ativos nesse processo.

Delgado e Rendón (2020) e Kunsch (2014) mencionam as matrizes teóricas do processo de comunicação nas organizações, são elas: funcionalista (variável predominante nos estudos da área nos anos de 1960 a 1980, que avalia a comunicação sob a perspectiva da eficácia organizacional e influência na produtividade), interpretativista (carrega a questão cultural da organização como um fenômeno subjetivo, cuja realidade e os significados são socialmente construídos por meio da comunicação, durante as interações sociais), a postura crítica (pautada nos estudos da Teoria

Crítica, com grande influência da Escola de Frankfurt, aborda as relações de poder e as organizações enquanto arenas de conflitos) e, abordado apenas por Delgado e Rendón (2020), a posição pós-crítica (aborda a comunicação como força estruturante, reconhecendo-a como uma exigência funcional, mas também como forma de transformação social). Pode-se depreender que esta postura se coaduna com uma identidade interdisciplinar característica da comunicação organizacional da primeira década do século XXI que, do ponto de vista de Kunsch (2014, p. 45), abriga diversas perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, “incluindo modernismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo”.

Por estar inscrita nas redes, fluxos e processos institucionais, a comunicação abrange todas as esferas organizacionais, seja ela pública, privada ou do terceiro setor (KUNSCH, 2013). As atividades de produção, difusão e recepção mediada de mensagens são reunidas na comunicação social, que se subdivide entre publicidade, propaganda, relações públicas, jornalismo, dentre outras modalidades, que possuem fronteiras difusas e se conversam (SOUSA, 2006). Juntas, essas manifestações formam o que Margarida Kunsch (2014) postula como comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2013). Nos últimos anos, a comunicação via redes sociais também recebeu atenção das organizações, seja por sua capilaridade, baixo custo e possibilidade de contato direto com os usuários.

De forma sucinta e seguindo a conceituação de Torquato (2015), o **jornalismo** diz respeito às atividades de imprensa e preparação de textos e projetos (relatórios, revistas etc.) de transmissão de informações. Já as **relações públicas** utilizam de técnicas para dar ao público o conhecimento dos propósitos e realizações organizacionais, conceito que se entrelaça com o marketing cultural, a gestão de mídias digitais e as relações institucionais, que, na visão do autor, são fortes subáreas que sustentam uma política de relações públicas moderna. De acordo com Sturmer *et al.* (2019), esta modalidade comunicativa atua na disponibilização de elementos e construção de relacionamentos que possam fomentar uma imagem positiva e uma boa reputação da organização. A imagem é a percepção da organização pelos seus públicos (TORQUATO, 2015). Ao longo do tempo, a sucessão de imagens construídas torna-se sua reputação (PENTEADO, 2012).

Quanto à **publicidade**, é uma técnica de persuasão e relacionamento com os consumidores e/ou cidadãos, através dos meios de comunicação de massa. Diferente da **propaganda**, que atua no campo imaterial de ideologias e dogmas (HASWANI, 2013), sua potencialidade está em

estabelecer a personalidade organizacional, incentivar, criar hábitos, dar visibilidade, informar e posicionar-se no mercado (HASWANI, 2013; TORQUATO, 2015). A **editoração ou design** confere o suporte audiovisual às ações de comunicação, com extrema importância para a apresentação e o entendimento do conteúdo que se quer transmitir. A **identidade visual** conecta-se aos conceitos de identidade e imagem. Quanto à identidade, é entendida como “a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos” (TORQUATO, 2015, p. 118). Cabe à identidade visual criar um sistema gráfico que comunique, de maneira clara e visível, a natureza cultural da organização, desde seu padrão de cores, até a arquitetura da instituição. O papel da organização como agente sociocultural, conforme Torquato (2015), é realçado pelo **marketing cultural**, promovido por meio da defesa, patrocínio e valorização de iniciativas educacionais, culturais, esportivas, assistenciais etc.

Ou seja, a comunicação com variados públicos pode ser viabilizada por diversas modalidades e meios (orais, escritos, audiovisuais, pictográficos, simbólicos etc.) (MEDEIROS; SANTOS, 2018). Para Haswani (2013), além dos instrumentos tradicionais, a organização pode se comunicar pelas atitudes de seus membros, nas características de seu ambiente físico, no carisma de seus líderes, os quais, de acordo com Torquato (2015, p. 10, grifo do autor) são capazes de “harmonizar os discursos *semântico e estético*”.

Se pensarmos a comunicação nas organizações de forma abrangente e holística, temos de nos preocupar com uma sinergia de propósitos e ações. As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos e da sociedade (KUNSCH, 2013, p. 9).

Essa necessidade de uma comunicação planejada e sistêmica, que assegure fluxos regulares de informação, também é destacada por outros autores (HASWANI, 2013; TORQUATO, 2015). O planejamento inclui compreender as redes comunicativas que se estabelecem dentro e entre os públicos da instituição, a linguagem mais adequada, a oportunidade de comunicação, conhecida como *timing* (TORQUATO, 2015). A necessidade desse modelo mais completo, de acordo com Torquato (2015, p. 90), foi impulsionado por dois fenômenos:

1. o Despertar da consciência de participação do cidadão comum, num esforço de elevação do espírito individual; e
2. a tentativa dos dirigentes empresariais e governamentais de iniciar uma nova fase na vida de suas instituições, a fase da informação responsável, necessária para obtenção do consenso entre os empregados, os liderados, a comunidade e os consumidores em geral.

Dentre os benefícios de uma comunicação sinérgica, o pesquisador cita a coerência conceitual, a capacidade de mediação e integração, a racionalização dos processos, a capacidade de celeridade na resposta às ameaças e riscos.

Ao afetar as questões de identidade, posicionamento e legitimidade das organizações, não há como não tratar a comunicação enquanto um processo estratégico (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2017). Essa perspectiva implica olhar além de seu papel funcionalista de buscar promover maior eficiência na organização, mas também auscultar as necessidades de sua audiência social e corporativa (DELGADO; RENDÓN, 2020). As ações isoladas e meramente tecnicistas já não comportam a complexidade dos relacionamentos e realidades institucionais. Da perspectiva estratégica, a comunicação leva em conta a questão humana e agrega valor às organizações, valorizando as pessoas, fixando publicamente seus valores e ajudando no cumprimento da missão e alcance dos objetivos traçados, com base em princípios da ética e transparência (KUNSCH, 2014). Para a autora brasileira, “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura” (KUNSCH, 2014, p. 49).

Cabe apontar que, no contexto desta pesquisa, a perspectiva de uma comunicação a ser realizada do porto com a cidade se associa ao conceito de comunicação de responsabilidade social colocado por Haswani (2013), como aquela comunicação que interage os interesses da organização ao bem-estar da comunidade. Torquato (2015) também contribui teoricamente nesse aspecto, quando postula que pela responsabilidade social é dada atenção a fatores como os cuidados com o meio ambiente, a urbanização das cidades e a promoção cultural, viabilizando a continuidade e a expansão organizacional.

Para Haswani (2013), essa crescente consciência e abordagem de questões de interesse geral no âmbito das organizações estão alinhadas a mudanças culturais e de costumes que a sociedade vem passando, o que desperta atenção aos problemas ambientais, de saúde, de defesa de minorias etc. A pesquisadora alerta que essa sensibilidade carrega o risco do contraste, explícito ou latente, entre os interesses comerciais privados e o respeito aos parâmetros de interesse coletivo. “Muitas instituições públicas ou empresas privadas têm investido na defesa e na promoção dos temas e valores de interesse geral também em função dos seus próprios interesses” (HASWANI, 2013, p. 148).

A perspectiva fraterna e coletivista do termo comunicação social, de acordo com Haswani (2013), não se manteve intacta desde seu surgimento, principalmente porque foi adaptada pela

comunicação institucional privada. No entanto, parte desse espírito comunitário pode ser observado nas abordagens de comunicação pública que, como veremos no próximo tópico, pode ser utilizada tanto nas organizações privadas quanto públicas.

O pré-requisito para a adoção da comunicação pública é o envolvimento com questões de interesse recíproco. A discussão teórica sobre as possibilidades da comunicação pública, enquanto agente precursor dos princípios de promoção da cidadania por meio do fornecimento de informações de interesse coletivo e engajamento da sociedade nessas questões, será apresentada no tópico a seguir.

2.1.1 A comunicação pública

A comunicação pública se insere nesse contexto como um conceito complexo, emergente e em processo de construção, com múltiplas abordagens teóricas no campo comunicacional, mas que convergem em torno dos pilares característicos dos princípios democráticos e do interesse público, por meio de práticas dialógicas e participativas (BRANDÃO, 2006). Ela atua no contexto da comunicação organizacional como um meio de interlocução com os atores (KUNSCH, 2013; OLIVEIRA, 2013), que são receptores, mas também emissores (ZÉMOR, 1995). Desta forma, deve-se considerar a “autodeterminação dos cidadãos” (OLIVEIRA, 2013, p. 19), entendendo-os enquanto sujeitos ativos nesse processo, conforme aponta Ribeiro e Mainieri de Oliveira (2010), como alguém que reflete criticamente as informações que recebe e é também um emissor de comunicação, através de sua participação. “Nesse sentido, enquanto sujeito de um processo social e de trocas simbólicas o cidadão torna-se partícipe do processo de comunicação pública” (RIBEIRO; MAINIERI DE OLIVEIRA, 2010, p. 4).

O conceito de comunicação pública começou a ser discutido em meados da década de 80, principalmente na Europa. No Brasil, o interesse no tema foi despertado com a redemocratização do país, em 1985, e a Constituição Federal de 1988, que garantiu em lei a liberdade de imprensa, de expressão e a divulgação e transparência dos atos de governo (KOÇOUSKI, 2013). Segundo Brandão (2006), o panorama favorável que se colocava à época projetou a comunicação como um importante ator político para ocupar de forma privilegiada o espaço público e impulsionar novas formas e oportunidades de comunicação. Esse contexto fez surgir nas instituições a preocupação do diálogo com seus públicos, a maior atenção às reivindicações dos cidadãos e de organizações

do terceiro setor, que se tornaram “um forte braço do poder nas democracias contemporâneas” (BRANDÃO, 2006, p. 11).

O corpo teórico nacional se desenvolveu majoritariamente a partir de *La communication publique*, do francês Pierre Zémor, publicada em 1995. Considerado a principal referência nos estudos brasileiros, Zémor entende que a comunicação pública é o compartilhamento de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesses gerais, acompanha a tomada de decisão pública e busca a manutenção do vínculo social. O autor coloca 4 funções à comunicação pública: 1) informar (dar a conhecer, prestar contas); 2) ouvir (demandas, questionamentos, expectativas etc.); 3) assegurar a relação social (sentimento de pertencimento do cidadão enquanto ator); 4 e acompanhar as mudanças comportamentais e das organizações (BRANDÃO, 2006).

Zémor (1995; 2009) tem no Estado e nas suas instituições decorrentes o ator central da comunicação pública, com o desafio de desenvolver a relação com o receptor da mensagem, arbitrando e reencontrando interesses, para um compromisso estado-cidadão/sociedade, em uma interlocução que responde a uma busca de significação crescente na complexidade que nos rodeia.

A consideração dos interesses coletivos impõe uma formação clara e completa, a transparência dos procedimentos de decisões, a explicação e a pedagogia pelo diálogo, a fé no debate público. É pela aptidão para verdadeiras relações que a comunicação é esperada. Pois muitas soluções podem vir do aumento da participação dos cidadãos. As oportunidades do compromisso social crescem com o debate contraditório (ZÉMOR, 2009, p. 192).

Matos e Nobre e Pereira Filho (2016, p. 399) alertam que o referencial de Zémor para esta conceituação da comunicação pública é o Estado de bem-estar social francês, “que implicitamente projeta um cidadão ideal correspondente”. Assim, se de um lado Zémor coloca a centralidade do elo relacional Estado-cidadão, o próprio teórico destaca que o Estado deve favorecer a formação cidadã, por meio da prática de uma comunicação pública que contribua para “alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público” (ZÉMOR, 1995, p. 1), evitando a apatia. Rosso e Silvestrim (2013, p. 235) afirmam que a própria mensagem de interesse público “contribui para o desenvolvimento do indivíduo como cidadão, possibilitando reflexão e ação em relação a temas que se referem à vida em sociedade”.

Segundo Brandão (2006), a obra de Zémor (1995) respondia a necessidade de um marco conceitual, o qual sedimentou o domínio da comunicação pública legitimado no interesse coletivo, que existe no espaço público para a construção da cidadania. Como garantia de direitos, a comunicação pública tem a sociedade civil como seu principal referente (HASWANI, 2013).

Nesse cenário, a própria estética da democracia depende da comunicação pública (ROLANDO, 2011). O direito de cidadania como mecanismo de inclusão na vida pública é tangenciado através de seus procedimentos e práticas participativas, pautadas no interesse público, possibilitando interação e diálogo, e tendo suas possibilidades ampliadas com as tecnologias digitais e as redes sociais (KUNSCH, 2013; MATOS E NOBRE; PEREIRA FILHO, 2016; RIBEIRO; MAINIERI DE OLIVEIRA, 2010; ROSSO; SILVESTIM, 2013).

No entanto, a definição de comunicação pública pode variar, dependendo da perspectiva que se escolhe para sua consecução. De acordo com Haswani (2013, p. 153, grifo da autora):

Se o foco estiver no **emissor** da mensagem, a comunicação pública será, exclusivamente, aquela originada no Estado, ou seja, no setor público governamental (...).
Se o foco for o **objeto**, este abrangerá temas de interesse geral; nesse caso, qualquer organização (estatal, do mercado ou do terceiro setor) poderá ser promotora da comunicação pública.
Se o foco for a **finalidade**, a comunicação pública será a realização do interesse geral; também aqui, qualquer mensagem terá como emissoras quaisquer organizações ou instituições.

Kočouski (2013) concorda com Haswani ao ponderar que não é o emissor que determina exclusivamente a comunicação pública, mas sim o princípio que a mobiliza, o interesse público. Desta forma, o olhar voltado à coletividade pode ser uma prática de diversas organizações, não restrita ao Estado. O papel diferencial do Estado na comunicação pública está na obrigação legal de supremacia do interesse público na execução de suas atividades. Ou seja, ele age por dever (KOÇOUSKI, 2013). No entanto, é no direito à cidadania que a administração pública e demais organizações possuem um território comum de atuação e a participação de mais atores nesse debate e implementação tem sido uma tendência (MATOS, 2011; ROLANDO, 2011).

A difusão de informações de interesse público seria a etapa inicial de comunicação pública. Quando cumpre seu papel informativo, “ela abre espaço para que haja diálogo e participação, só assim ela se caracteriza como comunicação pública”, conforme avaliam Ribeiro e Mainieri de Oliveira (2010, p. 2). Nessa interlocução, a comunicação pública deve ser tratada como um processo político onde predominam a expressão, a interpretação e o diálogo (MATOS, 2011). No entanto, cabe destacar que a participação não implica, necessariamente, a garantia de poder de deliberação (HASWANI, 2013).

Entre as propostas de categorização do conceito, três esquemas com nomenclaturas similares são de Brandão (2006), Haswani (2013) e Kunsch (2013), conforme é possível observar

no Quadro 1. Ressalta-se que a classificação de Haswani (2013) contempla o pensamento comum observado no recorte teórico de estudos de universidades italianas.

Quadro 1– Categorização de Comunicação Pública

Brandão (2006)	Kunsch (2013)	Haswani (2013)
Comunicação Pública identificada com Comunicação do Estado e/ou Governamental	Comunicação Pública como Comunicação Estatal	Comunicação da Instituição Pública Subdivide-se em: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação para promoção da imagem • Comunicação normativa
Comunicação Pública identificada como estratégias de comunicação da Sociedade Civil Organizada	Comunicação Pública como Comunicação da Sociedade Civil Organizada	Comunicação Social Subdivide-se em: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Social • Comunicação de Serviço • Comunicação de Responsabilidade Social • Comunicação das Instituições quase Públicas
Comunicação Pública identificada com Comunicação Organizacional	Comunicação Pública como Comunicação Institucional dos Órgãos Públicos	
Comunicação Pública identificada como Comunicação Científica		
Comunicação Pública identificada com Comunicação Política	Comunicação Pública como Comunicação Política	Comunicação Política

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Brandão (2006), Haswani (2013) e Kunsch (2013).

A distribuição dos itens entre as colunas foi colocada pela mestrandia em uma tentativa de aproximar as classificações. No entanto, ainda que não visando uma análise comparativa profunda, identifica-se duas diferenças entre as vertentes colocadas pelas autoras:

- a) Primeiro, a comunicação pública identificada como Comunicação Organizacional de Brandão (2006) é uma abordagem mais abrangente do que a Comunicação Institucional dos Órgãos Públicos de Kunsch (2013), a qual estaria mais corretamente localizada entre as dimensões de Comunicação Social e Comunicação da Instituição Pública colocadas por Haswani (2013). Na perspectiva de Brandão, ocorre nas organizações públicas e privadas, de forma estratégica e planejada, voltada à esfera pública, de modo a trabalhar a identidade e imagem da instituição, com o objetivo de construir relacionamentos com os *stakeholders*;

- b) O segundo ponto de contraste é sobre a presença da vertente de Comunicação Científica em Brandão, a qual se dedica a aproximar as pessoas à ciência, despertando o interesse do cidadão para assuntos que lhe são atinentes, como saúde e agricultura, através da divulgação científica. Tem aspecto pedagógico e busca reforçar o papel social e compromisso público da ciência.

Nessa diversidade de possíveis aplicações, alguns desafios se colocam à comunicação pública, tais como: a possível ambiguidade entre o público e o político (ZÉMOR, 2009), com uma comunicação mais persuasiva que dialógica; a prática de interesses privados no controle dos meios de comunicação, através de concessões públicas (RIBEIRO; MAINIERI DE OLIVEIRA, 2010); e a tentação de reduzir o cidadão a um cliente da coisa pública (ZÉMOR, 2009).

Especialmente nas instituições públicas, ao se buscar o interesse coletivo na comunicação pública, é necessário respeitar as fronteiras entre a comunicação institucional e a comunicação política, aquela que se ocupa dos partidos e das eleições, relacionada à conquista do poder (ZÉMOR, 1995; KOÇOUSKI, 2013).

O ‘político’ tem legitimidade para gerir o serviço público mas é preciso que as preocupações pessoais e partidárias, geralmente ligadas à conquista do poder ou à modificação das regras de exercício do poder, não interfiram sobre a condução institucional e cotidiana do serviço público, onde as regras fixadas necessitam ter uma certa estabilidade (ZÉMOR, 1995, p. 4).

A capacidade da comunicação pública de fomentar a participação e favorecer a discussão e a deliberação sobre temas de interesse coletivo, conforme Rosso e Silvestrim (2013), amplia e fortalece a esfera pública, avança a cidadania e torna efetiva a capacidade de articulação e de ação da sociedade.

López *et al.* (2004) também entendem que a comunicação pública ocorre na esfera pública e enfocam a mobilização social, propondo um modelo em que, quanto mais profundo o nível de comunicação, maior será a participação. Na obra *Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado: MCPOL*, os autores colombianos descrevem cinco níveis de comunicação/participação:

- (1) Informação: nível primário de participação, capacidade de informar e reconhecimento da necessidade de ser informado, tem como instrumento básico a notícia;

- (2) Consulta: participação aumenta em uma proporção significativa, pois há capacidade de consulta e disponibilidade de ser consultado através de entrevistas, grupos focais, grupos de trabalho consultivos ou pesquisas de opinião;
- (3) Deliberação: participação adquire um nível mais concreto e visível, aqui é possível deliberar e há vontade de reconhecer os argumentos do outro em cenários como fóruns, conversas ou painéis, debate público ou discussão em grupo;
- (4) Consenso: o amadurecimento da participação através da capacidade de negociar e vontade de negociar seus próprios interesses nas mesas de consenso ou negociação;
- (5) Corresponsabilidade: no nível mais depurado de participação, capacidade de assumir compromissos em corresponsabilidade, por meio de gestão conjunta ou participativa.

Em contraposição à orientação para o consenso, Matos e Nobre e Pereira Filho (2016) defendem que, em uma perspectiva democrática maximalista, o dissenso e as dimensões afetivas também estão presentes no debate público.

A comunicação pública se vincularia, assim, ao estabelecimento desse espaço democrático de disputa, em que diversos atores, munidos de suas próprias práticas e estratégias de interlocução com a sociedade, procuram apresentar suas demandas e necessidades (MATOS E NOBRE; PEREIRA FILHO, 2016, p. 403).

Dentro do arcabouço de pesquisa brasileira, Duarte (2011) propõe que sejam estabelecidos quatro eixos na comunicação pública, pré-requisitos para a ação: **transparência, acesso, interação e ouvidoria social**: 1) A transparência diz respeito ao compromisso de fornecer informações e prestação de contas de forma ética e responsável; 2) Já o acesso aborda não somente a facilidade de ter as informações, mas também o atendimento adequado, a organização pedagógica para uma interação adequada, o estímulo e orientação à consulta, ao monitoramento, e ao *feedback* dos indivíduos, de forma a capacitá-los à reflexão e ação; 3) Na interação está o compromisso de criar, manter e fortalecer mecanismos bilaterais ou multilaterais de comunicação, sedimentados em uma pedagogia de interação que preconize o diálogo equilibrado, com espaço para fala e escuta, crítica, participação, acesso e compreensão; e 4) Por fim, a ouvidoria social viabiliza conhecer a opinião pública, suas motivações, interesses e propostas, os quais devem ser considerados como referência na ação.

Com base nas funções da comunicação pública estabelecidas por Zémor (1995), Rosso e Silvestrim (2013) sinalizam alguns aspectos nos quais as instituições públicas buscam se concentrar

para fazer comunicação pública, os quais convergem com a relação comunicação-participação proposta por López *et al.* (2004) e com os quatro eixos defendidos por Duarte (2011):

(...) **informar**, isto é, levar os assuntos ao conhecimento da população, **prestar contas** à sociedade e valorizar as atividades estatais; **ouvir as demandas**, as dúvidas e as expectativas do cidadão; **fomentar e fortalecer o debate** e a participação política; **fortalecer as relações** sociais. Todas essas funções objetivam responsabilizar a instituição pela promoção do diálogo com a sociedade, disponibilizando informação e conhecimento ao público para sua efetiva participação no que é de interesse comum (ROSSO e SILVESTRIM, 2013, p. 236, grifo nosso).

Kunsch (2013, p. 4) entende que é possível ampliar a aplicação da comunicação pública nas instituições públicas governamentais quando estas são concebidas como instituições abertas à participação ativa, “que interagem com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo”. A relevância e o poder que a comunicação assume como área estratégica deve pautar a elaboração de políticas de comunicação em instituições públicas, mas também nas organizações privadas e do terceiro setor, capazes de levar efetivamente em conta os interesses da sociedade.

Este ponto de atenção no cidadão, segundo Oliveira (2013, p. 20), é reflexo das transformações nos padrões de engajamento cívico, que “almeja ganhos para a coletividade, tais como a recuperação de espaços públicos, o aprimoramento de serviços sociais e a melhoria da qualidade de vida da comunidade”. Como resultado, têm-se fortalecido tanto alianças entre o poder público, as empresas e o terceiro setor, quanto iniciativas de transparência, *compliance*, *accountability* e práticas de comunicação pública.

A perspectiva da comunicação pública implica reconhecer que haverá disputas e necessidade de gerenciamento de expectativas dos *stakeholders*. Nesse sentido, se a ideia é fomentá-la, o foco principal não pode ser a autopromoção, mas o diálogo. Quando exercida com objetivo assumidamente pautado no interesse público, a comunicação pública possibilitará a construção de uma relação de confiança entre as instituições e os cidadãos, diminuindo a distância entre eles e promovendo um processo de crescimento civil e social, que acaba por reforçar a legitimidade dessas mesmas organizações (HASWANI, 2013; ROLANDO, 2011).

A comunicação pública é entendida, portanto, como um ramo abrangente, que pode ser abordado para além das fronteiras das instituições públicas, e que se coloca a partir da necessidade de informar, ouvir e promover diálogos de interesse coletivo. Firma-se como promotora, na esfera pública, de práticas, espaços e processos de transparência, consulta e participação, refletindo no empoderamento dos indivíduos enquanto cidadãos e no consequente fortalecimento da democracia.

2.2 OS STAKEHOLDERS

As alterações no ambiente das organizações, as incertezas e o clamor pelo aumento da responsabilidade social corporativa fomentaram o debate, especialmente nas décadas finais do século XX, sobre a atenção conferida a outros *stakeholders* que se relacionam com a empresa, para além da obrigação primária com os acionistas (*shareholders*), propondo uma perspectiva mais equilibrada (FREEMAN, 1994; FREEMAN *et al.*, 2010; HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015; SAVAGE *et al.*, 1991).

Ao compilar o estado da arte da teoria dos *stakeholders*, Freeman *et al.* (2010) apontam que a aparição do termo *stakeholder* remonta ainda à década de 60 do século XX (1963), em memorando interno do instituto de pesquisa *Stanford Research Institute*, que atualmente chama-se *SRI International*. A discussão levantada pelo documento desafiava o entendimento dominante de que os acionistas seriam o único grupo a quem a administração precisaria responder (FREEMAN *et al.*, 2010).

No entanto, é principalmente a partir dos anos 80 que ela emerge enquanto conceito e destaca seu caráter relacional, surgido nas organizações a partir da necessidade de gerenciar seus relacionamentos com indivíduos (BOAVENTURA, 2012). Entender como funcionam essas relações e suas variações temporais é compreender o próprio negócio (FREEMAN *et al.*, 2010).

A adoção do termo entre os pesquisadores acompanhava, segundo Freeman *et al.* (2010), a abordagem de três problemas interconectados: o da criação e comercialização de valor, os aspectos éticos do capitalismo e a mentalidade gerencial para lidar com esses fatores. A investigação desses temas acende o debate sobre a natureza moral dos negócios, frente à administração tradicionalmente focada na maximização dos lucros (FREEMAN, 1994).

Ao tratar do aparente paradoxo do discurso de negócios e o discurso da ética, princípio que intitula “A Tese da Separação”, Freeman (1994, p. 412, tradução nossa) defende que a moralidade não é restritiva à maximização da riqueza dos acionistas.

Sempre há um contexto para a teoria dos negócios, e esse contexto é moral por natureza. É apenas reconhecendo os pressupostos morais da teoria dos negócios, refinando-os, testando-os vivendo de maneira diferente e revisando-os que podemos inventar e reinventar maneiras melhores de viver (FREEMAN, 1994, p. 412, tradução nossa).

A obra *Strategic management: a stakeholder approach*, de Freeman (1984), traz a definição que se perpetua até hoje como marco teórico do tema (BOAVENTURA, 2012). O autor postulou

que *stakeholder* é aquele indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelos objetivos e práticas organizacionais (FREEMAN *et al.*, 2010).

Como teoria, os estudos sobre *stakeholders* vão se consolidar nos anos 90 (BOAVENTURA, 2012). Em 1991, Savage *et al.* (1991, p. 61, tradução nossa) definiram *stakeholders* como “aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm um interesse nas ações de uma organização e que têm a capacidade de influenciá-la”. Os autores destacam a necessidade de identificar esses *stakeholders* e avaliá-los criticamente sobre dois pontos de vista: seu potencial de ameaçar ou cooperar com a organização.

A importância dos stakeholders depende da situação e dos problemas e os gerentes devem ter métodos apropriados para lidar com diferentes stakeholders. De todos os stakeholders possíveis, aqueles que serão relevantes para os executivos da organização dependem da questão específica (SAVAGE *et al.*, 1991, p. 62, tradução nossa).

Nessas situações, são particularmente sensíveis a capacidade, a vontade e a oportunidade de agir dos *stakeholders*. A capacidade de ameaça pode se dar em função de possíveis dependências da organização em relação aos *stakeholders*, e a relevância destes para um problema específico da organização (SAVAGE *et al.*, 1991).

A capacidade de cooperação, na visão dos autores, também deve ser identificada, para que o gerenciamento possa ser proativo e ir além de estratégias defensivas ou ofensivas, possibilitando inclusive unir forças. A relação de dependência, quando inversa à identificada na capacidade de ameaça, pode aumentar a vontade de cooperar do *stakeholder*. O ambiente de negócios também pode influenciar uma interdependência para enfrentar uma ameaça mútua (SAVAGE *et al.*, 1991).

Para diagnosticar o potencial de ameaça ou cooperação, Savage *et al.* (1991) fornecem uma lista de características que podem ser avaliadas caso a caso (Quadro 2). Somando esta análise ao contexto e ao histórico de relacionamento da organização com seus *stakeholders* pode se ter um desenho mais adequado dos públicos de interesse em cada situação. Tomando emprestado o exemplo trazido pelos próprios autores, em certos casos, apesar do poder de ameaça de determinado *stakeholder*, a disposição para ameaçar pode ser impactada pela qualidade e durabilidade das relações que se estabelecem entre ele e a organização (SAVAGE *et al.*, 1991).

Quadro 2 – Fatores que afetam os potenciais dos *stakeholders* para ameaça e cooperação

	Aumenta ou diminui o potencial do <i>stakeholder</i> para a ameaça?	Aumenta ou diminui o potencial do <i>stakeholder</i> para a cooperação?
<i>Stakeholder</i> controla os principais recursos (necessários à organização)	Aumenta	Aumenta
<i>Stakeholder</i> não controla os principais recursos	Diminui	Ambos
<i>Stakeholder</i> mais poderoso que a organização	Aumenta	Ambos
<i>Stakeholder</i> tão poderoso quanto a organização	Ambos	Ambos
<i>Stakeholder</i> menos poderoso que a organização	Diminui	Aumenta
<i>Stakeholder</i> com probabilidade de agir (solidário à organização)	Diminui	Aumenta
<i>Stakeholder</i> com probabilidade de tomar ação não solidária	Aumenta	Diminui
Não é provável que o <i>stakeholder</i> tome qualquer ação	Diminui	Diminui
<i>Stakeholder</i> pode formar coalizão com outros <i>stakeholders</i>	Aumenta	Ambos
<i>Stakeholder</i> titular pode formar coalizão com a organização	Diminui	Aumenta
Não é provável que o <i>stakeholder</i> forme qualquer coalizão	Diminui	Diminui

Fonte: Savage *et al.* (1991, p. 64, tradução nossa).

A estrutura de avaliação de Savage *et al.* (1991) permite identificar quatro tipos de *stakeholders* (solidário, marginal, não solidário e de aprovação mista) e estratégias genéricas para gerenciá-los (Figura 1) (SAVAGE *et al.*, 1991).

Figura 1 – Tipologia de diagnóstico dos *stakeholders* organizacionais

		Potencial dos <i>stakeholders</i> para ameaçar a organização	
		Alto	Baixo
Potencial dos <i>stakeholders</i> para cooperar com a organização	Alto	<i>Stakeholder</i> Tipo 4 Aprovação Mista Estratégia: Colaborar	<i>Stakeholder</i> Tipo 1 Solidário Estratégia: Envolver
	Baixo	<i>Stakeholder</i> Tipo 3 Não Solidário Estratégia: Defender	<i>Stakeholder</i> Tipo 2 Marginal Estratégia: Monitorar

Fonte: Savage *et al.* (1991, p. 65, tradução nossa).

Considerado por Savage *et al.* (1991) quase como um tipo ideal, o Tipo 1 é o *stakeholder* Solidário, pouco ameaçador e com alto potencial de cooperação (ex.: conselho de administração, funcionários, fornecedores). A estratégia proposta pelos teóricos é envolver esses *stakeholders* em questões relevantes e incentivar o gerenciamento participativo. Considerado o *stakeholder* Marginal, o Tipo 2 possui baixos potenciais tanto de ameaça quanto de cooperação (ex: acionistas e associações profissionais de funcionários). Segundo os autores, “embora eles tenham potencialmente interesse na organização e em suas decisões, geralmente não estão preocupados com a maioria dos problemas” (SAVAGE *et al.*, 1991, p. 66, tradução nossa). Neste caso, a sugestão é monitorar e agir para aumentar seu apoio somente quando as questões envolvidas forem salientes para os interessados. No cenário em que o potencial de ameaça é alto e a disponibilidade à cooperação é baixa, segundo Savage *et al.* (1991), temos o *stakeholders* do Tipo 3 Não Solidário

(ex.: concorrentes, sindicatos de empregados, governo, mídia), cuja estratégia de gerenciamento manifestada pelos autores é a de defesa, tentando reduzir a dependência. A quarta classificação é a do *stakeholder* do tipo Aprovação mista, com ambos potenciais altos e, portanto, com um papel importante (ex.: funcionários e clientes). A tática é colaborar, diminuindo o potencial deles se oporem à organização e maximizando seu potencial de cooperação (SAVAGE *et al.*, 1991).

Os exemplos e cada tipo de *stakeholder*, dentro da classificação de Savage *et al.* (1991), estão postos apenas a título de ilustração, pois a configuração depende da avaliação de cada caso. A ideia dos autores com este esquema é auxiliar na formulação e implementação de estratégias apropriadas “para melhorar ou mudar as relações atuais com os principais stakeholders e para melhorar a situação geral da organização” (SAVAGE *et al.*, 1991, p. 71, tradução nossa); ou seja, tornar os relacionamentos mais favoráveis, satisfazendo minimamente as necessidades dos *stakeholders* Marginais e maximizando as necessidades dos *stakeholders* Solidários e de Aprovação mista (SAVAGE *et al.*, 1991).

Donaldson e Preston (1995) explicam, sob a lente das organizações privadas, que a teoria dos *stakeholders* é justificada na literatura a partir de três abordagens: descritiva, instrumental e normativa. A dimensão descritiva é usada para descrever e, às vezes, explicar características e comportamentos corporativos, tentando mostrar que eles correspondem à realidade empírica. Os autores veem a organização como uma “(...) constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 66, tradução nossa).

Na dimensão instrumental, segundo Donaldson e Preston (1995), busca-se identificar evidências para a existência ou não das conexões entre a gestão dos *stakeholders* e a realização dos objetivos organizacionais, onde o principal foco de interesse tem sido na relação positiva desta interação, com ganhos na flexibilidade, reputação e criação de riquezas da organização, conforme resgatado por Freeman *et al.* (2010).

Já o aspecto normativo é classificado como o núcleo central da teoria, o qual interpreta a função corporativa de identificação de valores e obrigações morais para a operação dos *stakeholders*. Ela se refere a conceitos subjacentes, tais como: contrato social, utilitarismo e direitos individuais ou de grupo. Essas três dimensões se apoiam mutuamente, mas é na base normativa em que a teoria se sustenta (DONALDSON; PRESTON, 1995).

De forma abrangente e englobando as três dimensões, a teoria dos *stakeholders* é também gerencial. “Ele não descreve simplesmente as situações existentes ou prevê relações de causa e

feito; também recomenda atitudes, estruturas e práticas que, em conjunto, constituem a gestão dos stakeholders” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 67, tradução nossa).

Se por um lado Donaldson e Preston (1995, p. 88, tradução nossa) consideram “moralmente insustentável” a premissa da teoria da administração a serviço dos acionistas, na medida em que aflora a necessidade de atenção simultânea aos interesses legítimos dos *stakeholders*, de outro lado surgem críticas sobre como compensar entre demandas conflitantes e priorizar interesses.

Segundo Jensen (2002, p. 237, tradução nossa), a organização que adotar a teoria dos *stakeholders* será prejudicada frente àquelas que se comportam de forma a maximizar o valor, ao deixar seus gerentes “(...) empoderados para exercer suas próprias preferências no uso dos recursos da empresa”. Phillips, Freeman e Wicks (2003) discordam desta premissa, argumentando que resulta de uma metáfora exagerada da teoria da agência na economia, porque os gerentes são agentes ou fiduciários dos interesses da organização e não dos acionistas. Os autores defendem que o autocontrole gerencial é maior quando aplicada a teoria dos *stakeholders*, pois a necessidade de atendimento a vários públicos aumentaria a responsabilidade do gestor, no lugar de atenuá-la (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003).

Para Jensen (2002), uma saída para o conflito entre a maximização de valor e a teoria dos *stakeholders* é fundir o que ele chama de “maximização de valor esclarecida e teoria esclarecida dos stakeholders” (JENSEN, 2002, p. 245, tradução nossa).

A teoria esclarecida dos stakeholders acrescenta a especificação simples de que a função objetivo da empresa é maximizar o valor de mercado total da empresa a longo prazo. Em suma, as mudanças no valor de mercado total de longo prazo da empresa é a tabela de desempenho pelo qual o sucesso é medido (JENSEN, 2002, p. 246, tradução nossa).

Nessa visão, a maximização de valor é a medida de desempenho da organização que dá à administração uma maneira de avaliar os interesses concorrentes, permitindo a tomada de decisão com base em princípios, independente das preferências pessoais dos gestores. Além disso, é necessário fornecer estrutura suficiente para que os envolvidos possam entender o que significa maximizar valor e assim utilizá-lo como guia para suas ações. Conforme o autor, nenhum *stakeholder* pode ter a satisfação total se empresa quiser florescer e sobreviver (JENSEN, 2002).

Phillips, Freeman e Wicks (2003) afirmam que essa postura instrumental da teoria dos *stakeholders* apresentada por Jensen não a deixaria mais determinada que por razões normativas.

Ou seja, sob condições de incerteza e racionalidade limitada, os gerentes podem ser levados a acreditar que a função objetivo padrão dita a ação de uma forma mais específica

do que a teoria dos stakeholders. Isso não acontece – e a crença de que sim dá aos gerentes um senso infundado de confiança em suas decisões. A sabedoria e o julgamento gerenciais são substituídos por um falso senso de precisão matemática (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003, p. 486, tradução nossa).

Na análise dos autores, o conflito entre as teorias (acionistas vs. *stakeholders*) se dá apenas quando a maximização de valor é proposta exclusivamente para um *stakeholder*. Ao prosseguir com seu estudo sobre as críticas à teoria dos *stakeholders*, dada a amplitude de interpretações a respeito e buscando estreitar seu significado técnico, Phillips, Freeman e Wicks (2003) defendem que se trata de uma teoria de gestão organizacional e ética, na qual o conteúdo moral é frequentemente dado como certo, implícito ou até mesmo ignorado nos estudos da área. “Atenção aos interesses e ao bem-estar daqueles que podem auxiliar ou dificultar a realização dos objetivos da organização é a advertência central da teoria” (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003, p. 481, tradução nossa). Em uma análise mais recente, Freeman *et al.* (2010, p. 6, tradução nossa) afirmam que a teoria dos *stakeholders* é “(...) um conjunto de ideias a partir do qual uma série de teorias podem ser derivadas”, um gênero da teoria da administração, que pode ser utilizado em uma variedade de ambientes e servindo a diferentes propósitos, como estudos de contabilidade, recursos humanos, marketing etc.

Para Donaldson e Preston (1995), essa teoria é geral e abrangente, mas não vazia; ela busca explicar e guiar a estrutura e operação da organização, por meio da qual diversos participantes realizam objetivos múltiplos, nem sempre congruentes. Apesar desta perspectiva, esses autores partem da premissa de que a teoria se aplica especificamente às empresas de propriedade de investidores o que, do ponto de vista de Phillips, Freeman e Wicks (2003, p. 495, tradução nossa), é uma “limitação de escopo desnecessária” quando se fala em torná-la em uma teoria de gestão estratégica e ética organizacional, a ser aplicada além das corporações de capital aberto.

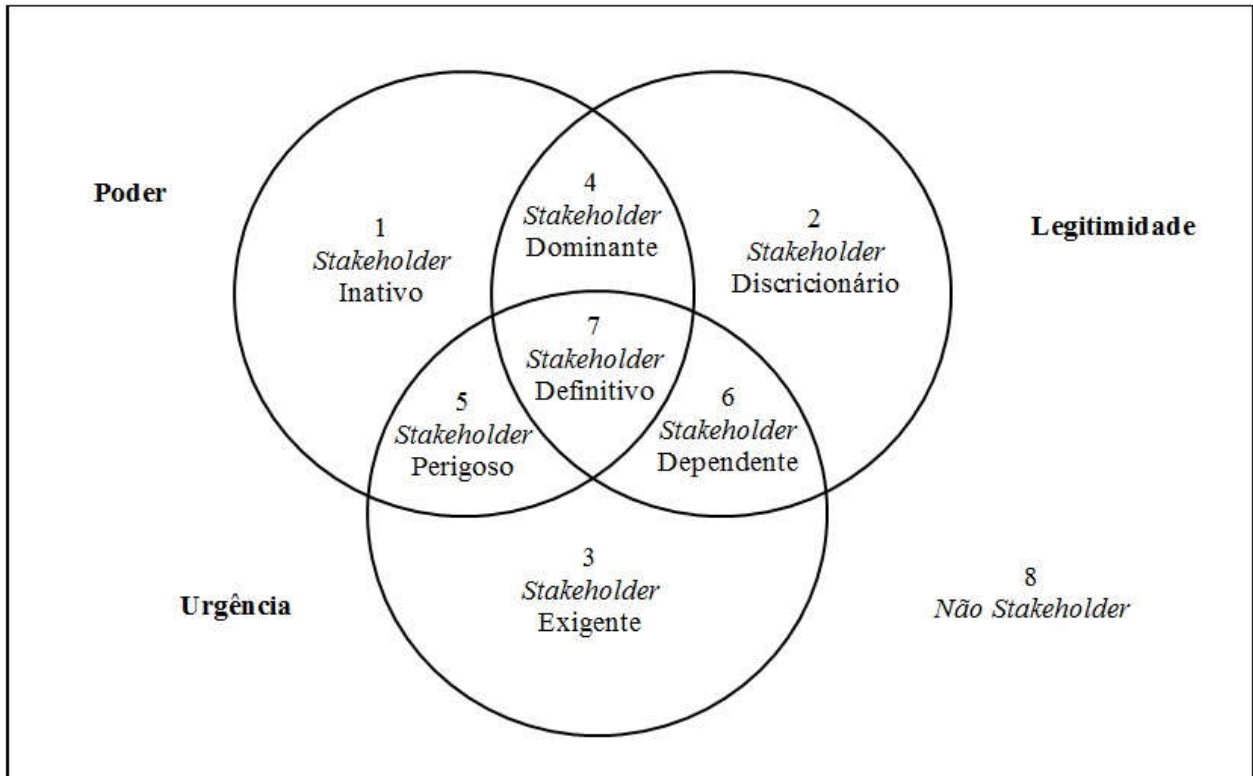
Harrison, Freeman e Abreu (2015, p. 860, tradução nossa) reafirmam que “é uma teoria de gestão baseada no tratamento moral dos stakeholders e não uma teoria moral que também seja relevante para a gestão”. Os autores sintetizam que essa teoria caracteriza uma maneira de gerenciar organizações de forma prática, eficaz, eficiente e ética, na medida em que o gerenciamento de *stakeholders* deve integrar a rotina de todas as empresas, que a boa administração desses públicos de interesse tende a retornar em atitudes e comportamentos positivos, uma espécie de sinergia que auxilia no cumprimento das metas organizacionais e possibilita uma melhor leitura do contexto para a tomada de decisão dos gestores, dentre outras vantagens competitivas.

A captação de maior apoio à organização deriva em grande medida da atenção dispensada à satisfação dos interesses dos principais *stakeholders* (SAVAGE *et al.*, 1991). Uma das propostas de identificação e saliência de *stakeholders* é o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), que se baseia na posse ou posse atribuída de pelo menos uma das seguintes dimensões: (1) o poder de influência nas organizações; (2) a legitimidade do relacionamento; e (3) a urgência da demanda.

Quanto ao poder, seguindo a teoria de Etzioni (1964), Mitchell, Agle e Wood (1997) colocam que pode ser exercido por meios coercitivos (recursos físicos de força, ameaça ou restrição), utilitários (recursos materiais ou financeiros, incentivos) ou normativos (recursos simbólicos). Este poder ganha autoridade quando associado à legitimidade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Com base em Suchman (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997) esclarecem que a legitimidade está ligada à percepção generalizada de virtudes que aceitam a organização dentro de um sistema de normas, valores e crenças socialmente construído. O terceiro atributo é o da urgência, que se refere ao grau de atenção imediata exigida pelo *stakeholder* e a criticidade da relação ou da demanda para a organização. Mitchell, Agle e Wood (1997) esclarecem que cada atributo é uma variável de status dinâmico, sua percepção é uma realidade construída, e a ciência de sua atribuição pode não estar presente ou não haver vontade de utilizá-la, similar ao que coloca Savage *et al.* (1991). Na medida em que os gerentes são responsáveis pela identificação dos atributos, destaca-se a relevância de seu papel moderador e de avaliação qualitativa, ainda que o modelo teórico se proponha a uma classificação mais sistemática (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

No constructo teórico de Mitchell, Agle e Wood (1997), a combinação de poder, legitimidade e urgência são os balizadores da relevância dos *stakeholders* mapeados, com o grau de saliência aumentado quando maior o número de atributos associados. Para tanto, os pesquisadores propuseram uma tipologia (Figura 2) aplicada de acordo com a presença de um, dois ou três das categorias. A classe de baixa saliência, ou dos *stakeholders* Latentes, considera a presença de apenas um atributo. A relevância do *stakeholder* se torna moderada e os *stakeholders* passam para a classe dos Expectantes quando houver a presença de dois atributos. Já a combinação dos três atributos atinge o grau mais alto de saliência e caracteriza a classe dos *stakeholders* Definitivos.

Figura 2 – Tipologias de *stakeholder*: um, dois ou três atributos presentes



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874, tradução nossa).

Mais que identificar seus *stakeholders*, as organizações devem ser capazes de envolvê-los e gerenciá-los continuamente, considerar seu impacto nas estratégias corporativas, reconhecer suas necessidades emergentes e questões críticas, negociar com eficácia, lidar com demandas conflitantes, criando e avaliando estratégias para aprimorar a cooperação (SAVAGE *et al.*, 1991). Savage *et al.* (1991) veem o gerenciamento estratégico de *stakeholders* como um processo contínuo e dinâmico de supervisão de interesses, capacidades e necessidades. Assim será possível aproveitar oportunidades, construir coalizões (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Também é importante salientar a importância da justiça processual discutida por Phillips, Freeman e Wicks (2003), que alerta para o engajamento e o nível de participação na tomada de decisão, além da distribuição de informação como fatores que influenciam no nível de justiça percebida nos resultados das decisões organizacionais, por vezes, subestimados nos estudos teóricos.

Ao considerar os *stakeholders* no seu processo de gestão, as organizações podem promover a competitividade e sustentabilidade, com responsabilidade (FREEMAN *et al.*, 2010). O exercício

desses preceitos está associado a uma boa gestão social e a um desempenho financeiro superior, apesar de alguns estudiosos ainda defenderem a primazia da maximização de valor ao acionista (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015). Na visão de Harrison, Freeman e Abreu (2015, p. 860, tradução nossa), é inútil continuar este debate, “dada a força da evidência empírica e teórica em apoio à teoria dos stakeholders (...)”. Nesse contexto, é inegável a utilidade da teoria quando se pretende estudar formas de aprimorar a comunicação da organização, tanto com seus *stakeholders* internos quanto externos, visualizando oportunidades de maior engajamento, de criação de valor e de laços mútuos (FREEMAN *et al.*, 2010).

2.3 A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* PORTUÁRIOS

O setor portuário se situa em um inerente ambiente complexo, seja pela interdependência das relações público-privadas dos agentes que compõem a cadeia de suprimentos, ou mesmo pelos desafios ambientais e relativos à segurança e à evolução tecnológica (BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014). A crescente competitividade entre os portos, sua dinamicidade e o interesse em transformar as condições regionais são alguns fatores que exigem um papel mais ativo por parte das autoridades portuárias, marcando a intensidade de suas relações com *stakeholders* (NOTTEBOOM *et al.*, 2015; PAROLA *et al.*, 2018).

Até mesmo a forma de propriedade do porto e sua estrutura de governança constituída influenciam na intrincada variedade de relacionamentos com os quais a gestão tem de lidar (DOOMS, 2019). As autoridades portuárias podem ser consideradas como organizações híbridas, seguindo a conceituação de Parola *et al.* (2018), no sentido de que precisam de uma estratégia multifacetada, na qual se justapõem a orientação para o mercado com as tarefas tradicionais orientadas ao público. Se no passado esses objetivos mais amplos pareciam não convencionais para instituições públicas, atualmente eles conferem à administração do porto o papel orquestrador de interesses de vários *stakeholders* (PAROLA *et al.*, 2018), especialmente nas gestões que adotam o modelo de governança *landlord*³ (NOTTEBOOM *et al.*, 2015).

³ Bernard (1995, p. 3) explica que o conceito de modelo *landlord* de gestão portuária é quando a área portuária é um território público que pode ser usado por vários clientes e pertence, preferencialmente, à autoridade portuária. “Para colocar esta área pública à disposição de um usuário do porto de forma flexível, pode-se usar o sistema de concessões. Trata-se de um contrato de arrendamento de longo prazo com cláusulas específicas de proteção do território público. É a solução harmoniosa que atende aos requisitos do usuário privado do porto e que protege o interesse da autoridade portuária (governo)”.

Os resultados do porto dependem, especialmente no âmbito público, da performance de cada parte envolvida. Cheon (2016) vê essa situação como um paradoxo organizacional, dado que os portos enfrentam missões, identidades, práticas e valores organizacionais complexos, muitas vezes conflitantes. Os *stakeholders* são considerados pelo pesquisador como fontes desse paradoxo.

Essa interdependência, evidentemente, também se dá no âmbito da relação porto-cidade, espaço onde se compartilham recursos importantes tanto para o porto, enquanto empreendimento, quanto para os cidadãos e o desenvolvimento local. A cidade portuária se constitui na unidade administrativa a qual o porto pertence (DUCRUET; CUYALA; HOSNI, 2018) e tem sido objeto de estudo de sociólogos, geógrafos, economistas e historiadores, os quais procuram entender as diversas facetas que esta imbricada relação possui (CHIA-HONG, 2013).

Enquanto conceito, a interface porto-cidade foi introduzida no início da década de 1980 para definir as zonas de transição entre o território portuário e o território urbano (RIBEIRO; BELOTO, 2020). No entanto, desde o início do século XXI, vem ganhando atenção também na pesquisa de engajamento de *stakeholders* e sustentabilidade, em decorrência de conflitos gerados por grandes obras (DOOMS, 2019) e da crescente pressão dos públicos em relação às externalidades geradas pela atividade portuária.

Os estudos na área da relação porto-cidade abordam aspectos econômicos, medindo a escala de desenvolvimento correlativa (CHIA-HONG, 2013), a organização e o planejamento do território urbano a partir dessa relação (RIBEIRO; BELOTO, 2020; ROCHA, 2019), a influência dos *stakeholders* na sustentabilidade portuária (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012), a participação dos *stakeholders* e os conflitos associados aos projetos de infraestrutura de grande porte (LAWER, 2019), dentre outras abordagens tão diversas, que não esgotam, mas refletem a complexidade que constitui os portos e suas relações.

Segundo Lam e Yap (2019, p. 2, tradução nossa), “o desenvolvimento portuário impulsiona e é impulsionado pelo desenvolvimento da cidade, para facilitar o comércio”. De outra perspectiva, Hesse (2013) argumenta que os impactos de transporte sobre os lugares são um tanto ambíguos, porque ao mesmo tempo em que oportunizam a acessibilidade em aspectos mais gerais (como renda e emprego), acabam por expor o local a ônus diretos e indiretos, tais como, o consumo de energia e os efeitos negativos de emissões, que são dinâmicas inerentes aos fluxos, com as quais é necessário lidar.

Tanto o debate acadêmico sobre o engajamento de *stakeholders* portuários (LAWER, 2019) quanto a pesquisa no âmbito da sustentabilidade portuária (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012) têm focado principalmente a dimensão ambiental, frente às dimensões social e econômica.

Para Lawer (2019), as preocupações socioculturais, particularmente das comunidades locais, têm recebido pouca atenção na literatura da área. Apesar do possível desequilíbrio das abordagens teóricas, pendendo para a avaliação dos aspectos ambientais, o porto é um cenário de crescente pressão dos *stakeholders*, com objetivos e interesses variados, até mesmo conflitantes (BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014; DOOMS, 2019). Além da centralidade da consideração da gestão dos *stakeholders* na sustentabilidade portuária (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012), à administração do porto cabe a tarefa de gerir essa complexa cadeia que cada vez mais demanda atenção, impactando diretamente nas estratégias de comunicação desenvolvidas (BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014).

Parola *et al.* (2013; 2018) entendem que a ampliação do foco de atuação das autoridades portuárias, como coordenadoras de comunidades de *clusters* de *stakeholders*, é estratégica e deve ser acompanhada de uma postura proativa de compartilhamento de mais informações, posicionando-se com uma ou mais propostas de valor⁴ e resolvendo problemas que podem surgir na organização da ação coletiva. Deste posicionamento irá derivar sua atuação em cada segmento de *stakeholders*, formando seu posicionamento estratégico global⁵.

A comunicação com *stakeholders* portuários é um tema que tem recebido mais atenção teórica na última década, ainda que por meio de um número reduzido de estudos. As referências existentes se constituem enquanto importante ponto de partida para o alargamento do campo acadêmico, na medida em que auxiliam na definição dos *stakeholders*, reforçam a necessidade de um trabalho estratégico e destacam o papel da comunicação portuária na gestão e sustentabilidade (BERNARD, 1995; KUZNETSOV *et al.*, 2015; NOTTEBOOM *et al.*, 2015; PAROLA *et al.*, 2018). Parola *et al.* (2018), por exemplo, têm sua pesquisa das estratégias de marketing das autoridades portuárias corroborada por uma ampla evidência empírica de mais de 50 autoridades

⁴ De acordo com Parola *et al.* (2018), ao marketing cabe a definição, desenvolvimento e entrega/comunicação desse valor aos *stakeholders*.

⁵ Os autores propõem 5 tipologias de posicionamento estratégico de marketing para as autoridades portuárias, de acordo com a cobertura de mercado escolhida (concentração, especialização e mercado total). Para mais detalhes, sugere-se a leitura do artigo de Parola *et al.* (2018).

portuárias de todos os continentes. Notteboom *et al.* (2015), por sua vez, propõem um *framework* conceitual cujo objetivo é a avaliação de como as autoridades portuárias contam com estratégias de comunicação na atividade de gestão de seus principais *stakeholders*.

Ainda em 1995, com objetivo de promover a gestão portuária de países em desenvolvimento, a VIII Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), em cooperação com a *International Association of Ports and Harbors* (IAPH), publicou um estudo que reconhecia a importância da comunicação portuária. Katty Bernard (1995) apontou um conjunto de ferramentas de promoção para o marketing dos portos, ressaltando que a mistura apropriada desses elementos tem um grau de individualidade em cada porto, formado a partir de pesquisa de mercado, definição de estratégias e identificação de públicos-alvo.

Duas décadas depois de Bernard, Notteboom *et al.* (2015) propõem que a adoção de práticas de gerenciamento de relações com *stakeholders* em portos envolve quatro etapas: 1) identificar os *stakeholders* e classificá-los entre internos e externos; 2) elencar o potencial de influência de cada grupo nas operações, no planejamento e desenvolvimento de longo prazo e seus respectivos interesses; 3) mapear a hierarquia dos *stakeholders* (de acordo com critérios como os de Mitchell, Agle e Wood, 1997), priorizando os *stakeholders* mais críticos; 4) e, finalmente, o gerenciamento do relacionamento com *stakeholders* mais influentes, envolvendo-os no processo de tomada de decisão⁶. Similar a Notteboom *et al.* (2015), Parola *et al.* (2018), propõem avaliar a atratividade de cada segmento (grupo de *stakeholders* com necessidades e desejos semelhantes), selecionar os segmentos-alvo e atendê-los por meio de ações de marketing adequadas.

A etapa de priorização de *stakeholders* colocada por Notteboom *et al.* (2015) é importante na medida em que afeta diretamente a estratégia de gestão e, consequentemente, de divulgação da autoridade portuária, levando-nos à quarta fase, momento em que a comunicação efetivamente faria o seu papel.

A gestão de *stakeholders*, por meio da comunicação, assume um papel importante na medida que procura viabilizar a coexistência dos diferentes grupos, permitindo maior resiliência organizacional e resposta proativa às preocupações da comunidade (ALMUTAIRI *et al.*, 2019; NOTTEBOOM *et al.*, 2015). Para tanto, é importante monitorar as tendências que possam afetar

⁶ Em uma correlação com a análise de López *et al.* (2004) sobre comunicação pública, o envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisão seria possível nos níveis mais amplos de comunicação e participação, iniciando no nível da deliberação, passando pelo consenso e chegando à corresponsabilidade.

os interesses e crenças dos principais *stakeholders* e entender as interações entre os segmentos-alvo, para identificar tópicos de convergência de objetivos e preocupações. As questões críticas levantadas pelos *stakeholders* mais relevantes devem ser continuamente analisadas e consideradas, não somente nos processos de tomada de decisão, como também no desenvolvimento de planos estratégicos (CHEON, 2016; NOTTEBOOM *et al.*, 2015).

Alguns autores têm destacado o papel estratégico da comunicação num contexto mais sinérgico e holístico na gestão portuária, capaz de influenciar o sucesso do porto, fornecer plataformas de criação e cocriação de valor em relações inter-organizacionais, gerar e promover relacionamentos de natureza e conteúdos complexos (CAHOON, 2007; NOTTEBOOM *et al.*, 2015; PAROLA *et al.*, 2018). Isso inclui pensar além do papel de atração e retenção de clientes, promovendo os serviços portuários, e incluir funções como as de informar e educar os *stakeholders*, tais como os colaboradores e a comunidade local, sobre os benefícios prestados pelo porto (CAHOON, 2007).

Em um estudo da comunicação de marketing em todos os portos comerciais australianos, Cahoon (2007) centraliza sua análise no primeiro, dos quatro componentes principais do marketing portuário sugeridos em sua pesquisa anterior, quais sejam: 1) comunicações de marketing; 2) ligação com a comunidade; 3) comércio e desenvolvimento de negócios; e 4) gerenciamento de relacionamento com cliente (*Customer Relationship Management* – CRM). Ele defende que essa atividade necessita de maiores esforços de comunicação para tangibilizar o serviço intangível oferecido pelos portos.

Para o autor, as ações de promoção aumentam a conscientização sobre o porto e são capazes de influenciar expectativas e comportamentos. A promoção é um meio útil de posicionar o porto, desenvolver e manter a lealdade de seus usuários, caso haja convergência entre a imagem projetada e a realidade vivenciada, além de consistência na mensagem transmitida (CAHOON, 2007). Algumas vezes, é necessário gerenciar múltiplas imagens, dada a importância de diferentes públicos-alvo (CAHOON, 2007), o que vai ao encontro do que Cheon (2016) coloca como um paradoxo organizacional junto aos *stakeholders*.

A atuação diversificada pode produzir o que Parola *et al.* (2018) conceituam como efeitos de fertilização cruzada, quando a interação de uma ou mais ações reverbera em repercussões positivas para *stakeholders* diversos, de forma deliberada ou como um resultado emergente, trazendo economia de escopo e permitindo melhor atender a múltiplos interessados. Significa dizer

que nem sempre um amplo portfólio de ações de marketing pode produzir bons resultados. O desafio é justamente a produção deste portfólio.

Similar a Cahoon (2007), Parola *et al.* (2018) procuram categorizar os objetivos de marketing das autoridades portuárias, dividindo-os em: 1) atração de investimentos (infraestrutura e superestrutura), 2) procura de demanda (aumento do volume cargas), 3) exploração das oportunidades de negócio, 4) ligação com a comunidade e 5) diálogo institucional. Especialmente sobre o segundo objetivo, destaca-se que, por vezes, este marketing é mediado pelos próprios clientes da administração do porto, visto que a autoridade portuária não tem uma relação contratual direta com os responsáveis pela carga, como *tradings* e companhias de navegação, por exemplo. Nesse contexto, sugere-se alinhar as ações para a cocriação de valor.

Ressalta-se, ainda, a importância do contato pessoal, o famoso “boca a boca”, como estratégia de comunicação, possivelmente com melhores resultados do que os métodos promocionais tradicionais e outras fontes impessoais de informação. Um dos possíveis motivos é a dificuldade de comunicar a experiência e a maior credibilidade quando a comunicação vem de alguém que o interlocutor já possui uma relação e confia. Além dos clientes, os líderes de opinião e os colaboradores podem ser agentes da comunicação boca a boca do porto (CAHOON, 2007).

Em um contexto volátil e de grandes incertezas, a capacidade de inovação comunicativa soma-se aos desafios da autoridade portuária. Além da adoção de novas mídias, o conteúdo transmitido deve ir além do tradicional, relacionado ao desempenho operacional e infraestrutura, mas estender-se para outros assuntos, tais como o desempenho econômico-financeiro, questões sociais e ambientais (NOTTEBOOM *et al.*, 2015). Essa vertente de trabalho se relaciona com a adoção de novas práticas de gestão e governança portuária, as quais, por sua vez, também estimulam o desenvolvimento de estratégias de marketing, comunicação e responsabilidade social para, por exemplo, fortalecer o relacionamento com os *stakeholders* prioritários (PAROLA *et al.*, 2013; 2018).

Em seu estudo a respeito das práticas de comunicação *online* sobre sustentabilidade no setor portuário europeu, Santos *et al.* (2016) destacam a tendência de divulgação de um nível limitado de informações, com predomínio de dados ambientais sobre sociais. Esta situação apenas se inverteu no caso de eventos portuários. A dinamicidade, flexibilidade, baixo custo de divulgação e acessibilidade da internet são fatores que apontam para o crescimento dessas práticas na interação com *stakeholders*, ainda que, segundo Cahoon (2007), a tendência dos sites portuários é focar nas

necessidades dos usuários do porto, desconsiderando o potencial do canal para relações públicas positivas. A literatura também cita a internet como ponto de apoio à função educacional, exemplificando que alguns portos usam o site para fornecer ao público materiais educativos sobre o porto e o setor marítimo, que incluem jogos interativos, protetores de tela e até livros de colorir (CAHOON, 2007).

O envolvimento crescente da gestão dos portos com a sustentabilidade corporativa e a emancipação da opinião pública, alimentada pelo debate global sobre segurança e mudanças climáticas, instigam o crescente interesse dos cidadãos locais em tópicos relacionados ao porto (CHEON, 2016; NOTTEBOOM *et al.*, 2015; SANTOS *et al.*, 2016). Esse ambiente requer estratégias de construção de ligações sólidas de confiança com a comunidade (PAROLA *et al.*, 2018), permitindo gerar ativos intangíveis positivos e vantagem competitiva. A performance social do porto pode ser gerida com práticas de mitigação de impactos, comunicação e relações públicas (CHEON, 2016).

Segundo Kuznetsov *et al.* (2015), o engajamento dos *stakeholders* é uma das forças que constituem as práticas de sustentabilidade portuária. E a atuação em direção à sustentabilidade não ocorre naturalmente, exige mudança de hábitos e atitudes de pessoas e instituições (CHEON, 2016). O nível ótimo relacional estaria no envolvimento proativo do porto com os *stakeholders*, sendo capaz de influenciar suas percepções, expandir a reputação, estabelecer parcerias e participar de projetos conjuntos para benefício mútuo. A importância das estratégias de comunicação nesse contexto é inegável e reconhecida pelos pesquisadores (BERNARD, 1995; CAHOON, 2007; NOTTEBOOM *et al.*, 2015; PAROLA *et al.*, 2018; SANTOS *et al.*, 2016).

Ao propor um sistema de gerenciamento de sustentabilidade para portos menores, Kuznetsov *et al.* (2015) estabelecem que os critérios de pontuação na dimensão de Engajamento de *Stakeholders* seguem a seguinte escala: 1) utilização de medidas reativas baseadas em preocupações e conflitos com os *stakeholders*; 2) beneficiamento dos *stakeholders* como parte da estratégia (exemplo, apoio a eventos marítimos); 3) consulta proativa para ouvir e suavizar interesses conflitantes e trazer mais pessoas para a negociação (comitês, parcerias, grupos de trabalho, grupos de reflexão etc.); 4) educação dos usuários e engajamento efetivo dos grupos de *stakeholders* sobre questões relacionadas à sustentabilidade do porto e implementação de uma estratégia de comunicação; e 5) envolvimento proativo com os *stakeholders* em parcerias de

trabalho e projetos conjuntos em benefício do porto e da comunidade local e capacidade de influenciar suas percepções.

Resgatando a classificação de Parola *et al.* (2018) sobre os objetivos de marketing das autoridades portuárias, a ligação com a comunidade e o diálogo institucional são objetivos públicos e sociais que se referem, respectivamente, à relação *Business-to-Community* (B2C) e às relações *Business-to-Administration* (B2A) e *Administration-to-Administration* (A2A). As complexidades e desafios já mencionados alimentam a consideração desses objetivos, para além do marketing puramente comercial (*Business-to-Business* – B2B). Essas estratégias de interação com a gestão municipal também são relevantes na medida em que o porto configura um duplo diálogo, enquanto empreendimento (B2A) e como ator dentro de uma cadeia institucional (A2A) (PAROLA *et al.*, 2018).

No gerenciamento portuário, é crescente a adoção de medidas para construção de relações positivas com a comunidade, como forma de diminuir a falta de comunicação e os mal-entendidos entre ambos (CHEON, 2016, KUZNETSOV *et al.*, 2015). Essa evolução acompanha a importância da comunidade local e da sociedade civil enquanto *stakeholders* que necessitam de atenção gerencial contínua e que devem participar em processos de inclusão (DOOMS, 2019). Mas a atenção conferida a cada *stakeholder* varia ao longo do tempo (NOTTEBOOM *et al.*, 2015), conforme a percepção de seu poder e impacto, refletindo na intensidade dos esforços aplicados para envolvê-los (CHEON, 2016). Por exemplo, a persistência de problemas sociais pode aumentar o poder de barganha da comunidade (CHEON, 2016) que, mesmo não estando diretamente ligada à atividade portuária, é impactada pelos resultados dessa atuação (LE *et al.*, 2014).

A comunicação é, portanto, uma ferramenta-chave da autoridade portuária para interagir com seus públicos, envolvê-los em uma comunicação aberta, com informação confiável e transparente a respeito dos riscos, benefícios e preocupações relacionados às escolhas estratégicas da gestão do porto (NOTTEBOOM *et al.*, 2015).

As diretrizes que serão produto desta proposta de pesquisa visam entender as necessidades, planejar antecipadamente as ações e, conseqüentemente, fazer melhor uso da capacidade comunicacional da gestão do porto com a comunidade que o rodeia. Trata-se de atribuir um enfoque estratégico à comunicação organizacional, partindo dos princípios de comunicação pública, como a participação, o diálogo e o interesse público, entendendo também que o setor portuário é um ambiente complexo e sensível em diversas vertentes. Estará, portanto, a comunicação como

articuladora de um relacionamento mais inclusivo com a comunidade local do porto, postura primordial quando se fala em uma atuação direcionada à sustentabilidade portuária.

2.3.1 Os *stakeholders* do Porto de Imbituba

Em face da apresentação e discussão teórica realizada nos itens anteriores, entende-se que é necessário esclarecer qual é a matriz de *stakeholders* do Porto de Imbituba e como os *stakeholders* foco desta pesquisa estão incluídos dentro dessa classificação.

De acordo com Harrison, Freeman e Abreu (2015, p. 859, tradução nossa),

Alguns indivíduos, grupos e organizações são facilmente definidos como *stakeholders* devido ao seu envolvimento nos processos de produção de valor da empresa. Eles incluem funcionários e gerentes, acionistas, financiadores, clientes e fornecedores.

Além desses agentes, outros grupos também são incluídos na lista de *stakeholders*, como a comunidade, grupos sociais e a mídia (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015). Aludindo à consideração da mídia como *stakeholder*, Donaldson e Preston (1995) alertam que é importante distinguir entre *stakeholders* e influenciadores, pois, na visão dos autores, a mídia tem influência na organização, mas não tem interesses, o que não a configura como *stakeholder*.

Já Phillips, Freeman e Wicks (2003) colocam que a mídia poderia ser considerada um *stakeholder* derivado, na medida em que a organização não tem uma obrigação moral direta, mas esses agentes podem beneficiar ou prejudicá-la.

A organização não é administrada para o benefício dos *stakeholders* derivados, mas na medida em que podem influenciar a organização ou seus *stakeholders* normativos [*stakeholders* em que a organização tem a obrigação moral direta de cuidar, ex.: colaboradores, clientes e comunidade], os gerentes são obrigados a prestar contas a eles em suas tomadas de decisão (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003, p. 489, tradução nossa).

Seguindo Phillips, Freeman e Wicks (2003), a priorização dos *stakeholders* dependerá, pelo menos em parte, dos motivos subjacentes à gestão que se pretende realizar. No mesmo caminho, Savage *et al.* (1991) também abordam que a identificação de oportunidades e ameaças e a priorização levarão em conta o contexto específico que se quer abordar. A relevância de cada *stakeholder* envolve considerações complexas e qualitativas sobre a dinâmica de cada relacionamento, e o mapa, resultado desta identificação, carrega sua marca temporal, visto que os atributos de cada *stakeholder* não são estáticos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A literatura traz algumas categorizações dos *stakeholders* portuários. Notteboom *et al.* (2015) classificam os *stakeholders* da autoridade portuária em 10 categorias: 1) acionistas; 2) comunidade financeira; 3) empregados e sindicatos dos trabalhadores; 4) concessionários (arrendatários); 5) usuários do porto (agências marítimas, companhias ferroviárias, operadores portuários etc.); 6) transportadores (armadores); 7) passageiros; 8) fornecedores de serviços portuários (práticos, rebocadores etc.); 9) comunidade local e grupos sociais de interesse; e 10) reguladores (órgãos intervenientes).

Na concepção de Parola *et al.* (2018), a rede de *stakeholders* da autoridade portuária está segmentada em três grupos, principalmente com base em sua natureza jurídica: o primeiro grupo é o dos *Business-to-Business* (B2B), composto pelos agentes de mercado que afetam e são afetados pelas estratégias da administração do porto. A segunda categoria inclui os *Business-to-Community* (B2C), grupos sociais e comunidades locais que buscam um crescimento portuário sustentável, em harmonia com o território e seus cidadãos. Por fim, os *stakeholders* que podem se enquadrar tanto como *Business-to-Administration* (B2A) quanto como *Administration-to-Administration* (A2A). Neste caso, a administração portuária tem um envolvimento duplo com órgãos públicos. Conforme a demanda, pode assumir um papel enquanto empreendedor que está utilizando algum serviço público, por exemplo, ao requisitar uma licença ambiental, ou se envolver com esses agentes em uma relação institucional, em questões ligadas a políticas, intervenções legislativas e interesses públicos.

Também os instrumentos de gestão do Porto de Imbituba apontam um caminho para elaboração do seu mapa de *stakeholders*, na medida em que indicam os *stakeholders* foco da autoridade portuária. O Relatório de Sustentabilidade 2019 da administradora do Porto elenca como sua matriz de *stakeholders* (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020b): Armadores e prestadores de serviço; Arrendatários e operadores portuários; Agências marítimas; Colaboradores, trabalhadores portuários e sindicatos; Comunidade do entorno portuário; e Governos e órgãos intervenientes.

Já o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto de Imbituba (2020, p. 594) cita “investidores, empresários, agentes portuários, poder público, líderes de opinião” como *stakeholders* porto-cidade consultados para a elaboração do referido planejamento, o qual estabelece as diretrizes para o crescimento do porto até 2034, descrevendo a situação atual de suas instalações e propondo um plano operacional para o período.

O Quadro 3 traz a síntese das classificações de *stakeholders* consideradas para a elaboração da matriz do Porto de Imbituba. Parte-se da categorização apresentada por Parola *et al.* (2018) e conecta-se com os *stakeholders* listados na literatura de Notteboom *et al.* (2015) e Harrison, Freeman e Abreu (2015), no Relatório de Sustentabilidade 2019 da Autoridade Portuária (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020b) e no PDZ do Porto de Imbituba (2020).

Quadro 3 – Categorização de *stakeholders* por fonte de pesquisa

Fonte	Parola <i>et al.</i> (2018)	Notteboom <i>et al.</i> (2015)	Harrison, Freeman e Abreu (2015)	Relatório de Sustentabilidade SCPAR Porto de Imbituba 2019	PDZ do Porto de Imbituba
Categoria	B2B <i>stakeholders</i>	Concessionários	Clientes	Arrendatários e operadores portuários	Agentes portuários
		Passageiros		Agências marítimas	
		Usuários do porto			
		Transportadores	Fornecedores	Armadores e prestadores de serviço	
		Fornecedores de serviços portuários			
	Comunidade financeira	Financiadores		Investidores	
	B2C <i>stakeholders</i>	Funcionários e sindicatos	Funcionários e gerentes	Colaboradores, trabalhadores portuários e sindicatos	Líderes de opinião
		Comunidade local e grupos sociais de interesse	Comunidade, grupos sociais e mídia	Comunidade do entorno portuário	
	B2A e A2A <i>stakeholders</i>	Reguladores	Acionistas	Governos e órgãos intervenientes	Poder público
		Acionistas			

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Harrison, Freeman e Abreu (2015), Notteboom *et al.* (2015), Parola *et al.* (2018), PDZ do Porto de Imbituba (2020) e SCPAR Porto de Imbituba (2020b).

A partir da análise e síntese do quadro acima, chega-se à lista de *stakeholders* diretos do Porto de Imbituba (Quadro 4), os quais seguiram a segmentação de Parola *et al.* (2018) em *clusters*, identificados como agentes que afetam ou podem afetar a comunicação da administração do Porto.

Quadro 4 – *Stakeholders* do Porto de Imbituba

<i>Cluster</i>	Grupo
B2B <i>stakeholders</i>	Arrendatários e operadores portuários
	Agências marítimas
	Prestadores de serviços portuários
	Transportadores
B2C <i>stakeholders</i>	Comunidade local, grupos sociais de interesse
	Colaboradores, trabalhadores portuários e sindicatos
	Imprensa
B2A e A2A <i>stakeholders</i>	Governos
	Órgãos intervenientes
	Acionistas

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como o recorte de pesquisa está estabelecido para a relação porto-cidade, o foco de estudo está no *cluster* B2C *stakeholders*, essencialmente nos *stakeholders* da comunidade/grupos sociais de interesse, público perene que necessita de atenção teórica e proposição de soluções práticas de comunicação que o tragam para mais próximo do Porto, em uma relação mais integrada. Como os cidadãos, primordialmente, são representados pela gestão municipal, concretizada nas instituições do executivo e legislativo, também foram incluídas duas entrevistas com representantes desses *stakeholders*, os quais pertencem ao *cluster* do B2A e A2A, evidenciando-se o papel A2A em uma relação institucional, a qual também contribui na construção de ligações comunitárias sólidas (PAROLA *et al.*, 2018).

É importante salientar que, apoiando-nos em Harrison, Freeman e Abreu (2015), há a ciência de que os *stakeholders* dentro de um mesmo grupo não são homogêneos, o que certamente

impactará nos pontos de vista apresentados. Todavia, essas especificidades são inerentes às características da pesquisa.

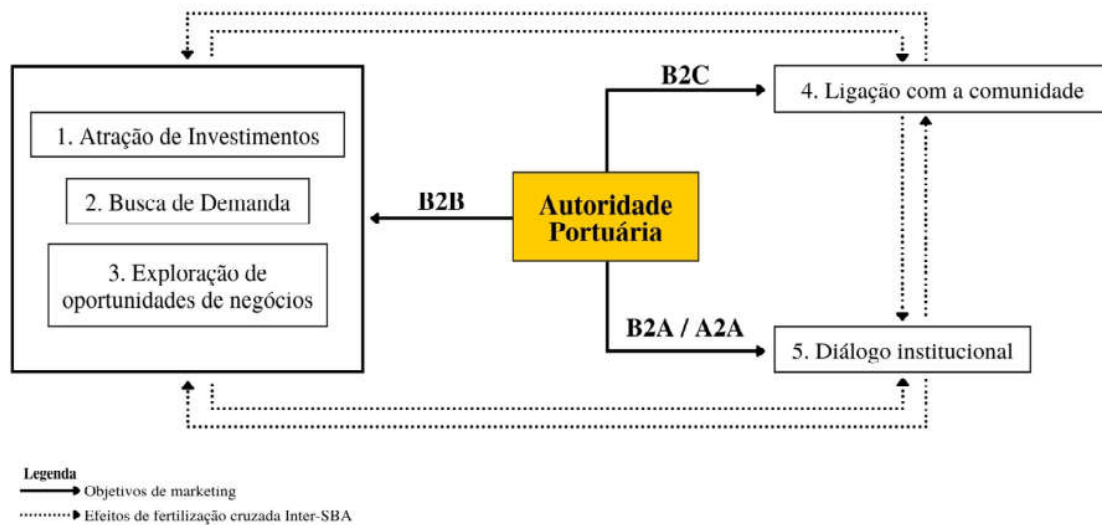
2.4 COMUNICAÇÃO PORTUÁRIA COM A COMUNIDADE LOCAL

A localização dos portos e seu crescimento em meio ao ambiente das cidades, com atividades que convivem com o dia a dia dos cidadãos, estão associados a impactos adversos que podem desencadear conflitos (LAWER, 2019; SANTOS *et al.*, 2016). Os custos sociais externos fazem com que a comunicação com esses *stakeholders* locais seja essencial quando se pensa no estabelecimento de uma convivência harmônica e transparente com os vizinhos. Para Cahoon (2007, p. 159, tradução nossa), a ligação com a comunidade é um dos principais componentes do marketing portuário, cujos materiais promocionais têm, dentre suas finalidades, o objetivo de “informar e lembrar a comunidade local sobre a contribuição do porto”. Nessa mesma perspectiva, Parola *et al.* (2018, p. 203, tradução nossa) apontam que:

Esse ambiente dinâmico exige estratégias de construção de ligações sólidas de confiança com a comunidade, para destacar a presença benéfica do porto, projetar uma imagem apropriada, bem como despertar a confiança no planejamento portuário, garantindo a “coexistência satisfatória” dos agentes.

A promoção das externalidades positivas do porto para as comunidades locais e os grupos ambientalistas integra o papel da autoridade portuária (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012). Essa missão relacional com os cidadãos locais é apoiada pela comunicação e caracteriza-se como o objetivo de marketing com o grupo *Business-to-Community* (B2C), seguindo a classificação de Parola *et al.* (2018), apresentada na Figura 3. Com os órgãos públicos (*Business-to-Administration* – B2A – e *Administration-to-Administration* – A2A), o principal propósito do marketing é o diálogo institucional, com efeitos de *lobby* e pressão política, refletidos em benefícios na moderação de conflitos, arrecadação de fundos e aprovação de projetos (PAROLA *et al.*, 2018).

Figura 3 – Categorias dos objetivos de marketing das autoridades portuárias em diferentes *Strategic Business Areas* (SBAs)⁷



Fonte: Parola *et al.* (2018, p. 201, tradução nossa).

Os *stakeholders* da comunidade têm interesses compartilhados nos impactos econômicos e ambientais, questões-chaves que tendem a dominar o discurso sobre o porto (ALMUTAIRI *et al.*, 2019; BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014). Como é um contexto que influencia a qualidade de vida dos munícipes, a criticidade com que veem cada aspecto tende ao maior reconhecimento do que lhes afeta negativamente, influenciando na imagem percebida. À autoridade portuária recaem inevitavelmente cobranças sobre as externalidades geradas e por seu papel social no desenvolvimento econômico e empregabilidade, dimensão mais notável na avaliação do desempenho social (CHEON, 2016).

A gestão é então compelida a gerir interações críticas (PAROLA *et al.*, 2013), que Cheon (2016) aponta como uma demanda mais recente do desempenho social portuário. Para o autor, a construção de relações positivas com a comunidade inclui o fornecimento de informações e uma função educacional, com visitas no porto, por exemplo.

Somado a isso, a crescente ênfase na responsabilidade social corporativa e a força dos movimentos públicos, cada vez mais atentos ao debate global sobre medidas de segurança e mudanças climáticas, tornam crucial uma comunicação mais transparente, aberta e responsável,

⁷ Áreas estratégicas de negócios.

priorizando valores como o *accountability* e apoiada pelos *stakeholders* externos (KUZNETSOV *et al.*, 2015; LE *et al.*, 2014; NOTTEBOOM *et al.*, 2015).

Em sua discussão teórica, Denktas-Sakar e Karatas-Cetin (2012, p. 309-310, tradução nossa) indicam que a “habilidade de gerenciar a intervenção de grupos de pressão ambiental” e de se integrar em uma rede de relações comunitárias estão dentre os “pré-requisitos básicos para a integração dos portos na sustentabilidade da cadeia de suprimentos” (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012, p. 309, tradução nossa).

Além de fornecer os incentivos adequados aos *stakeholders* mais críticos, tais como grupos sociais que exercem pressão, do ponto de vista de Notteboom *et al.* (2015), os incentivos devem ser apropriadamente entregues e comunicados pela autoridade portuária. A resposta proativa às preocupações da comunidade tem como condição prévia “a introdução de práticas de gerenciamento de *stakeholders* e o desenvolvimento de estratégias de comunicação bem enraizadas”, integradas em uma comunicação aberta, com informação confiável e transparente dos riscos, benefícios e preocupações relacionadas às escolhas estratégicas da administração (NOTTEBOOM *et al.*, 2015, p. 231, tradução nossa). Parola *et al.* (2013) concordam com essa perspectiva e acrescentam que se espera que a gestão do porto informe a população local a respeito do impacto econômico das atividades portuárias e sobre as ações e políticas adotadas para reduzir externalidades negativas. No Porto de Roterdã, por exemplo, conteúdos-chave de questões ambientais relativas à comunidade local ganharam espaço nos relatórios de sustentabilidade, ferramenta que por si só tem importância para a manutenção de uma imagem organizacional positiva (LE *et al.*, 2014; NOTTEBOOM *et al.*, 2015).

Nesse cenário, o papel da comunicação portuária na comunidade vai muito além da projeção de uma identidade e consequente gerenciamento de uma imagem percebida. A comunicação proativa e bidirecional com os vizinhos e grupos comunitários pode auxiliar, por exemplo, no sucesso da implantação de um sistema de gestão ambiental, ao identificar conjuntamente questões relevantes e ao prestar informações sobre possíveis soluções. Ainda, ela pode fomentar uma vantagem competitiva da organização (LE *et al.*, 2014).

Com a pressão aumentada por parte dos *stakeholders* e a relação de interdependência entre portos e as cidades às quais pertencem, há uma atenção maior da gestão do porto na busca por aprovação social local e justificação da existência portuária, por meio de estratégias de comunicação mais ativas, que acaba por ampliar o conteúdo divulgado e os canais de trocas

comunicativas e intercâmbio de informações (BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014; SANTOS *et al.*, 2016). De acordo com Bergmans, Vandermoere e Loots (2014, p. 109),

Como resultado da crescente pressão dos stakeholders agentes do mercado, órgãos públicos, uma ampla gama de grupos sociais de interesse e cidadãos individuais, autoridades portuárias estão prestando atenção crescente para questões ambientais, sustentabilidade e segurança.

A atividade portuária integra os assuntos da comunidade que a circunda e a maior informação auxilia na prevenção de ruídos na comunicação porto-cidade (ESKAFI *et al.*, 2019). Especialmente em relação ao planejamento portuário, Eskafi *et al.* (2019) defendem que a comunidade é um público que precisa ser mantido informado durante o processo de planificação. Ela pode influenciar ou ser influenciada pelo planejamento portuário, uma vez que tende a ser afetada pelos impactos do desenvolvimento do porto e, nesse cenário, suas solicitações também precisam ser consideradas (GEERTS; DOOMS, 2020). Já Almutairi *et al.* (2019) alertam que, se por um lado o envolvimento dos *stakeholders* auxilia na abordagem de preocupações e necessidades críticas, o negligenciamento da participação de algum *stakeholder* pode interromper os resultados desejados para esses planos.

A pouca representatividade dos grupos comunitários na tomada de decisão de questões ou políticas para o desenvolvimento da cidade portuária pode estar refletida no desconhecimento ou sub-representação dessas vozes (LAM; YAP, 2019). Como gestora de uma verdadeira comunidade de *stakeholders*, a autoridade portuária tem um papel fundamental nessa abertura de possibilidades de participação mais forte dos cidadãos locais. Por meio do diálogo, a comunicação auxilia no reconhecimento e na compreensão comum de temas críticos ligados ao porto e suas atividades, na formação de identidades e no senso de comunidade (BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014).

Uma forte abordagem colaborativa e inclusiva, aliada a estratégias de divulgação de informação – tais como os já citados relatórios de sustentabilidade –, podem ser utilizadas para minimizar conflitos, diminuir mal-entendidos e promover estratégias de ganho mútuo, com objetivo maior de salvaguardar e proteger a licença social de operação (DOOMS, 2019; GEERTS; DOOMS, 2020; KUZNETSOV *et al.*, 2015; LAM; YAP, 2019).

Essa licença social para operar tem um significado emergente no relacionamento com a comunidade local e a sociedade civil em geral. Trata-se de um fator subjetivo relativo à imagem

que os *stakeholders* locais têm do porto, ou seja, a percepção do porto pelos cidadãos como um ator social legítimo e responsável (DOOMS, 2019).

Para Doods (2019), as comunidades vizinhas devem ser vistas além de seu potencial de ameaça, como campos de oportunidades a partir de um público que têm galgado importância crescente na comunicação portuária. A exigência para que os gestores portuários criem mecanismos participativos ou espaços de escuta vai além da disponibilização de um canal comunicativo. Tanto quanto possível, as contribuições da comunidade colhidas nesses meios devem ser levadas em consideração nas decisões e nos planos, sob o risco de perpetuar um sentimento de falta de confiança no porto e de um engajamento comprometido (LAWER, 2019).

A participação diversificada dos *stakeholders* deve ser apreciada, mas é também um desafio em termos de gestão de interesses (LAM; YAP, 2019) e atração de interessados. Bergmans, Vandermoere e Loots (2014) veem que essa disponibilidade para a participação pode estar mais presente nos cidadãos que frequentam associações locais e outros interessados já informados sobre o porto. Ademais, Parola *et al.* (2013) analisam que o foco das ações de marketing deve ser junto aos *stakeholders* capazes de cocriar um valor diferencial para a comunidade portuária. Essa atuação, para Le *et al.* (2014, p. 183, tradução nossa), “não pode ser responsabilidade exclusiva do departamento de relações públicas”, associando também outros setores na busca de soluções, dependendo do assunto em questão.

O encontro de objetivos com os *stakeholders* externos pode ser considerado um meio importante para a aceitação e viabilidade executiva de planos de desenvolvimento de longo prazo, de forma sustentável. Visando esse relacionamento sólido, durável e estável, a postura colaborativa, o compartilhamento de informações, a confiança mútua, uma efetiva comunicação e consulta, mantendo-se a administração dos interesses em um nível gerenciável, são condições que se colocam a ambas as partes envolvidas, ou seja, ao porto e seus *stakeholders* (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012).

Diante do composto teórico exposto até aqui, a pesquisa prossegue para o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados, visando o alcance dos objetivos de investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a caracterização do presente estudo, sua abordagem, paradigma e pressupostos ontológico e epistemológico, elencados no Quadro 5. Também se descrevem as etapas de pesquisa, métodos e técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem utilizada no estudo é qualitativa, tendo em vista que se quer entender a comunicação da administração do Porto com a comunidade, a partir da perspectiva dos sujeitos e da análise documental e bibliográfica, com a interpretação dos dados à luz da subjetividade da mestranda, privilegiando a lógica indutiva. A opção se baseia na possibilidade de adentrar às intrincadas relações sociais, viabilizando a decodificação e descrição do sentido dos fenômenos para as pessoas (TEIXEIRA, 2011).

Quadro 5 – Caracterização da pesquisa

Abordagem	Ontologia	Epistemologia	Paradigma	Estratégia de Pesquisa
Qualitativa	Interação sujeito-objeto	Construtivista	Interpretativista	Estudo de caso

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Desta forma, o estudo da comunicação do Porto de Imbituba com a comunidade ocorre de uma perspectiva ontológica intersubjetiva, compreendendo que a natureza da realidade é percebida e construída em uma instância coletiva (SACCOL, 2009) e considerando a primordialidade da interação sujeito-objeto para atingir os objetivos traçados.

Uma vez que, conforme Saccol (2009, p. 253), “verdades e significados só passam a existir a partir do nosso engajamento com o mundo”, a construção do conhecimento se dará a partir das interações sociais, constituindo-se, portanto, numa proposta pautada pela epistemologia construtivista, “(...) resultado da interação entre processos mentais e as características de um objeto”.

Com base nas crenças e pressupostos de que o acesso à realidade se dá por meio das construções sociais e pelos sentidos e percepções que lhes são atribuídos, a pesquisa assume sua

orientação pelo paradigma interpretativista, característica que fundamenta as técnicas de coleta e análise de dados escolhidas.

A abordagem qualitativa abrange os níveis exploratório, descritivo e prescritivo. Possui um caráter exploratório em relação ao contexto e à revisão narrativa, a qual permitirá uma aproximação teórica com o tema (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Gil (2008, p. 27), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Consequente, pautando-se em entrevistas, referenciais teóricos, boas práticas e dados secundários, o estudo prossegue para a fase descritiva. Conforme Triviños (1987), esta tipologia deseja descrever os fenômenos e os fatos de determinada realidade. No último nível, será interpretada a relação de significações do fenômeno, para então chegar à proposição de diretrizes de comunicação, momento em que a pesquisa assume uma postura prescritiva.

Esta investigação tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso, porque propõe imergir na comunicação do Porto de Imbituba com a comunidade, buscando compreender as características do fenômeno, levantar as opiniões e percepções dos atores locais, dentro do contexto específico deste caso. A organização estudada é a administração do Porto, a qual tem como propósito a gestão da infraestrutura e fiscalização das operações portuárias (BRASIL, 2013). O estudo de caso é adequado à investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre esses fatores não estão claramente definidos (YIN, 2001).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos estabelecidos, dividiu-se o processo de pesquisa em 7 etapas, sintetizadas na Figura 4.

Figura 4 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

- (1) *Levantamento bibliográfico*: pesquisa exploratória do tema objeto de estudo, com o intuito de selecionar a base teórica;
- (2) *Revisão narrativa e elaboração do pré-modelo de análise*: leitura extensiva das bibliografias e elaboração da revisão narrativa e do pré-modelo de análise;
- (3) *Levantamento documental*: identificação de informações sobre o processo comunicativo atual, a comunicação nos instrumentos de planejamento e os possíveis pontos de atenção dos stakeholders da comunidade;
- (4) *Identificação das melhores práticas*: pesquisa em sites de portos brasileiros e internacionais, identificação e descrição de três melhores práticas de comunicação portuária com a comunidade;
- (5) *Realização de entrevistas*: entrevistas semiestruturadas com integrantes dos *clusters* B2C e A2A;
- (6) *Análise dos dados*: análise de conteúdo e interpretativa dos dados;
- (7) *Proposta de diretrizes*: resultado da análise triangulada.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O processo de pesquisa combinou diferentes técnicas de coleta de dados, a fim de viabilizar o alcance dos objetivos e como estratégia de validação e abordagem de diferentes perspectivas. Esta proposta também acompanha a tendência identificada no quadro teórico quanto à análise qualitativa do tema, com o uso frequente de levantamento documental, entrevistas e grupos focais como técnicas de coleta de dados. Neste estudo, os procedimentos metodológicos utilizados são a pesquisa bibliográfica e documental e as entrevistas semiestruturadas.

Parte-se da pesquisa bibliográfica de livros, artigos etc. (Etapa 1) para fundamentar o tema central. A base teórica aborda a gênese da comunicação e sua aplicação no ambiente organizacional, fortalecida pelo conceito de comunicação pública, enquanto comunicação que contribui para o tratamento de temas de interesse geral, no processo de crescimento civil e social (HASWANI, 2013). É complementada pela teoria dos *stakeholders*, destacando a importância do relacionamento com esses agentes no contexto portuário, especificamente, por meio da comunicação portuária com a comunidade, dentro de um contexto multifacetado e com necessidades informativas e dialógicas que devem ser consideradas e coordenadas pela autoridade

portuária. A revisão narrativa também contempla uma proposta de matriz de *stakeholders* do Porto de Imbituba.

Para o levantamento do recorte de literatura, foram utilizadas as bases de dados eletrônicas Capes, *Scielo* e *ScienceDirect*. Dado o contexto global de pandemia em decorrência do novo coronavírus, o acesso a livros em bibliotecas universitárias ficou prejudicado. Também foram utilizados artigos clássicos sobre teoria dos *stakeholders* para elaboração conceitual a respeito do tema (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1994; FREEMAN *et al.*, 2010; HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015; JENSEN, 2002; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003; SAVAGE *et al.*, 1991; etc.).

Apesar de não ter o objetivo de uma revisão sistemática, adotou-se alguns parâmetros durante a pesquisa nas bases de dados eletrônicas, os quais podem ser observados no Quadro 6. A escolha dos descritores tomou como critério a busca por periódicos relacionados ao tema de estudo: comunicação porto-cidade. Desta forma, foram explorados os seguintes termos: *comunicação portuária*; *port communication*; *port stakeholder*; *relação porto-cidade*; *port city relation*; *port city communication*; *comunicação porto-cidade* e *comunicação organizacional*.

O recorte de 10 anos foi adotado em quase todas as buscas, levando em consideração a diminuta produção acadêmica da maioria dos descritores e a atualidade dos estudos. Exceção foi adotada para o descritor *comunicação organizacional*, que conta com uma produção acadêmica mais sedimentada na literatura, para o qual se optou por localizar a produção dos últimos cinco anos.

Quadro 6 – Seleção em bases de dados

BASE	DATA	DESCRIPTOR	RECORTE TEMPORAL	IDIOMA E REVISÃO POR PARES	RESULTADO BUSCA	REMOÇÃO DE DUPLICADOS	SELECIONADOS	CRITÉRIO DE ESCOLHA	BIBLIOGRAFIA SELECIONADA
Capes	21/02/2021	Comunicação organizacional (contém no título)	5 anos	Qualquer idioma, revisados por pares	23	21	7	Leitura de títulos e resumo	CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2017; VÁSQUEZ DONOSO; MARROQUÍN VELÁSQUEZ; BOTERO, 2018; GOMES, 2016; MAFRA, 2016; MEDEIROS; SANTOS, 2018; SILVA; ARANA, 2016; STURMER, 2019
Capes	27/02/2021	Comunicação porto-cidade (contém no título)	10 anos	Qualquer idioma, revisado por pares	0	-	-	-	-
Capes	27/02/2021	Comunicação portuária (contém no título)	10 anos	Qualquer idioma, revisado por pares	0	-	-	-	-
Capes	21/02/2021	<i>Port city communication</i> (contém no título)	10 anos	Qualquer idioma, sem opção de revisado por pares	1	1	0	Leitura de títulos e resumo	-
Capes	21/02/2021	<i>Port city relation</i> (contém no título)	10 anos	Qualquer idioma, revisado por pares	5	4	0	Leitura de títulos e resumo	-
Capes	21/02/2021	<i>Port Communication</i> (contém no título)	10 anos	Qualquer idioma, revisados por pares	39	37	2	Leitura de títulos e resumo	BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014; PAROLA <i>et. al.</i> , 2013

continua

BASE	DATA	DESCRIPTOR	RECORTE TEMPORAL	IDIOMA E REVISÃO POR PARES	RESULTADO BUSCA	REMOÇÃO DE DUPLICADOS	SELECIONADOS	CRITÉRIO DE ESCOLHA	BIBLIOGRAFIA SELECIONADA
Capes	21/02/2021	<i>Port stakeholder</i> (contém no título)	10 anos	Qualquer idioma, revisados por pares	23	19	7	Leitura de títulos e resumo	ALMUTAIRI <i>et al.</i> , 2019; DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012; ESKAFI <i>et al.</i> , 2019; GEERTS; DOOMS, 2020; LAM; YAP, 2019; LAWER, 2019; NOTTEBOOM <i>et al.</i> , 2015
Capes	27/02/2021	Relação porto-cidade (contém no título)	10 anos	Qualquer idioma, revisado por pares	1	1	1	Leitura de títulos e resumo	ROCHA, 2019
Scielo	27/02/2021	Comunicação portuária (contém no título)	-	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Scielo	15/02/2021	<i>Port city communication</i> (contém no título)	-	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Scielo	21/02/2021	Comunicação organizacional (contém no título)	5 anos	Sem delimitação	8	8	3	Leitura de títulos e resumo	ARZUAGA-WILLIAMS, 2019; CONTRERAS DELGADO; GARIBAY RENDÓN, 2020; MAFRA, 2016
Scielo	27/02/2021	Comunicação porto-cidade (contém no título)	-	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Scielo	15/02/2021	<i>Port city relation</i> (contém no título)	-	Sem delimitação	0	-	-	-	-

continua

BASE	DATA	DESCRIPTOR	RECORTE TEMPORAL	IDIOMA E REVISÃO POR PARES	RESULTADO BUSCA	REMOÇÃO DE DUPLICADOS	SELECIONADOS	CRITÉRIO DE ESCOLHA	BIBLIOGRAFIA SELECIONADA
Scielo	15/02/2021	<i>Port Communication</i> (contém no título)	-	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Scielo	15/02/2021	<i>Port stakeholder</i> (contém no título)	-	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Scielo	27/02/2021	Relação porto-cidade (contém no título)	2010-2021	Sem delimitação	2	2	2	Leitura de títulos e resumo	RIBEIRO; BELOTO, 2020; ROCHA, 2019
Science direct	27/02/2021	Comunicação portuária (contém no título)	2010-2021	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Science direct	27/02/2021	<i>Port city communication</i> (contém no título)	2010-2021	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Science direct	20/02/2021	<i>Port city relation</i> (contém no título, resumo ou palavras-chave)	2010-2021	Sem delimitação	16	16	8	Leitura de títulos e resumo	CHIA-HONG, 2013; DEBRIE; RAIMBAULT, 2016; DUCRUET; CUYALA; HOSNI, 2018; HESSE, 2013; KONG; LIU, 2021; MONIOS; BERGQVIST; WOXENIUS, 2018; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2016; TICHAVSKA <i>et al.</i> , 2017

continua

BASE	DATA	DESCRIPTOR	RECORTE TEMPORAL	IDIOMA E REVISÃO POR PARES	RESULTADO BUSCA	REMOÇÃO DE DUPLICADOS	SELECIONADOS	CRITÉRIO DE ESCOLHA	BIBLIOGRAFIA SELECIONADA
Science direct	21/02/2021	<i>Port Communication</i> (contém no título)	2010-2021	Sem delimitação	9	9	1	Leitura de títulos e resumo	PAROLA <i>et al.</i> , 2013
Science direct	27/02/2021	Comunicação organizacional (contém no título)	2015-2021	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Science direct	27/02/2021	Comunicação porto-cidade (contém no título)	-	Sem delimitação	0	-	-	-	-
Science direct	27/02/2020	<i>Port stakeholder</i> (contém no título)	2010-2021	Sem delimitação	15	15	6	Leitura de títulos e resumo	ALMUTAIRI <i>et al.</i> , 2019; ANAGNOSTOPOULOU; BOILR, 2021; DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012; DOOMS, 2019; LE <i>et al.</i> , 2014; PARK; LIM, 2013
Science direct	27/02/2021	Relação porto-cidade (contém no título)	2010-2021	Sem delimitação	0	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seleção do material foi feita a partir da leitura dos títulos e resumos das publicações, com base nos objetivos desta pesquisa, e resultou na triagem de 9 artigos sobre comunicação organizacional, 11 sobre *stakeholders* portuários, 10 sobre relação porto-cidade e 2 sobre comunicação portuária. Depreende-se dessa busca que a comunicação portuária ainda é uma área pouco explorada na academia, apesar de sua importância no relacionamento com os *stakeholders*.

Ao longo da leitura extensiva dos periódicos (Etapa 2), algumas publicações foram descartadas e novos estudos foram detectados. Com base na revisão narrativa, elaborou-se o pré-modelo de análise, o qual será detalhado no Item 3.4.

A Etapa 3 foi de levantamento documental (relatórios, planejamentos, notícias, site, redes sociais etc.). Por meio desta técnica, buscou-se informações para o mapeamento de como se constitui atualmente a comunicação do Porto de Imbituba, suas práticas e inserção nos instrumentos de planejamento. Nesta fase, em conjunto com a pesquisa bibliográfica e as entrevistas, também foram identificadas características que podem impactar a comunicação e percepção dos *stakeholders* sobre o Porto de Imbituba.

O passo seguinte (Etapa 4) foi o que popularmente se denomina o “olhar além da ilha”, também viabilizado na pesquisa em sites de portos nacionais e internacionais, buscando encontrar ao menos três iniciativas de aproximação porto-comunidade por meio da comunicação. De início, com base na leitura do levantamento bibliográfico e na experiência empírica da mestranda, listaram-se os seguintes portos a serem verificados, não invalidando que outros portos fossem objeto de pesquisa: Porto do Itaqui, Porto de Paranaguá, Porto do Açu, Portonave, todos localizados no Brasil; Porto de Roterdã, na Holanda; Porto de Hamburgo, na Alemanha; Porto de Antuérpia, na Bélgica; Porto de Valência, na Espanha; Porto de Los Angeles e Porto de Nova Iorque/Nova Jersey, nos Estados Unidos.

Para delimitação do público-alvo das entrevistas (Etapa 5), partiu-se da matriz de *stakeholders* (Quadro 4) apresentada no Item 2.3.1. Como o objetivo da pesquisa tem como recorte a comunicação da administração portuária com a cidade, a amostra incluiu dois grupos de participantes, pertencentes aos principais *clusters* de *stakeholders* que impactam ou podem impactar diretamente a relação porto-cidade: o *cluster Business-to-Community* (B2C) e o *cluster* institucional *Business-to-Administration* (B2A) e *Administration-to-Administration* (A2A).

A amostra representante desses dois grupos é composta por 7 participantes, os quais foram escolhidos de forma não probabilística e intencional. Ou seja, os entrevistados foram selecionados por julgamento do pesquisador de que podem constituir-se em boas fontes de

informação e deveriam se enquadrar nos critérios de inclusão de seu grupo, conforme descrito na sequência:

Grupo 1: 5 entrevistados

- Critério 1 – Ser integrante do *cluster Business-to-Community* (B2C)
- Critério 2 – Ser representante de um grupo social de interesse da comunidade local, que atue no meio socioeconômico da Área de Influência Direta (AID) do Porto de Imbituba que, segundo seu Plano de Desenvolvimento e Zoneamento, abrange o município de Imbituba;
- Critério 3 – Aceitar o convite para participar da pesquisa.

A opção pela entrevista dos líderes de associações e entidades locais deu-se em função dessas organizações reunirem, de forma organizada, os cidadãos em torno de interesses mútuos, atuarem em torno/prol de temas de interesse em suas respectivas áreas (social, econômica, ambiental, cultural, esportiva etc.), participarem efetivamente na dinâmica socioeconômica municipal, característica reconhecida no próprio Plano Mestre do Porto de Imbituba, e a maior perenidade do convívio dessas instituições com o Porto, tendo em vista que compartilham o mesmo espaço social.

Quando se pensa em relacionamento porto-cidade, entende-se que também é necessária a conexão do institucional com gestores locais que representam os cidadãos. Nesse sentido, o conjunto 2 foi composto por entrevistas aos *stakeholders* pertencentes ao *cluster Administration-to-Administration* (A2A), em que cada um dos entrevistados deveria atender a um dos seguintes critérios:

Grupo 2: 2 entrevistados

- Critério 1 – Ser o prefeito da cidade de Imbituba, com mandato vigente no momento da entrevista; ou
- Critério 2 – Ser o presidente da câmara de vereadores de Imbituba, com mandato vigente no momento da entrevista;

Todos os possíveis integrantes da amostra que atenderam a um dos itens acima foram incluídos se atendessem o requisito de:

- Critério 3 – Aceitar o convite para participar da pesquisa.

Esclarece-se que, dentre os *stakeholders* selecionados para as entrevistas, não há representantes da Autoridade Portuária, da Antaq ou do Governo de Santa Catarina porque se buscou focalizar a perspectiva dos cidadãos e seus representantes locais, conferindo centralidade à ótica da cidade. Dessa forma, prossegue-se à priorização dos *stakeholders* seguindo o entendimento de Phillips, Freeman e Wicks (2003) de que, pelo menos em parte, a

saliência ocorre de acordo com os motivos subjacentes à gestão que se pretende realizar, neste caso, os objetivos desta pesquisa.

Dentro dos critérios colocados para cada grupo de entrevistados, a amostra procurou compreender a perspectiva dos representantes de grupos sociais organizados e lideranças políticas presentes no entorno do Porto de Imbituba sobre os aspectos que impactam a relação porto-cidade, a avaliação sobre o papel da comunicação portuária e a prática vigente, além de reunir informações sobre como pode ser aprimorada, dentre outras categorias de análise. Conforme apontado na Introdução, o recorte de entrevistados também tem como pano de fundo o contexto de possível alteração da gestão do Porto no horizonte de médio prazo e consequente mudança no seu mapa de *stakeholders*. Nesse sentido, como o objetivo da pesquisa é a proposição de diretrizes de comunicação do Porto com a comunidade, de forma que efetivamente possam ser aplicadas, independente da gestão pública ou privada, apreende-se a visão desses públicos, sua comunidade local e os agentes que fazem a ponte público-política porto-cidade, importantes atores que têm vivenciado o dia a dia e evolução do Porto que os avizinha. O Quadro 7 detalha a constituição dos entrevistados. Para os dois conjuntos de participantes da amostra, foram considerados como critério de exclusão: 1) Não atendimento aos critérios de inclusão; ou 2) Desistência durante o processo de coleta de dados.

Quadro 7 – Entrevistados

<i>Cluster</i>	<i>Grupo</i>	<i>Entrevistados</i>	<i>Código</i>
B2C <i>stakeholders</i>	Comunidade local, grupos sociais de interesse	5 gestores de grupos sociais organizados de Imbituba	SOC
B2A e A2A <i>stakeholders</i>	Prefeitura e Câmara municipal	Prefeito municipal e presidente da câmara municipal de vereadores	PREF CAM

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Cabe ressaltar que o projeto de pesquisa foi aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). A data e horário das entrevistas foram previamente agendados e o método ocorreu de forma presencial ou virtual, a critério de escolha do participante. A opção por entrevista em ambiente virtual foi disponibilizada em virtude do ambiente de pandemia do novo coronavírus e das medidas de distanciamento social, minimizando possíveis riscos de contaminação. O convite para participar foi realizado individualmente, por aplicativo de mensagem (*WhatsApp*). Nos casos de opção por entrevista presencial, o local de realização foi o de preferência do(a) participante. Por videoconferência, foi utilizada a ferramenta do Google *Meet*.

Os dados coletados do levantamento teórico inicial, juntamente com as dimensões e categorias estabelecidas no pré-modelo de análise, serviram de base para a construção do roteiro

de perguntas para as entrevistas. Conforme conceitua Gil (2008, p. 109), “pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Essa técnica é uma forma de interação social que permite extrair dados em profundidade sobre o que as pessoas sabem, esperam e desejam (GIL, 2008). Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada, “(...) ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. Foram elaborados dois roteiros de entrevista, um para cada cluster de *stakeholders*, os quais estão disponíveis nos Apêndices A e B. Um breve protocolo foi executado antes do início das perguntas, com a apresentação da pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), seguido do registro do consentimento, em papel impresso, em caso de entrevista presencial, e por meio de gravação de voz, nas entrevistas por videoconferência.

Todas as entrevistas, presenciais ou em ambiente virtual, foram gravadas e transcritas, para posterior análise dos dados. Além disso, os participantes puderam abster-se de responder os questionamentos que desejassem. Nos casos da aplicação do instrumento metodológico de forma presencial, todas as medidas de prevenção à covid-19 foram seguidas, tais como o distanciamento social e o uso de máscaras.

Como não é possível o sigilo da identidade do prefeito e do presidente da Câmara Municipal de Imbituba, em virtude de apenas uma pessoa assumir cada cargo, suas identidades poderão ser identificadas. No entanto, a identidade de todos os demais respondentes é sigilosa. Cada participante foi identificado por um código que, para melhor contextualização das respostas, está associado ao grupo de entrevistados ao qual o indivíduo pertence, de acordo com o código de identificação descrito no Quadro 7. No Quadro 8, descreve-se a constituição da amostra, data e meio de realização de cada entrevista.

Quadro 8 – Entrevistados, data e meio de realização das entrevistas

<i>Cluster</i>	<i>Entrevistado</i>	<i>Data de realização da entrevista</i>	<i>Meio de realização</i>
<i>B2C stakeholders</i>	SOC1	30/06/2021	virtual
	SOC2	30/06/2021	virtual
	SOC3	30/06/2021	presencial
	SOC4	06/07/2021	presencial
	SOC5	07/07/2021	virtual
<i>B2A e A2A stakeholders</i>	CAM	01/07/2021	presencial
	PREF	12/07/2021	virtual

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Descritos os procedimentos de coleta dos dados, segue-se à apresentação da metodologia de análise adotada.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A compreensão em profundidade do fenômeno pesquisado permitiu a proposição das diretrizes de comunicação do Porto com a comunidade (Etapas 6 e 7), com a utilização combinada das técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e análise interpretativa (TRIVIÑOS, 1987), triangulada com os dados da coleta de campo com os entrevistados, da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental, conferindo maior rigor científico à dissertação.

Conforme conceitua Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste em procedimentos de descrição do conteúdo das comunicações, visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos ao que está sendo dito sobre o tema. Das três etapas propostas pela autora: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferências e interpretações, executaram-se os dois primeiros processos. A técnica foi aplicada nas etapas de revisão narrativa, elaboração do pré-modelo de análise e levantamento documental.

O tema principal da proposta de pesquisa, a *comunicação porto-cidade*, norteou o modelo de análise, o qual está dividido em duas dimensões, a *Comunicação* e a *Relação porto-cidade*, que apresentam categorias próprias, conforme detalhado no Quadro 9, relevantes para o objeto de estudo.

Quadro 9 – Modelo de análise

TEMA	DIMENSÃO	CATEGORIAS	DESCRIPTIVO
Comunicação porto-cidade	Comunicação	Emissor	Estilo do emissor, práticas e comunicação dentro dos instrumentos de planejamento da gestão portuária. Como busca conhecer e compreender a opinião pública (ouvidoria social).
		Receptor	Como o receptor percebe a comunicação. Avaliação da interação com o emissor que permita o diálogo.
		Meios	Meios utilizados para transmissão de informações, diálogo e engajamento. Adequação dos meios ao modo de consumo de informações pela comunidade.
		Ruídos	Ruídos existentes na comunicação porto-cidade.
		Mensagem	Quais as necessidades de informação do receptor. Como é a oferta de informações de interesse público. Acessibilidade das informações.
		Feedback	Estilo do retorno às demandas de comunicação da comunidade.
	Relação porto-cidade	Aspectos Históricos	Fatores históricos que impactam no relacionamento porto-cidade. Como a comunicação pode melhorar este(s) aspecto(s).
		Aspectos Ambientais	Fatores ambientais que impactam no relacionamento porto-cidade e como impactam: “(...) preocupação do porto com a adoção de princípios e estratégias para o conhecimento, a proteção e a recuperação do meio ambiente; o uso sustentável dos recursos naturais; a valorização dos serviços ambientais e a inserção do desenvolvimento sustentável” (CORDEIRO; CASTRO JÚNIOR, 2018, p. 14). Como a comunicação pode melhorar este(s) aspecto(s).
		Aspectos Sociopolíticos	Fatores sociais, culturais e políticos que impactam no relacionamento porto-cidade e como impactam o diálogo e proximidade com público. “O processo decisório em questões de relevância coletiva e a existência de parcerias em projetos de interesse mútuo” (CORDEIRO; CASTRO JÚNIOR, 2018, p. 14), promoção da cultura local. Como a comunicação pode melhorar este(s) aspecto(s).
		Aspectos Econômicos	Benefícios econômicos que o porto pode gerar (impostos, empregos, atração de novos negócios etc.). Fatores econômicos que impactam no relacionamento porto-cidade e como impactam. Como a comunicação pode melhorar este(s) aspecto(s).
		Aspectos de Urbanidade	Fatores territoriais que impactam no relacionamento porto-cidade e como impactam. Sinergia entre o desenho urbano e a estrutura portuária, também entre as atividades portuárias e a urbanas. Conformidade da poligonal. Situação e alternativas de revitalização de áreas portuárias obsoletas e não operacionais. Como a comunicação pode melhorar este(s) aspecto(s).
		Aspectos dos Acessos Terrestres	Entender quais e como os fatores viários impactam no relacionamento porto-cidade, especialmente a respeito do entorno portuário e áreas de maior tráfego de veículos de carga. Projetos de melhoria. Como a comunicação pode melhorar este(s) aspecto(s).
		Aspectos de Planejamento	Compatibilidade das políticas e planos portuários com os principais planejamentos do poder público local e regional. Envolvimento na elaboração e implantação desses planos. Como a comunicação pode melhorar este(s) aspecto(s).

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Cordeiro e Castro Júnior (2018), Duarte (2011), Sousa (2006) e Torquato (2015).

O modelo de análise levou em consideração os elementos do processo comunicativo, as características da comunicação pública e os fatores relacionais que possivelmente mais influenciam a comunicação da administração portuária com os cidadãos locais. O esquema

surgiu da análise de conteúdo do levantamento bibliográfico e orientou a elaboração do roteiro de perguntas semiestruturadas com os entrevistados, assim como representou a base para a análise dos dados coletados.

Na fase de tratamento dos resultados (inferência e interpretação), utilizou-se a análise interpretativa, buscando verificar a relevância e significado dos dados em relação aos propósitos da pesquisa.

Esta análise interpretativa apoiar-se-á em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias dos documentos etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador (TRIVIÑOS, 1987, p.173).

Buscando a maior apreensão possível dos dados e como estratégia de validação, a análise foi realizada sob a perspectiva da triangulação de dados e métodos (revisão narrativa, pesquisa documental e entrevistas), possibilitando “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (TRIVIÑOS, 1987, p. 139) e maior rigor científico à elaboração da proposta de diretrizes (SANTOS *et al.*, 2020). Na pesquisa qualitativa, essa validação é entendida:

(...) enquanto indicação de pesquisa planejada e executada de maneira criteriosa e confiável, na qual os procedimentos metodológicos utilizados e os resultados do estudo são condizentes e consistentes com os objetivos propostos (SANTOS *et al.*, 2020, p. 656).

Explicitadas as técnicas de coleta e análise dos dados para alcance dos objetivos propostos, segue-se com a apresentação do diagnóstico da situação-problema.

4 DIAGNÓSTICO DO PORTO E BOAS PRÁTICAS

Este capítulo traz uma visão geral sobre o Porto Imbituba, contextualizando sua origem e trajetória histórica, até a situação atual. Também descreve as atividades de comunicação realizadas pela administração portuária vigente e termina com as boas práticas de comunicação porto-cidade identificadas por meio de pesquisa em sites de portos nacionais e internacionais, conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

4.1 DIAGNÓSTICO DO PORTO DE IMBITUBA

A evolução histórica do uso do espaço onde hoje se localiza o Porto de Imbituba se aproxima da própria trajetória do desenvolvimento social e econômico de Santa Catarina, especialmente da Região Centro-sul do Estado. Desde a exploração da pesca da baleia, passando pelo ciclo do carvão até a diversificação econômica, a enseada da praia do Porto tem deixado sua marca na sedimentação e progresso da sociedade de Imbituba e região.

A radiografia espaço/temporal de uso da área do Porto, da colonização açoriana até o declínio da movimentação de carvão, na década de 1990, pode ser relatada a partir dos estudos de Ondina Pereira Bossle (1979), Márcia Fernandes Rosa Neu (1999) e Alcides Goularti Filho (2010). Ressalta-se que a obra de Bossle (1979), sua dissertação de mestrado, traz raras referências documentais do início do século XX, constituindo importante fonte de consulta histórica.

Desde as primeiras povoações do estado, segundo Neu (1999, p. 35), “o mar, sem dúvida, foi a ligação mais forte de Santa Catarina com a metrópole”, pois localizava estrategicamente o que a autora chama de portos-povoamentos (São Francisco, Desterro e Laguna) em áreas que guardariam a posse do território meridional, protegendo o caminho para a região Platina, objeto de disputa pelos países ibéricos. Ainda que haja relatos de conhecimento da enseada de Imbituba pelos navegadores no século XVI, Neu (1999, p. 80) ressalta que é a pesca da baleia, no final do século XVIII, associada ao comércio de cabotagem, “que contribuíram para que este Porto natural fosse conhecido em todo Brasil”, articulando Santa Catarina na economia colonial.

A vocação do litoral catarinense, aliada à tradição dos habitantes açorianos para a atividade pesqueira, colocou a agricultura como uma função mais de subsistência. Por outro lado, a salga do peixe e a exploração da baleia constituíam-se dentre as atividades básicas da economia estadual (NEU, 1999).

A matança do cetáceo ocorria para explorar seus derivados, como o precioso óleo de baleia, conhecido como azeite de peixe, utilizado na iluminação de ruas, e as barbatanas, retiradas quando a pesca era maior que a capacidade de produção do óleo (NEU, 1999).

É nesse período em que são criadas as seis armações baleeiras em Santa Catarina. A última delas, em 1796, na praia do Porto. O local era propício tanto para a atracação das embarcações quanto para a pesca da baleia. As armações atraíam trabalhadores, incentivaram a imigração açoriana e também o uso de escravos. Como descreve Neu (1999, p. 45), “a mão-de-obra escrava fazia a preparação do azeite, enquanto a pesca era feita por homens livres, pagos à base de animais pescados, ou mesmo de escravos”. Além da agricultura, atividades paralelas também eram utilizadas em suporte à economia pesqueira, como de ferreiros e carpinteiros (NEU, 1999).

Na primeira metade do século XIX a prática da pesca da baleia decaiu, em virtude de crises mundiais, redução no número de baleias e poucos investimentos nas técnicas manufatureiras, o que provocou o crescimento da agricultura, principalmente a produção de farinha de mandioca. De acordo com Neu (1999, p. 53):

Na enseada de Imbituba, os navios ancoravam para receber os carregamentos de farinha, viável somente em dias sem ventos, caso contrário seguiam viagem sem movimentar as cargas, apenas os passageiros desembarcavam, utilizando para tal fim um pequeno bote que os largava na praia.

A captura de baleias ocorreu até 1960-1970, mais de um século após a decadência das armações (GOULARTI FILHO, 2010; NEU, 1999). Foi paralisada em função da diminuição drástica de indivíduos capturados (NEU, 1999), mas apenas formalmente impedida em 1987, com a Lei 7.643/87, que proibiu a pesca de cetáceos nas águas jurisdicionais brasileiras (BRASIL, 1987).

A proximidade da armação baleeira com a história do Porto de Imbituba se dá no momento que ambas as iniciativas consideravam a enseada de Imbituba um local propício ao recebimento de embarcações (NEU, 1999). “Durante quarenta anos aproximadamente as duas atividades conviveram juntas na Praia do Porto, mas viviam momentos distintos, na qual um estava em fase de decadência e o outro estava em ascensão” (NEU, 1999, p. 55-56).

No contexto regional, a primeira metade do século XIX foi marcada pelos estudos a respeito da presença, qualidade e possibilidades de transporte do carvão mineral no Sul catarinense, onde engenheiros, geólogos e naturalistas recomendavam a sua exploração (NEU, 1999; GOULARTI FILHO, 2010). Ascendia aí uma nova atividade econômica que poderia dar

um novo alento ao desenvolvimento de Imbituba, visto que era necessária uma estrutura logística para o escoamento do mineral (ZILLI, 2015).

Conforme descreve Bossle (1979, p. 17), Visconde de Barbacena “foi o primeiro homem do Império a empreender esforços para obter a exploração do carvão no Sul de Santa Catarina”. Para concretizar seu objetivo, eram necessários a construção de uma ferrovia e o aparelhamento ou do Porto de Imbituba ou do Porto de Laguna, cada um com suas dificuldades estruturais e necessidades de melhoramentos (BOSSLE, 1979). O primeiro, com a falta de proteção dos ventos e correntes, precisava de um molhe de abrigo e, o segundo, com restrições de profundidade, carecia de dragagem. A indecisão pela escolha de qual porto seria o responsável pelo escoamento do mineral ia além da infraestrutura e esteve no cerne de disputas de interesses políticos e particulares que só terminaram na metade do século XX, com a exclusividade de Imbituba para esta atividade (BOSSLE, 1979; NEU, 1999; GOULARTI FILHO, 2010). De acordo com Bossle (1979), essa situação acabou atrasando o desenvolvimento da indústria carbonífera e da economia Sul catarinense.

Barbacena detinha o direito de lavrar as minas de carvão e construção da estrada de ferro, por meio de uma companhia estruturada em Londres, da qual ele era o representante no Brasil. O capital inglês deu início à infraestrutura industrial carbonífera de Santa Catarina (BOSSLE, 1979). As oficinas para a construção da ferrovia estavam localizadas na enseada de Imbituba⁸, onde a configuração de um Porto começou a se delinear quando o primeiro trapiche tomou forma, em ferro e madeira, para receber os equipamentos necessários ao caminho de trilhos que futuramente escoaria o carvão das minas. Em 1884 foi inaugurada a Estrada de Ferro Dona Thereza Christina, conectando o Porto à foz do rio Tubarão, atual Criciúma (NEU, 1999). Sua construção, segundo Neu (1999, p. 54), “marcou um momento de intenso progresso para o vilarejo de pescadores”.

No entanto, talvez tenha sido um passo muito adiantado à época, pois as dificuldades de comércio e de transporte, aliadas à necessidade de grandes investimentos e beneficiamento do carvão, logo acabaram frustrando os desejos dos ingleses, que abandonaram o projeto, ainda na década de 1880 (BOSSLE, 1979). O fracasso do empreendimento inglês, fez com que, em 1887, os terrenos da enseada de Imbituba, assim como as terras carboníferas da cabeceira do Rio Tubarão, fossem vendidos por Visconde de Barbacena para a firma Lage & Irmãos (NEU, 1999).

⁸ Em 1906 a oficina da estrada de ferro foi transferida para a cidade de Tubarão, onde até hoje se encontra a sede da ferrovia (GOULARTI FILHO, 2010).

A companhia familiar era um polo empreendedor brasileiro que tinha como base o Rio de Janeiro, negócios com carvão inglês e trabalhos de estiva, além de um estaleiro naval na então capital do Brasil. Anos depois, com a Proclamação da República e exigência de nacionalização dos serviços de navegação e cabotagem, o conglomerado adquiriu uma frota de navios a vapor e um rebocador (BOSSLE, 1979). Suas atividades não se restringiam a essas, atuando em diversificadas áreas, como comércio de café, madeiras e sal. Não é à toa que Bossle (1979, p. 34) classifica essas iniciativas como a “base do futuro império da firma Lage & Irmãos”.

A aquisição dos Lage em Santa Catarina não teve efeito imediato. Sua contribuição no complexo carbonífero iniciou a partir do contexto criado pela 1ª Guerra Mundial, para suprir a dificuldade de importação do combustível. Segundo Bossle (1979), esse período foi um incentivo temporário à exploração do mineral nacional, que sofreu a concorrência do carvão importado logo no pós-guerra, com a recuperação das nações europeias e emergência dos Estados Unidos, além da concorrência nacional.

A movimentação no Porto de Imbituba até 1919, pela pouca infraestrutura e a estagnação da exploração do carvão, era muito pequena. Segundo Goularti Filho (2010, p. 242), “até 1917, o porto recebia apenas os navios da Companhia Nacional de Navegação Costeira, da firma Lage & Irmãos, que escoava mercadorias em geral (cereais, madeira e banha) e uma pequena quantia de carvão que era explorada de forma quase artesanal”.

Em 1917 houve a tentativa frustrada de Henrique Lage de obter autorização do Governo Federal para construção, uso e gozo do Porto (BOSSLE, 1979). Em 1919, mesmo sem o consentimento, o empresário iniciou os investimentos necessários, com recursos da própria empresa (COLONETTI; GOULARTI FILHO, 2017). Em 1922 a Firma Lage & Irmãos fundou a Companhia Docas de Imbituba (CDI) para dar continuidade ao projeto de exploração portuária (BOSSLE, 1979). Apenas em 13 de setembro de 1941, através do Decreto Federal nº 7.842 de Getúlio Vargas, a CDI é autorizada a realizar as obras e o aparelhamento do Porto de Imbituba, bem como a exploração de seu tráfego, por um período de 70 anos.

A chegada da Firma Lage a Imbituba, em especial na figura de Henrique Lage, além da defesa da construção e aparelhamento do Porto, gerou benfeitorias ao município. Por iniciativa e recurso dos Lage, a cidade recebeu rede canalizada de água potável, usina de energia elétrica, granja, linha telegráfica, casas para operários e engenheiros, hotel, farol, estação meteorológica e uma fábrica de cerâmica (BOSSLE, 1979; NEU, 1999, 2009). A relação que se estabeleceu ao longo dos anos se refletiu no relacionamento com a comunidade local e, conseqüentemente,

na percepção de que o Porto estava, de alguma forma, ligado à história de vida dos imbitubenses.

A década de 1930 foi marcada pelo início da construção do primeiro cais em estacaria e cimento (para substituir o ancoradouro de ferro construído pelos ingleses), de um silo com moega e correias para carregamento de carvão. No entanto, Henrique Lage morre em 1941 (NEU, 1999; GOULARTI FILHO, 2010). A qualificação em um porto carbonífero foi um longo processo de transformação sócio-espacial em Imbituba. De acordo com Neu (1999, p. 73):

Como uma cidade singular no Estado, Imbituba recebeu um grande número de investimentos de apenas um grupo de grandes empresários e a cidade foi planejada apenas para funcionar com este propósito. Portanto, os problemas relacionados à falta de diversificação da atividade produtiva tornaram este município dependente de apenas um produto, o carvão, e de um grupo de empresários.

Com o fim da 2ª Guerra Mundial, o Porto de Imbituba foi transformado “no único porto carvoeiro de embarque no país” (GOULARTI FILHO, 2010, p. 247) e o carvão catarinense conseguiu se firmar no mercado por meio de incentivos do governo e garantias protecionistas de mercado (BOSSLE, 1979). Mas Bossle (1979, p. 79) critica que essa atuação mais concreta para o desenvolvimento da indústria carbonífera só ocorria “nos momentos de dificuldades econômicas decorrentes de uma crise internacional”. Com o governo brasileiro como maior cliente do mineral, através da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), recém-inaugurada (GOULARTI FILHO, 2010), o Porto dependeu muito dos investimentos e decisões governamentais para seu desenvolvimento (NEU, 1999).

A segunda metade do século XX foi marcada por uma série de obras de estruturação, ampliação e aparelhamento do Porto, principalmente para aumentar a capacidade de escoamento do carvão. Entre 1947 e 1984, foi ampliado o cais 1, construído os cais 2, 3 e 4, e ampliado o molhe de abrigo (GOULARTI FILHO, 2005, 2010). Além da tríade: minas-ferrovia-porto, o complexo carbonífero contou com empresas complementares, como a Indústria Carboquímica Catarinense (ICC), inaugurada em Imbituba em 1979. Esta companhia aproveitava o enxofre extraído do rejeito do carvão para produzir ácido sulfúrico e ácido fosfórico, insumos para a indústria de fertilizantes, tintas e conservantes (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

Nos anos 80, com sua infraestrutura revigorada⁹, o Porto de Imbituba alcançou seu auge na movimentação de carvão¹⁰, que era depositado em pátios abertos (NEU, 1999). O cenário começou a se modificar ainda no final da década, com os cortes nos subsídios do Governo Federal para o transporte ferroviário do mineral e crescimento na importação do carvão metalúrgico. Em 1994, a movimentação de carvão no Porto chegou a zero, marcando o fim daquele que seria o período de porto carvoeiro, exigindo a diversificação de cargas para aproveitar uma capacidade ociosa. Naquela década, a tentativa inicial de transportar contêineres foi frustrada por problemas de gestão relacionados aos valores dos serviços (GOULARTI FILHO, 2010). No entanto, novos produtos começam a aparecer, como as cargas frigorificadas e o coque¹¹ (COLONETTI; GOULARTI FILHO, 2017).

Na perspectiva de Neu (2009, p. 155):

As alterações na movimentação de carvão produziram modificações substanciais no gerenciamento e no reordenamento da atividade portuária. A crise teve de gerar, obrigatoriamente, diversificação das cargas, além de investimentos em infraestrutura, pois a realidade não permitia aguardar investimentos governamentais, como era comum em outra época.

A crise no Porto foi também uma crise na cidade que dele dependia. A necessidade de variação da matriz econômica alavancou novas atividades no município, permitindo a redução de sua dependência econômica em relação ao Porto (NEU, 2009).

A transformação em um porto multipropósito foi levada a cabo desde então e conseguiu se estabelecer já no século XXI, com novos arrendamentos de áreas para armazenagem e operação de diferentes cargas. É válido mencionar que a ideia de diversificar as cargas já era defendida por Henrique Lage, com planos para construção de frigorífico e silos para cereais (NEU, 1999). No entanto, após sua morte, o foco no carvão desviou a atenção a outras cargas, cuja movimentação era muito menor em relação ao mineral.

É importante destacar que algumas obras portuárias e na cidade foram realizadas para atender as demandas da ICC (GOULARTI FILHO, 2010; NEU, 1999). Porém, tanto Goularti Filho (2010) quanto NEU (1999) apontam os impactos ambientais desta indústria, causando prejuízos inclusive no ramo do turismo. A ICC deixou de funcionar ainda na década de 90. O fim da atividade econômica trouxe prejuízos a uma cidade que, conforme afirma Neu (1999),

⁹ Essa alavancagem se dá em um cenário onde o complexo carbonífero catarinense era composto por: unidade de extração (minas), lavador para beneficiamento do rejeito piritoso, ferrovia, usina termoeletrica, indústria carboquímica e o Porto de Imbituba, mas sem unidade de siderurgia (ZILLI, 2015).

¹⁰ Principalmente o metalúrgico (GOULARTI FILHO, 2005).

¹¹ Derivado do petróleo utilizado como combustível na queima de fornos para a fabricação de cimento (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

estava sustentada no tripé: ICC, Cerâmica e Porto. Dos três pilares, apenas o Porto funciona até hoje.

Na análise de Goularti Filho (2010, p. 252), “a cidade de Imbituba sempre esteve pautada no porto e na expectativa de grandes investimentos externos”. O autor cita não somente a ICC, mas também o Projeto da Siderúrgica Sul Catarinense (Sidersul), indústria que chegou a ser instalada às margens da BR-101, atraindo moradores em busca de empregos, mas não operou. O autor menciona ainda a criação da Zona de Processamento de Exportação (ZPE), também próxima à rodovia federal. O projeto do Governo Federal em Imbituba, que objetiva integrar, revitalizar e dinamizar a indústria (NEU, 1999), por meio de um regime aduaneiro especial (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021), até o momento não foi efetivado. No entanto, com a modernização do marco legal das ZPEs, estabelecido com a Lei 14.184/2021, em julho de 2021 o governo estadual anunciou que a iniciativa poderá ser concretizada (BRASIL, 2021, GOVERNO DE SANTA CATARINA, 2021a).

Para Neu (1999), a cidade cresceu e se desenvolveu em função das atividades portuárias e como uma extensão do Porto, atraindo trabalhadores e prestadores de serviços e, até mesmo, formando novos bairros, como Nova Brasília. Fora o comércio de carvão, em uma proporção bem menor e conforme sua disponibilidade, a instalação portuária atendia as necessidades de industrialização regional, importando equipamentos, e de consumo, como o recebimento de trigo em grãos, ou escoando a produção estadual, como o açúcar da Região Norte e a farinha de mandioca e seus derivados da Região Sul.

Goularti Filho (2010) resume a história do Porto de Imbituba em quatro períodos:

- a) 1880 a 1919 – Construção e abandono do porto inglês;
- b) 1919 a 1942 – Porto Henrique Lage;
- c) 1942 a 1990 – Porto carvoeiro do Plano Nacional do Carvão;
- d) 1990 a 2010 – Tentativas de reestruturação.

O período de diversificação também ficou marcado pelo fim da concessão à Companhia Docas de Imbituba, em 2012. Em 26 de novembro de 2012, a União e o Estado de Santa Catarina celebram o convênio de delegação do Porto (PORTO DE IMBITUBA, 2018). Nesse momento, a administração estadual utilizou a holding SC Participações e Parcerias para criar uma empresa estatal, subsidiária de propósito específico, que exerceria a Autoridade Portuária de Imbituba. Assim nasceu a SCPAR Porto de Imbituba, que aportou em Imbituba para comandar o Porto. Além do possível sentimento de afastamento da nova gestão, é possível inferir que a mudança causou uma quebra na cultura local, que há mais de meio século

vivenciava uma administração privada, fruto de um empreendimento familiar, com resultados na estrutura do próprio município.

A gestão pública portuária, ao fazer parte da estrutura política, naturalmente acaba sendo afetada por trocas de governo. Em nove anos em que o Estado de Santa Catarina está à frente da Autoridade Portuária do Porto de Imbituba, o empreendimento passou por diversas alterações de diretoria. Esse aspecto não deve ser desconsiderado quando se busca propor diretrizes de comunicação que fortaleçam o enraizamento do relacionamento da administração com a comunidade.

O Porto voltou a crescer e alcançar resultados positivos. Teve seu Cais 2 ampliado por um dos arrendatários, recebeu novos equipamentos (guindastes, sistema de correias etc.) para movimentação de cargas e, a partir de 2016, conseguiu novamente bater recordes históricos de movimentação, superando o volume operado ainda em 1986, durante o período do carvão (ZILLI, 2015). Em 2020, fechou com uma movimentação anual de 5,8 milhões de toneladas (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021a).

O Porto de Imbituba ocupa uma área de cerca de 900 mil m², localizada no centro da cidade de Imbituba, contíguo às praias da Vila e do Porto. Sua poligonal (Figura 5) estabelece os limites físicos da área portuária, definida por ato do Poder Executivo (BRASIL, 2013). O território atual do Porto contempla quatro cais de atracação¹² e cinco terminais para armazenagem e movimentação de cargas:

1. Terminal de Contêineres (TECON)
2. Terminal de Fertilizantes e de Ração Animal (TERFER)
3. Terminal de Importação e Exportação de Granéis Sólidos (TIEGS)
4. Terminal de Granel Líquido (TGL)
5. Terminal de Carga Geral (TCG)

¹² Berço 4 é operacional com restrições.

Quadro 10 – Representatividade das 5 principais cargas no volume total movimentado em 2020 no Porto de Imbituba

Carga	Volume movimentado em 2020 (t)	% sobre o total movimentado
Coque	1.017.306	17,3%
Minério de Ferro	797.213	13,6%
Soja	777.788	13,2%
Contêiner	760.140	12,9%
Milho	626.953	10,7%

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em SCPAR Porto de Imbituba (2021j).

Atualmente, ocorrem cerca de 250 atracações por ano em Imbituba. Os embarques são abastecidos com cargas que chegam principalmente pelo transporte rodoviário. Segundo informações da administração do Porto, no primeiro semestre de 2021 foi registrada uma média de 500 acessos de caminhões por dia à área portuária. A Ferrovia Tereza Cristina continua interligada ao Porto, agora trazendo diariamente em torno de 50 contêineres do sul catarinense, principalmente com arroz produzido na região (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021j).

De acordo com um levantamento realizado em 2020 pela Autoridade Portuária, são gerados cerca de 1.200 empregos diretos com as atividades atuais (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020a). Em sua relação com a cidade, têm sido realizadas atividades de cunho econômico, social e ambiental. Podem ser citadas as iniciativas de educação ambiental junto aos pescadores artesanais da praia do Porto e o projeto Costa Butiá, que busca resgatar o artesanato com a palha do butiazeiro, palmeira endêmica na região e ameaçada de extinção. Outro programa de destaque é o monitoramento das baleias-francas, durante sua temporada reprodutiva, que ocorre anualmente entre julho e novembro (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021j). O mamífero marinho, que transformou inicialmente o potencial econômico da enseada de Imbituba, por meio da caça das baleias, desde 14 de setembro de 2000 possui uma área de proteção ambiental instituída por decreto federal. O Porto de Imbituba está localizado fora da APA da Baleia Franca, mas as embarcações com destino ao Porto obrigatoriamente têm de atravessar a área, por isso a importância de ações de monitoramento e conservação. A relação das baleias com Imbituba, que até hoje é um dos principais berçários do mamífero no Brasil, também foi reconhecida em 2010, com o título de Capital Nacional da Baleia Franca, conferido pela lei 12.282/2010 (BRASIL, 2010).

No âmbito social, a empresa estatal que administra o Porto apoia projetos culturais e esportivos municipais por meio de leis de incentivo fiscal (Programa Carga Preciosa), e a gestão executiva municipal tem cadeira no Conselho de Autoridade Portuária (CAP), órgão consultivo constituído em cada porto organizado, que conta com representantes do poder público e das classes empresarial e trabalhadora. Em 2018, um símbolo histórico da ligação porto-cidade foi resgatado pela SCPAR Porto de Imbituba. Localizada dentro do Porto, a capela São Pedro, capelinha do Porto ou capelinha da praia, como é conhecida, remonta a 1898 e foi transferida em 2018 para um local onde o acesso da comunidade é possível, ainda dentro da área portuária. A transposição também marcou o primeiro trabalho da Comissão de Patrimônio Histórico e Cultural do Porto, criada no mesmo período pela administração (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2019). A igreja passou um período fechada durante a pandemia de coronavírus, mas em setembro de 2021 voltou a abrir diariamente para visitação. A situação de crise sanitária mundial também impulsionou a doação de dois milhões de reais para o Hospital São Camilo, único em Imbituba, para compra de insumos e equipamentos em apoio ao combate à covid-19 (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021b).

Nos últimos cinco anos, as medidas de relação com a cidade também incluíram a participação econômica na recuperação do acesso norte, formado pela Avenida Marieta Konder Bornhausen e a Rua Manoel Florentino Machado, rodovia que se configura enquanto o principal acesso da BR-101 ao Porto, e a compra e cessão de uso de um caminhão ABTR (Auto Bomba Tanque e Resgate) para o Corpo de Bombeiros Militar, cuja sede em Imbituba (2ª Companhia do 8º Batalhão) encontra-se na área portuária. A iniciativa privada também tem apostado no Porto, com a construção de armazéns dentro e fora da poligonal (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2017b, 2021j).

O Porto de Imbituba vive um momento de ampliação de suas operações, mas também de um nível de incerteza, visto que, no início de 2021, o Governo do Estado de Santa Catarina anunciou o desejo de desestatizá-lo. Para isso, formou um Comitê de Apoio ao Processo de Desestatização dos Portos delegados ao estado (DOESC, 2021). Esse contexto é um dos fatores que impactam o foco desta pesquisa, que se propõe trazer resultados no médio e longo prazo e pretende cumprir seu papel social de alargamento da ciência, aproximação porto-cidade e qualificação da gestão do Porto, seja ela pública ou privada.

4.1.1 A comunicação do Porto de Imbituba

O horizonte estratégico de comunicação com a comunidade do Porto de Imbituba pode ser identificado dentro dos seus instrumentos de planejamento. O principal deles é o Plano de

Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ), o qual faz uma radiografia da situação atual e propõe um plano operacional de modernização do Porto, integrado às políticas de desenvolvimento urbano e em aderência ao Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP) e ao Plano Mestre do Complexo Portuário de Imbituba, cuja versão mais recente é de 2018. O PDZ vigente foi aprovado em 2020 e traça a perspectiva de desenvolvimento e utilização de áreas e instalações portuárias no curto, médio e longo prazo, até 2034. O documento detalha proposições de melhorias de gestão apontadas no Plano Mestre, indicando algumas atividades a serem executadas no âmbito ou que envolvam a comunicação porto-cidade, além de seu status e prazo (PDZ DO PORTO DE IMBITUBA, 2020):

- Desenvolvimento de um plano de comunicação e marketing (planejamento, peças, campanhas, feiras etc.) (em andamento/curto prazo);
- Realização e acompanhamento de iniciativas socioambientais com as comunidades do entorno portuário (em andamento/contínuo);
- Fortalecimento da comunicação e ações conjuntas entre Autoridade Portuária, empresas privadas, entidades, poder público e população (em andamento/contínuo);
- Viabilização de visitas da comunidade (em andamento/contínuo);
- Realização de campanhas de conscientização (em andamento/contínuo);
- Criação de um padrão de respostas para perguntas mais frequentes da ouvidoria (em andamento/curto prazo);
- Fomento a programas de cultura, esporte e meio ambiente (em andamento/contínuo).

No Plano Mestre do Porto de Imbituba, há uma seção específica porto-cidade, que descreve como atividades de aproximação com os cidadãos, para atenuar impactos e evitar conflitos: a presença de uma consultoria ambiental contratada pela administração do Porto, o desenvolvimento de ações como campanhas de prevenção à dengue, chikungunya e zika vírus, programa de visitas (que será detalhado a seguir), repasses para projetos oriundos de leis de incentivo fiscal, monitoramento de baleias, oficina de elaboração de projetos para editais de financiamento e curso sobre biodiversidade local para os artesãos do município (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

Além disso, o Plano Mestre de 2018 relata algumas iniciativas das empresas arrendatárias presentes dentro do Porto, tais como o Coletivo Imbituba, canal de comunicação com a sociedade local, criado em 2011 pela empresa CRB Operações Portuárias/ Votorantim, para identificar em conjunto formas de apoiar a cidade nos quesitos socioeconômico e ambiental (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

O grupo realiza atualmente três projetos: o Projeto Vem Ser, que oferece tratamento a pessoas com quadro de dependência química e abandono; o Projeto Valorização Educacional, que contempla todas as escolas municipais e subsidia capacitações, eventos e outras atividades; e o Projeto de Uso Racional da Água (PURA), idealizado em parceria com a Votorantim, cuja abordagem é centrada na racionalização do uso da água e em outras questões de sustentabilidade ambiental. Neste último projeto, também realizado em parceria com as escolas municipais, foram incluídas as questões abordadas nas disciplinas ministradas nos colégios, como, por exemplo, o cálculo de redução do uso da água associado ao conteúdo programático da disciplina de Matemática e a questão das bacias hidrográficas associada ao ensino da disciplina de Geografia (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 225).

Os demais arrendatários, Santos Brasil e Fertilisanta, também buscam fortalecer o relacionamento com a comunidade por meio de iniciativas como projeto de combate à evasão escolar e voluntariado para limpeza de praia, no caso da primeira (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018), e apoio a projetos esportivos e culturais, pela segunda empresa (RSC PORTAL, 2019). Adverte-se que, em função da data de publicação do Plano Mestre e da pandemia de coronavírus, algumas ações podem ter sido modificadas ou interrompidas.

O Plano Mestre lista ainda as considerações de maior relevância para a relação harmônica entre o município de Imbituba e o Complexo Portuário. Essas considerações serão exploradas ao longo do próximo capítulo.

A comunicação porto-cidade é colocada como uma exigência na Licença Ambiental de Operação (LAO) do Porto (Nº 448/2020), ao estabelecer a obrigatoriedade de execução de um Programa de Comunicação Social (PCS), que objetiva “consultar e informar os moradores das áreas diretamente afetadas sobre as implicações decorrentes da operação do Porto de Imbituba” (PDZ DO PORTO DE IMBITUBA, 2020, p. 581). Para alcançar os objetivos do Programa, são disponibilizados canais de comunicação com os públicos, quais sejam: ouvidoria, site institucional, redes sociais, telefone e e-mail de contato, além do recebimento de visitas institucionais. Apesar de ser uma condicionante da licença, essas ações, em sua grande maioria, fazem parte do dia a dia dos processos e estratégias do setor de Comunicação Social da Autoridade Portuária.

O escopo de atividades do PCS também é apoiado pelo Diagnóstico Socioambiental Participativo, um levantamento junto às lideranças, gestores públicos e membros da Área Diretamente Afetada (ADA)¹³ e de Influência Direta (AID) do Porto, que guia a criação de

¹³ Segundo o PDZ, a ADA compreende, no meio socioeconômico, a área do Porto e as comunidades do entorno imediato (PDZ DO PORTO DE IMBITUBA, 2020).

ações condizentes com a realidade local para o Programa de Educação Ambiental, também exigido na LAO (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2017a).

Ademais, como foco na área de Comunicação Social da Autoridade Portuária, o Planejamento Estratégico Integrado (PEIN) 2021/2025 da SCPAR Porto de Imbituba, disponível em seu Portal da Transparência, apresenta Macroações comunicativas previstas para serem realizadas de forma contínua no horizonte 2021/2025 (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020c). É importante destacar que este instrumento de planejamento é revisado anualmente e algumas ações podem ser descontinuadas, assim como novas propostas de trabalho ser aprovadas nas versões seguintes. Estão contempladas no PEIN como Macroações de comunicação:

- Realização de visitas do Programa Porto de Portas Abertas – instituições e comunidade;
- Participação em capacitações quanto a redes sociais: estratégias, indicadores;
- Promoção de posts patrocinados;
- Consolidação do "Nosso Porto" (fotos, vídeos e notícias da estrutura, obras, resultados operacionais e financeiros, iniciativas ambientais e de gestão etc.);
- Realização de calendário de campanhas padrão e projetos especiais;
- Processualização/Normalização de dinâmicas relativas ao setor;
- Aquisição/Contratação de itens e serviços necessários à sustentação/manutenção das dinâmicas do setor;
- Subsídio ao conteúdo do novo site do Porto;
- Participação com estande na Feira Intermodal *South America*;
- Participação com estande na Feira de Logística e Negócios Multimodal – Logistique;
- Avaliação e viabilização da participação em outras feiras do setor portuário, comércio exterior e logística.

A partir desses pontos é possível observar projetos nas áreas institucional e comercial, com estratégias em ambiente *online* e presencial. A administração do Porto de Imbituba conta atualmente com um setor de Comunicação formado por cinco colaboradores: 1 analista de comunicação; 1 assistente (nível médio); 2 estagiários (um estudante de Jornalismo e um estudante de Publicidade e Propaganda) e 1 jovem aprendiz. O trabalho de comunicação com a comunidade também é subsidiado pela execução do Plano de Controle Ambiental, que, dentre as atividades, realiza os já mencionados PCS e PEA, efetivando iniciativas de educomunicação com a sociedade local por meio de projetos (Costa Butiá, por exemplo).

A comunicação da administração portuária conta com os seguintes canais de divulgação: site (Figura 6) e perfis institucionais em redes sociais: *Instagram*, *Facebook* e *Linkedin*.

Figura 6 – Imagem do site do Porto de Imbituba

NAVO	SITUAÇÃO	BERÇO	DATA DA SITUAÇÃO	AGÊNCIA	OPERADOR	CARGA	TONELADAS
SALUNG SKY	Atracado	2	25/03/2021 12:35:00	FRIENDSHIP	GRANDES IMBITUBA LT	Hulha Betuminosa	60.057.230
ORIENTAL PROMOTION	Atracado	1	25/03/2021 18:58:00	FRIENDSHIP	GRANDES IMBITUBA LT	Saia	85.780.000
CS CRYSTAL	Fundado	2	07/03/2021 07:50:00	SIMONSEN AG MARITIMA	ILP	Casca Calcimato	4.900.000
CS CRYSTAL	Fundado	2	07/03/2021 07:50:00	SIMONSEN AG MARITIMA	ILP	Casca Calcimato	18.930.000
SALUNG SKY	Fundado	3	23/03/2021 11:00:00	FRIENDSHIP	GRANDES IMBITUBA LT	Hulha Betuminosa	30.187.390

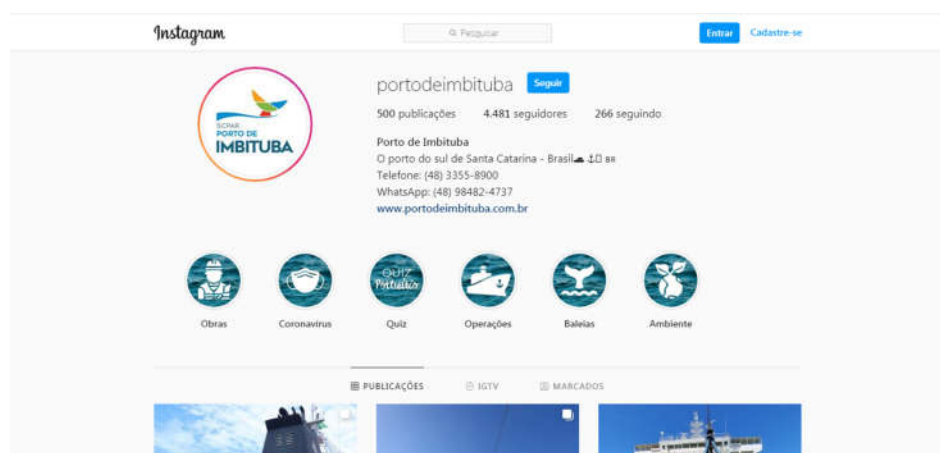
Notícias

- Ampliação da via férrea entra em pauta no Porto de Imbituba
- Safra de soja 2020-2021 começa a ser embarcada no Porto de Imbituba
- Movimentação de cargas cresce 15,2% no primeiro bimestre
- Antaq homologa tarifa simplificada no Porto de Imbituba (SC)

Fonte: SCPAR Porto de Imbituba (2021f).

A rede com maior número de seguidores é o *Instagram* (Figura 7), com 4.481 pessoas, seguida do *Facebook* (Figura 8), com 4.142 seguidores, e do *LinkedIn* (Figura 9), com 2.862 seguidores. Os dados foram coletados no dia 27 de março de 2021.

Figura 7 – Imagem do perfil *Instagram* do Porto de Imbituba



Fonte: SCPAR Porto de Imbituba (2021d).

Considerando as informações publicadas em 2020, as páginas são atualizadas, em média, de 4 a 5 vezes por semana, com posts sobre dados operacionais, ações de gestão da Autoridade Portuária, obras e projetos socioambientais.

Figura 8 – Imagem do perfil *Facebook* do Porto de Imbituba



Fonte: SCPAR Porto de Imbituba (2021c).

Figura 9 – Imagem do perfil *LinkedIn* do Porto de Imbituba



Fonte: SCPAR Porto de Imbituba (2021e).

Anualmente é produzido e divulgado pelo setor de Comunicação o Relatório de Sustentabilidade, o qual traz um completo descritivo das ações e resultados operacionais, financeiros, de meio ambiente, infraestrutura e gestão relativos ao ano anterior. O documento é uma ferramenta de transparência e responsabilidade social e está disponível no site e Portal da Transparência da Autoridade Portuária.

A comunicação institucional também se efetiva por meio do envio de *releases* (notícias) para os veículos de imprensa e atendimento de demandas de entrevistas com os gestores do Porto (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021j).

O contato direto em ações comunicativas tem sido realizado via Porto de Portas Abertas, programa de visitas no qual a administração do Porto recebe grupos de estudantes do ensino fundamental, médio e superior. Em 2019, a ação foi ampliada para receber a comunidade, possibilitando que os cidadãos conheçam de perto a estrutura, características e operações do empreendimento (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020b).

Quanto à comunicação interna/administrativa, sem adentrar nas comunicações oficiais de caráter puramente processual, ocorre a divulgação de informações na intranet, distribuição de cartazes na área portuária e envio de e-mails marketing (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021j).

Por fim, têm-se as comunicações com objetivo mercadológico, que ocorrem tanto por meio da participação em feiras comerciais e eventos do setor portuário quanto pelo recebimento de visitas comerciais, pelo setor competente e a diretoria executiva. Nessas ações, são entregues *folders* e materiais personalizados, para informação ao público-alvo e fortalecimento de marca.

Também é importante mencionar a atuação do Conselho de Autoridade Portuária (CAP), cujos membros se reúnem mensalmente para tratar de temas de interesse do Porto e, por consequência, relacionados ao próprio desenvolvimento da cidade. Outra ferramenta de comunicação é a Ouvidoria, disponível por meio de plataforma do Governo do Estado de Santa Catarina. As denúncias, elogios, reclamações e sugestões são recebidas, tratadas e respondidas pelo Ouvidor Interno (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021j).

Esse contexto permite colocar que a comunicação é encarada atualmente como um aspecto estratégico no Porto de Imbituba, uma vez que está prevista nos instrumentos de planejamento da administração portuária, desde os planos de curto e médio prazo, até os documentos mais amplos e de vigência maior. É visível a proposta de fornecer informações aos mais variados públicos, mas a efetividade desse trabalho sob o ponto de vista da comunidade e as possibilidades de melhorias serão debatidas nos próximos capítulos. Por hora, finaliza-se este capítulo com os resultados da busca de boas práticas no âmbito portuário para uma relação mais próxima e harmônica com os cidadãos locais, dados que também serão analisados de forma integrada com as demais coletas da pesquisa.

4.2 BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE

Contribui para a proposição de diretrizes de comunicação que possam aprimorar o relacionamento porto-cidade em Imbituba e identificação de boas práticas que já tenham sido realizadas no âmbito nacional e/ou internacional. Esse olhar “além da ilha” expande a perspectiva e enriquece a análise, visto que muitas dificuldades de gestão dos portos podem ser similares, assim como as soluções mitigadoras. Nesse sentido, foi conduzida uma pesquisa exploratória nos sites de portos nacionais e internacionais que têm sido referência nessa área, identificados tanto pela literatura, como no caso do Porto de Los Angeles, quanto pela

experiência da pesquisadora. Os sítios *web* dos portos consultados são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Sites de portos consultados para identificação de boas-práticas de comunicação porto-cidade

Porto	País	Endereço eletrônico consultado
Portonave	Brasil	https://www.portonave.com.br/pt/
Porto de Itapoá	Brasil	https://www.portoitapoa.com/
Portos do Paraná	Brasil	http://www.portosdoparana.pr.gov.br/
Porto do Açu	Brasil	https://portodoacu.com.br/
Santos Port Authority	Brasil	http://www.portodesantos.com.br/
Porto do Itaqui	Brasil	https://www.portodoitaqui.ma.gov.br/
Porto de Roterdã	Holanda	https://www.portofrotterdam.com/en
Porto de Hamburgo	Alemanha	https://www.hafen-hamburg.de/en/
Porto de Quebec	Canadá	https://www.portquebec.ca/en
Porto de Los Angeles	Estados Unidos	https://www.portoflosangeles.org/
Porto de Nova York e Nova Jersey	Estados Unidos	https://www.panynj.gov/port/en/index.html
Porto de Antuérpia	Bélgica	https://www.portofantwerp.com/en
Porto de Barcelona	Espanha	http://www.portdebarcelona.cat/
Autoridade Portuária de Valência	Espanha	https://www.valenciaport.com/

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A investigação não se deteve à busca de boas práticas em portos públicos, visto que o modelo de gestão do Porto de Imbituba pode ser alterado com sua possível desestatização nos próximos anos. Dentre os exemplos encontrados, a pesquisa permitiu destacar três iniciativas consideradas práticas mais robustas e amadurecidas de relacionamento com a comunidade. Cabe ressaltar que foram identificados mais casos do que os descritos a seguir. No entanto, algumas ações não possuíam maior detalhamento que permitisse sua descrição ou transcendem o campo da comunicação, tal como a criação de entidade de responsabilidade social, sem fins lucrativos. Nesse sentido, é possível afirmar que todos os sites visitados apontaram alguma iniciativa de relacionamento porto-cidade, com maiores e menores graus de atuação. Salienta-se, também, que algumas ações descritas a seguir podem ter sido alteradas em função da pandemia de coronavírus.

4.2.1 Boa prática 1: Destaque para a comunidade no site institucional – Porto de Los Angeles (Estados Unidos)

O Porto de Los Angeles tem uma área específica no site institucional dedicada à comunidade, o que já demonstra a importância atribuída às relações com esse público. A página inicial do menu informa o compromisso da gestão do porto em educar as pessoas sobre as operações e criar oportunidades de vivência *in loco* do Porto de Los Angeles. Disponibiliza, também, os dados de contato com a *Port's Community Relations Division* (PORT OF LOS ANGELES, 2021a).

Observa-se que esse destaque no site é reflexo da ampla gama de iniciativas que a gestão do porto opera junto à comunidade, as quais estão reunidas neste espaço digital. O menu comunidade é dividido em: Velejadores, Educação, Eventos, Subsídios¹⁴, *LA Waterfront* e Moradores. A página Velejadores traz informações sobre marinas do Porto de Los Angeles, local de lançamento de barcos, de desembarque público e doca recreativa de cortesia, já a página *LA Waterfront* traz detalhes sobre a orla oficial da cidade de Los Angeles, visitada por cerca de dois milhões de pessoas e financiada e mantida pelo Porto de Los Angeles (PORT OF LOS ANGELES, 2021a; WATERFRONT LOS ANGELES, 2021). No entanto, destacam-se as páginas de Educação, Subsídios e Moradores, que detalham uma série de iniciativas que envolvem comunicação com a comunidade¹⁵.

A página Educação informa que a gestão do porto apoia e organiza uma série de programas educacionais. Dentre os recursos fornecidos está um guia de carreira na área de comércio internacional, livro de atividades sobre carreiras no porto, informações do ambiente portuário e do Porto de Los Angeles e educação ambiental, além de vídeos com um *tour* virtual pelo porto e integrantes de um projeto de história oral, contada por membros da comunidade local (PORT OF LOS ANGELES, 2021d).

Outra iniciativa é o *TransPORTer*, caminhão personalizado com exposições móveis e mostras que abordam programas ambientais, a história do porto e seus impactos na economia e importância global, além de jogos, mapas interativos sobre o movimento de navios e mercadorias e sons do porto. O próprio veículo alinha medidas sustentáveis, tais como a adoção de gás natural como combustível e utilização de painéis solares como fonte de energia (PORT OF LOS ANGELES, 2021g).

¹⁴ *Grants*

¹⁵ Não foi detalhada a página de Eventos porque estão interrompidos em função da pandemia e o respectivo sítio web não traz mais detalhes sobre o tópico.

Na opção de Subsídios, o usuário pode conhecer e se candidatar ao *Community Investment Grant Program*, que apoia projetos, programas e eventos de pequeno, médio e grande porte relacionados à navegação, comércio marítimo, pesca, preservação marinha, estudo científico marinho, recreação relativa à água e atividades à beira-mar de atendimento ao visitante. Dentre os critérios de seleção, destaca-se que devem ser organizações sem fins lucrativos, alinhadas aos objetivos do programa, em uma relação de apoio mútuo. A proposta deve ocorrer dentro de ou beneficiar diretamente as comunidades vizinhas e há preferência por programas que maximizam a atividade e o envolvimento do público (PORT OF LOS ANGELES, 2021c, 2021e).

Na aba Moradores são apresentados dois “community advocates”¹⁶, responsáveis por fazer a ligação com a comunidade, educar e promover o porto. A página destaca que são pessoas que vivem na própria comunidade, atuam em prol dela e tiveram sua formação profissional também em Los Angeles (PORT OF LOS ANGELES, 2021b). O objetivo de humanizar e aproximar os interlocutores junto à comunidade é perceptível no texto de apresentação, como nas passagens a seguir:

(...) Augie mora há muito tempo em San Pedro, onde sua família vive há quase 100 anos. Ele se formou na *Mary Star of the Sea High School* e na *University of Southern California*. Ele e sua esposa Lynn têm três filhos e dois netos
 (...) Cecilia é natural de Wilmington onde continua morando, trabalhando para melhorar a qualidade de vida dos moradores dessa comunidade maravilhosa (PORT OF LOS ANGELES, 2021b, tradução nossa).

Augie e Cecilia trabalham com líderes comunitários e *stakeholders* de negócios do porto para identificar formas de promover as interações com a comunidade e elaborar estratégias para superar ou resolver questões da comunidade que impactam o porto (PORT OF LOS ANGELES, 2021b).

A aba Moradores traz também a lista de centros comunitários e de recreação, *links* para o planejamento comunitário de uso do solo para o desenvolvimento da região e informações sobre o gerenciamento de emergências do porto, formas de divulgação de alertas e avisos de emergência e uma lista de números de contato de emergência da cidade de Los Angeles, indo além do telefone da polícia e disponibilizando os sites e linhas diretas para violência doméstica, abuso infantil, prevenção ao suicídio, sinais de trânsito, serviços de energia, saneamento, água e gás, dentre outros (PORT OF LOS ANGELES, 2021f).

¹⁶ Não foi traduzido porque não está claro se se trata de conotação estritamente jurídica e pode estar ligado ao conceito de *Advocacy*.

Essa série de informações disponibilizadas pelo Porto de Los Angeles destaca tanto a conexão do porto com a cidade bem como a promoção de seu papel de interesse público e engajamento em prol da qualidade de vida local.

4.2.2 Boa prática 2: Programa educacional e canal de empregos – Porto de Roterdã (Holanda)

A segunda boa prática também tem destaque no site institucional do porto, porém, com foco na relação educacional porto-cidade. O Porto de Roterdã conta com uma aba em seu site intitulada Trabalho e Educação, na qual é possível conhecer um amplo conjunto de informações sobre os projetos de formação e iniciativas de projeção do porto como um campo de oportunidades de trabalho e futuro.

A página de empregos apresenta a grandiosidade do complexo portuário de Roterdã, que é o maior no continente Europeu e um dos maiores do mundo, e reúne dados de 1.600 empresas relacionados ao porto, com a área de atuação e informações de contato, além de lista de agências de empregos que recrutam profissionais para companhias que trabalham com o porto. Há também duas iniciativas para impulsionar os jovens profissionais que estão entrando no mercado de trabalho: (1) a *Young Port Association*, rede de negócios que organiza eventos para conectar jovens (2) e o *Young Port Talent*, competição que reconhece jovens talentos que atuam no porto (PORT OF ROTTERDAM, 2021a).

O porto disponibiliza diversos materiais educativos que alcançam desde a escola primária até a universidade, com conteúdo e atividades que ensinam sobre o porto e as oportunidades que oferece, apresentando o mundo portuário para as crianças e adolescentes e demonstrando possibilidades aos jovens em fase de decisão sobre que caminho profissional seguir. Os materiais trazem conhecimentos que se adequam às disciplinas de geografia, história, economia, biologia, matemática e física e podem ser complementados com uma visita ao porto (PORT OF ROTTERDAM, 2021b).

As iniciativas educativas são elaboradas de forma conjunta e parceira, envolvendo tanto a administração do porto e autoridades locais quanto a comunidade portuária de Roterdã e instituições de ensino (PORT OF ROTTERDAM, 2021a). Conforme apresentado no site da instituição:

O que as crianças e os jovens da região de Rijnmond sabem sobre o porto de Roterdã, o porto internacional que está logo aí? Na maioria das vezes: muito pouco! Com material didático especialmente elaborado, os alunos do ensino primário e secundário conhecem o porto de forma educativa e divertida (PORT OF ROTTERDAM, 2021b, tradução nossa).

Um dos programas é o *Port Rangers*. Iniciado em 2013, tem um site¹⁷ exclusivo para acesso dos interessados e é destinado às escolas primárias, para que os estudantes possam conhecer e vivenciar o porto. O projeto atende cerca de seis mil alunos por ano e visa se inserir no currículo das escolas (PORT RANGERS ROTTERDAM, 2021a). Ao defender a necessidade e utilidade do *Port Rangers*, a Autoridade Portuária de Roterdã afirma que:

O porto de Roterdã é de grande importância para a economia e prosperidade holandesa. Muitos jovens em Roterdã ainda não estão cientes das muitas possibilidades que o porto pode oferecer. Além disso, eles não sabem o que podem fazer pelo porto, embora haja uma grande demanda por pessoal bem treinado no porto de Roterdã nos próximos anos. O programa ajuda na escolha certa de educação, menos chance de abandono escolar e boas perspectivas de emprego. Além disso, no *Port Rangers* prestamos atenção à importância de um porto sustentável (PORT RANGERS ROTTERDAM, 2021a, tradução nossa).

São oferecidas duas opções de ensino: *Steurtocht door de haven* (passeio do esturjão – peixe mascote – pelo porto) e o *Haven Taaltocht*. Ambos têm a metodologia de ensino prévio na escola, trabalhando os assuntos em sala de aula, com material didático específico, seguido de excursão ao porto, no *Educational Information Centre Mainport Rotterdam* (EIC)¹⁸, concluindo a trilha de ensino na escola, na qual a experiência é processada e assimilada, gerando uma tarefa final e certificado de participação (PORT RANGERS ROTTERDAM, 2019). Dentre os materiais disponibilizados há apostilas, vídeos e caixas de jogos. Além disso, as tarefas finais concorrem a um prêmio anual (Prêmio *Port Rangers*), o qual reconhece as seis melhores escolas participantes.

O passeio (*Steurtocht door de haven*) envolve os estudantes a conhecer o porto de forma exploratória e investigativa, abordando aspectos portuários e de sustentabilidade. A administração portuária também oferece a possibilidade de realizar uma palestra nas escolas para complementar o ensino. No *Haven Taaltocht* (*tour* na linguagem portuária), o objetivo é expandir o vocabulário portuário nos estudantes e fornecer um conhecimento mais amplo sobre o mundo. As palavras adquirem significado quando visualizadas em seu contexto, possível durante a visita guiada (PORT RANGERS ROTTERDAM, 2021b, 2021c).

Para o ensino médio, o foco é introdução aos setores, atividades e profissões portuárias, também articulando as disciplinas e discutindo conceitos como economia mundial, globalização e sustentabilidade. Para a educação profissional, são elaborados materiais específicos, em

¹⁷ Disponível em: <<https://www.portrangers.nl/>>

¹⁸ Criado em 1993, o EIC está localizado no coração da área portuária de Roterdã. Também se constituindo, enquanto iniciativa realizada em parceria com os atores citados anteriormente (porto, administração pública local, comunidade portuária e instituições de ensino), o centro recebe anualmente aproximadamente 22.500 jovens, com o objetivo de melhorar a ligação entre a educação e o mercado de trabalho portuário. A estrutura do local permite fazer reuniões e conferências (EIC – MAINPORT ROTTERDAM, 2021a).

conexão com os respectivos cursos. Alguns materiais didáticos para esses grupos estão dentro de um plano de aula interdisciplinar chamado *Port Discovery* (EIC – MAINPORT ROTTERDAM, 2021b).

Vê-se, na experiência do Porto de Roterdã, que essas ações estão alinhadas não apenas com o conhecimento presente sobre o porto, mas para a preparação da comunidade para contribuir com o porto no futuro, fomentando a capacitação, descoberta de talentos e identificação local.

No Brasil, foram identificados projetos similares que alinham comunicação porto-cidade, por meio de ações educativas. Alguns exemplos são realizados na Portonave, proprietária do terminal privado localizado na cidade de Navegantes, Santa Catarina, na Portos do Paraná, administradora dos portos públicos de Antonina e Paranaguá, no Paraná, e na Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP), autoridade portuária do Porto do Itaqui, no Maranhão.

O *Projeto Onda – por um mundo melhor*, da Portonave, tem como foco a difusão de conhecimento sobre cidadania e ética, abordando valores como respeito, igualdade, otimismo e gratidão. Criado em 2013, o Projeto é realizado semanalmente por voluntários em escolas de Navegantes e dos municípios vizinhos de Ilhota e Penha. Além da apreensão do conhecimento, a proposta é transformar as crianças participantes em multiplicadores dos valores aprendidos (PORTONAVE, 2016).

Em uma parceria da Portos do Paraná com as prefeituras de Paranaguá e Antonina, o *Projeto Porto Escola* difunde conhecimento sobre a importância econômica do porto, características da baía de Paranaguá, procedimentos de segurança portuária e gerenciamento de resíduos sólidos. A iniciativa ocorre semanalmente com excursão dos grupos escolares aos respectivos portos de cada cidade, momento em que são realizadas uma palestra e a visita ao cais. Um concurso de desenhos entre os participantes marca o fim de cada ano letivo, no qual os 10 melhores são homenageados com um passeio de barco na baía (PORTOS DO PARANÁ, 2021).

Outra boa prática em prol de iniciativas de educação junto à comunidade é realizada no Porto do Itaqui. Através do *Comitê de Responsabilidade Social do Território Itaqui-Bacanga*, instituído em 2015 pela EMAP, 16 empresas que atuam na área do porto, juntamente com a autoridade portuária e a Universidade Federal do Maranhão, adotaram 14 escolas públicas (cada empresa adotou uma ou mais escolas) para apoio e troca de conhecimentos. O esforço coletivo do comitê em torno da sustentabilidade também já incluiu encontros sobre incentivos fiscais, diálogo com o poder público municipal e estadual sobre políticas públicas, reuniões entre os

membros sobre possíveis ações coletivas para solucionar desafios relacionados à mobilidade urbana, segurança, limpeza e conservação (EMAP, 2019a; 2019b).

4.2.3 Boa prática 3: Comitê de Relações Comunitárias – Porto de Quebec (Canadá)

Antes de descrever a terceira boa prática, considera-se importante relatar como ela foi encontrada. Por meio de navegação no site da Autoridade Portuária de Valência, identificou-se que esta organização é signatária da Agenda 2030 da *Villes et Ports International Association* (AIVP). A AIVP atua desde 1988 apoiando o diálogo, a troca de informações e o desenvolvimento sustentável porto-cidade, por meio de estratégias conjuntas, estimulando a participação cidadã e o envolvimento da comunidade, da gestão do porto e dos demais atores econômicos (AIVP, 2021a, 2021b).

Em 2019, a entidade apresentou de forma pioneira à Organização das Nações Unidas (ONU) sua Agenda 2030, uma adaptação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), representando a contribuição das cidades portuárias. A iniciativa foi elaborada durante a comemoração dos 30 anos da entidade, na Conferência Mundial de Cidades e Portos, realizada em Quebec (Canadá), em 2018. No documento, os membros se comprometem a alcançar 10 metas (Quadro 12) alinhadas aos ODS, em resposta aos principais desafios das cidades portuárias.

Quadro 12 – 10 compromissos para o desenvolvimento mais sustentável de cidades portuárias

<p>1 – Adaptação às mudanças climáticas Antecipar as consequências das mudanças climáticas nas cidades portuárias marítimas e fluviais.</p> <p>2 – Transição energética e economia circular Tornar os territórios portuários, da nossa cidade, centrais para a transição energética e a economia circular, em real simbiose com os diferentes atores locais.</p> <p>3 – Mobilidade sustentável Melhorar a mobilidade na cidade portuária e combater o congestionamento urbano.</p> <p>4 – Governança renovada Promover o diálogo da cidade portuária por meio de uma abordagem de governança renovada, com o objetivo de conciliar a busca por desempenho econômico e ambiental com o bem-estar e as aspirações da população.</p> <p>5 – Investimento no capital humano Investir no capital humano e desenvolver as cidades portuárias de forma a proporcionar aos residentes, jovens talentos, profissionais e empresários os empregos necessários ao seu desenvolvimento pessoal e à competitividade da comunidade portuária.</p> <p>6 – Cultura e identidade portuária Identidade portuária local como ativo fundamental para um relacionamento sustentável. Promover e capitalizar sobre a cultura e identidade das cidades portuárias e permitir que os residentes desenvolvam um senso de orgulho e floresçam como parte de uma comunidade portuária de interesse.</p> <p>7 – Comida de qualidade para todos Tornar as cidades portuárias protagonistas na busca por alimentos suficientes e de qualidade para todos.</p> <p>8 – Interface porto-cidade Oferecer aos residentes que moram nas proximidades das atividades portuárias instalações habitacionais, recreativas e culturais nas zonas de interface do porto-cidade.</p> <p>9 – Saúde e qualidade de vida Melhorar as condições de vida dos moradores das cidades portuárias e proteger sua saúde.</p> <p>10 – Proteger a biodiversidade Preservar e proteger a biodiversidade terrestre e marítima da cidade e região portuária.</p>
--

Fonte: AIVP (2021c, tradução nossa).

Os 10 objetivos da Agenda 2030 trazem 46 práticas que tornam mais tangível o alcance das metas. Em relação à comunicação, o objetivo 4 (Governança renovada) destaca a importância do diálogo, da melhor representatividade dos *stakeholders* nos órgãos decisórios, da transparência de gestão, adoção de sistemas abertos de informação e iniciativas colaborativas que utilizem do conhecimento da sociedade civil e da comunidade científica para amparar a tomada de decisão. O objetivo 6 (Cultura e identidade portuária) coloca como práticas necessárias: disponibilizar aos residentes, por qualquer meio, notícias e informações sobre o cotidiano portuário, aproximar a comunidade por meio de espaços abertos porto-cidade, promoção de passeios e organização de eventos culturais na área portuária. O objetivo 8

(Interface porto-cidade) também integra, dentre suas propostas, a revisão do *status* e herança do porto na cidade para refletir adequadamente seu significado histórico (AIVP, 2021c).

O site da AIVP traz rico conteúdo para os gestores portuários, com exemplos de cases de portos signatários da Agenda 2030. Dentre as boas práticas apontadas, identificou-se uma iniciativa do Porto de Quebec, no Canadá. Buscando desenvolver relações de confiança e convivência com a comunidade, a autoridade portuária criou, em 2012, o Comitê de Relações Comunitárias, principal canal de comunicação com os cidadãos locais, cujos procedimentos operacionais estão estabelecidos em seu estatuto. De acordo com o documento, o comitê é “(...) um mecanismo privilegiado para informar e facilitar os intercâmbios com a população, e conhecer as preocupações e percepções dos representantes da comunidade” (COMITÉ DE COHABITATION PORT, 2017, p. 1, tradução nossa).

O grupo tem caráter consultivo e é composto por, no máximo, 20 voluntários, os quais são designados pelas organizações participantes: autoridade portuária, usuários do porto, administração pública local e governamental, representantes dos distritos vizinhos, e associações comunitárias (grupos ambientais e socioeconômicos). Dentre os critérios de seleção dos membros estão: a representatividade, reconhecimento e relevância da organização e a capacidade transmissão de informações para o público-alvo. As reuniões contam com um facilitador/moderador externo e independente e geram um relatório público.

Os membros se comprometem a participar ativamente do comitê, tanto nas reuniões, que em geral ocorrem a cada três meses, quanto na disponibilização de tempo para participação em subcomitês e análise de informações. Também atuam como mediadores porto-cidade, na medida em que traduzem as expectativas, interesses e preocupações de quem representam e levam os resultados das reuniões para os representados. À Autoridade Portuária de Quebec cabe, dentre outras atribuições, a disponibilização de informações, resposta aos questionamentos apresentados e levantamento de temas para discussão (COMITÉ DE COHABITATION PORT, 2017).

Esse canal estruturado de comunicação e diálogo do Porto de Quebec com a cidade visa aprimorar a relação do porto com a comunidade, promover um intercâmbio construtivo, compreensivo e contínuo de informações, recebendo sugestões e comentários de grupos de interesse e aprimorando o método de implantação dos projetos portuários, ao considerar as questões da comunidade. Além disso, há o fomento à aceitação social e ao entendimento mútuo, pavimentando o orgulho da população local sobre o desenvolvimento do porto (COMITÉ DE COHABITATION PORT, 2017; PORT QUÉBEC, 2021).

Um projeto similar, envolvendo os cidadãos locais, é executado no Brasil, no Porto de Itapoá (SC). O *Ampliar* promove a reflexão junto à comunidade sobre projetos que busquem o desenvolvimento dos bairros do entorno portuário, capacitando os participantes a cocriarem anualmente os projetos e provendo autonomia de decisão coletiva sobre quais serão os projetos apoiados pelo porto, por meio de votação popular (PORTO ITAPOÁ, 2021).

Em 2020, foram aprovados 12 projetos e investidos 140 mil reais pela administração do Porto. As ações eleitas pela comunidade para receberem apoio são previamente avaliadas e posteriormente monitoradas por seis comissões, formadas por membros da própria comunidade, de acordo com a temática a que se refere: Pesca e Agricultura; Comunicação e Cultura; Esporte e Lazer; Geração de Renda; Tráfego: Mobilidade e Consciência; Meio Ambiente.

De acordo com o Porto de Itapoá (2021):

A metodologia utilizada para a condução do fórum tem foco em envolver os atores comunitários à participarem da construção, desconstrução e ressignificação de seus processos, permitindo assim, a atuação efetiva dos participantes em processos educativos e de desenvolvimento.

O *Ampliar* tem site próprio e, antes da pandemia, ocorria com encontros presenciais. Também conta com grupo de *WhatsApp* com os participantes. Tanto o regimento interno quanto os editais anuais são elaborados pela própria comunidade, ficando a cargo do porto a condução do projeto. A iniciativa já foi reconhecida com premiações no âmbito nacional e internacional¹⁹, nas áreas de sustentabilidade e participação comunitária, e é parte dos Programas Ambientais do Plano Básico Ambiental do Porto Itapoá, condicionante da licença ambiental do empreendimento.

¹⁹ O projeto foi vencedor do Prêmio Empresa Cidadã 2018 – ADVB, na categoria Participação Comunitária; Prêmio Ser Humano 2018 – ABRH SC, na categoria Sustentabilidade e, no âmbito internacional, do *Navis Inspire Awards 2019*, na categoria *Customer and Community Impact* (PORTO ITAPOÁ, 2021).

5 DISCUSSÃO, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O caminho de pesquisa percorrido até aqui permitiu descrever a comunicação organizacional vigente na Autoridade Portuária de Imbituba e apontar boas práticas de comunicação porto-cidade no âmbito nacional e internacional. A luz do modelo de análise, esse composto de informações será agora investigado junto aos dados coletados na pesquisa documental e nas entrevistas. A primeira parte do capítulo aborda a dimensão *Relação porto-cidade*, apresentando os principais aspectos que impactam ou podem impactar a comunicação da administração portuária com os cidadãos locais. A segunda parte engloba a dimensão de *Comunicação*, com a análise dos resultados obtidos nas categorias Emissor, Receptor, Meios, Ruídos, Mensagem e *Feedback*, discutindo como pode ser aprimorada a atuação nesses elementos do processo comunicativo. O capítulo finaliza apresentando caminhos possíveis para melhoria da comunicação, tendo em vista os aspectos que atualmente têm mais impacto na comunicação e relação porto-cidade.

Na análise documental, a principal fonte de pesquisa foi o Plano Mestre do Complexo Portuário de Imbituba (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 183), o qual possui um capítulo exclusivo para análise da Relação porto-cidade e “busca compatibilizar as atividades portuárias atuais e seus projetos de expansão com a dinâmica social e o desenvolvimento urbano do seu entorno”. Também foi consultado o Planejamento Estratégico Integrado (PEIN) e o Plano de Controle Ambiental (PCA) da Autoridade Portuária, além de páginas *online*, principalmente no site do Porto de Imbituba e da Prefeitura de Imbituba. Essas informações, juntamente com os dados coletados por meio das demais metodologias desta pesquisa, foram analisados de forma triangulada e interpretativa, e resultaram no composto teórico-empírico que será apresentado a seguir.

5.1 RELAÇÃO PORTO-CIDADE

Em um ambiente complexo e dinâmico como portuário, com exigências e pressões de *stakeholders* com variações significativas no poder de barganha da tomada de decisões, tem sido dedicada cada vez mais atenção a aspectos como o desempenho social e ambiental, às estratégias de governança, modificando a natureza das interações e táticas de comunicação das administrações portuárias, de forma a concretizar um olhar cada vez mais responsável com o outro, e integrando públicos como a comunidade local (PAROLA *et al.*, 2013). As abordagens mais inclusivas caminham para uma comunicação de interesse público, dialógica, participativa

e transparente, com vistas ao ganho mútuo, a intercompreensão, a harmonia da relação e a sustentabilidade da vida portuária com seu entorno.

Os fatores que impactam a relação porto-cidade, de acordo com Lam e Yap (2019), em geral, estão proximamente atrelados à saúde e ao bem-estar dos habitantes locais. A atividade portuária tem impactos significativos na cidade, atrai pessoas e empresas para dentro e nas proximidades do porto, as quais contribuem para o crescimento e a empregabilidade. Na outra ponta, esse tipo de economia gera “custos sociais externos” que impactam a comunicação porto-cidade, pois possivelmente é onde a comunidade fará grandes demandas (LAM; YAP, 2019, p. 2, tradução nossa). Lam e Yap (2019) e Park e Lim (2013) exemplificam esses custos como os impactos ambientais ligados à poluição do ar e à sobrecarga da infraestrutura de transporte terrestre. Em consonância com a literatura, identificou-se uma percepção positiva da participação econômica do Porto de Imbituba no desenvolvimento da cidade e impactos negativos de conflitos de tráfego e resíduos de cargas nas vias públicas, além de efeitos na relação territorial, pelo fato de o Porto estar localizado no centro da cidade.

5.1.1 Aspectos Históricos

Há uma conexão muito forte entre a história do Porto e da cidade de Imbituba. Conforme relatado no diagnóstico, várias fases da trajetória histórica do município ocorreram em decorrência do Porto. Nesse aspecto, os entrevistados ficaram divididos entre impactos positivos e negativos. SOC4 e SOC5 ressaltam a importância histórica de Henrique Lage. Segundo SOC 4, ele foi o “grande condutor” da construção porto-cidade: “Imbituba não tinha nada, Imbituba era Vila Nova só, do município de Laguna, o resto todo é dos anos 20 para cá, do Henrique Lage, por isso que eu respeito tanto”. SOC5, também representante de um grupo social local, diz que o empreendedorismo de Lage deu vida ao Porto e transformou a cidade na forma como ela é, trazendo uma série de novidades à época para Imbituba.

SOC2 discorda dessa perspectiva, entendendo que a ocupação espacial do Porto e a configuração urbana do centro da cidade impactaram nos grupos sociais que viviam nessas áreas, dando vantagens para uns e desvantagens para outros. Em outro ponto da entrevista, já na análise dos aspectos Sociais, Culturais e Políticos, item a ser detalhado a seguir, o participante continua a avaliar essa influência histórica portuária na distribuição espacial e visão cultural da própria cidade, frente a outros aspectos arraigados, como a mandioca, a pesca e a cultura açoriana:

Até a formação de alguns bairros são totalmente diferentes. O centro é a nossa história mais recente. A arquitetura, tudo, teve muita influência do Porto e é desconectado do

que tem o pessoal daqui. E essas pessoas ficaram em uma segunda relevância, então acho que mais nos últimos anos é que isso tem florescido, mas é como se assim, ‘a vou lembrar de Imbituba, quais são os aspectos importantes de Imbituba?’ Henrique Lage, não sei o quê... Henrique Lage, sabe assim, é meio deturpado, eu penso. A gente precisa um pouco de mais profundidade para entender qual é a história dessa cidade (SOC2).

Além da estruturação portuária proporcionar uma verdadeira evolução espacial e estrutural, essencialmente no centro do município, os ciclos de desenvolvimento do Porto impactaram nas expectativas da população, seja pela possibilidade empregos, instalação de novos empreendimentos (como a ZPE e a ICC), impactos ambientais, reflexos econômicos e sociais da decadência da atividade portuária com o fim do ciclo do carvão, além da transição de uma gestão privada para pública, alguns desses fatores também relatados por Neu (1999) e Goularti Filho (2010).

Segundo o Plano Mestre (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 215), a experiência socioeconômica e ambiental do município com projetos que, apesar das contribuições, trouxeram impactos ruins, como desemprego e passivo ambiental, resultou “em diversas incertezas e precauções por parte da população diante de investimentos de grande porte e de potencial geração de impactos”. Essa característica pode afetar a recepção de propostas futuras para expansão do Porto.

Rocha (2019, p. 94) aborda essa relação portuária com os ciclos econômicos, alavancando traços de progresso para as cidades, com proeminência do porto como “símbolo mais expressivo do tecido urbano”. Para CAM e PREF, o impacto positivo porto-cidade decorre principalmente pela importância econômica do Porto na cidade, a qual se desenvolve em torno dessa atividade. Para PREF, “Imbituba é uma cidade portuária, o imbitubense se identifica com isso, então acho que essa relação é positiva e aí hoje o imbitubense, as pessoas da cidade se sentem valorizadas pelo Porto (...)”.

Essa hegemonia da cidade portuária vai se diluindo e sendo disputada com a ampliação de outras atividades econômicas, como o turismo, o comércio e a indústria (ROCHA, 2019). Imbituba convive atualmente com uma diversidade de atividades, muitas delas com realização adjacente à poligonal do Porto. O turismo, por exemplo, é sazonal e ocorre principalmente no verão, em função do litoral formado por nove praias, como a praias da Vila e do Porto. A costa de Imbituba também fomenta a realização de esportes aquáticos, como o *surf* e o *kitesurf*. No inverno, a temporada de baleias-francas no litoral catarinense atrai turistas para a observação do cetáceo no município, reconhecido como a Capital Nacional da Baleia Franca (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

Provavelmente, esse caminho de desenvolvimento também acabou de alguma forma afastando os cidadãos do Porto. De acordo com SOC4, há uma tendência normal de que a cidade criada pelo porto queira expulsá-lo, pois passa a se desenvolver também por outras fontes. Ademais, foi relatada por três entrevistados (SOC1, SOC2 e SOC4) a falta de tentativa de aproximação e de abordagem histórica por parte do Porto. “No geral, o Porto às vezes trabalha de forma isolada enquanto ele poderia ter a comunidade do lado dele”, complementa SOC1.

SOC4 entende que a atual Autoridade Portuária de Imbituba não deve se desligar da história já vivenciada pelo Porto de Imbituba, mesmo que sob comando de outra administração:

A história não muda, não tem como, a história é aquela, acho que tem que valorizar mais, porque o administrador hoje é administrador daquilo que ficou das outras administrações e o próximo que vier ele vai ter a contribuição dele, vai ter os defeitos, tudo, mas ele passou por ali. Então essa sucessão histórica, a sucessão explica a situação histórica. É o tempo que fez chegar aqui. É o tempo que explica o porquê que está assim. Não está de outro jeito porque fizeram assim no passado. Então tem um vínculo grande, não tem porque haver esforço em se desvincular (SOC4).

A atenção à ligação histórica do Porto com o desenvolvimento da cidade pode impactar no nível de importância portuária presente no imaginário coletivo local.

5.1.2 Aspectos Sociopolíticos

O impacto Social foi avaliado como positivo por CAM, PREF e SOC4, pela atividade portuária se caracterizar como a principal base da economia do município, tendo uma valiosa e crescente participação na geração de empregos diretos e em setores secundários ao Porto, assim como na geração de renda. Esse contexto, na visão do gestor municipal, tem uma importância na vida das pessoas e gera uma arrecadação crescente que se deixar de acontecer vai impactar negativamente. Nesse sentido, CAM não quer que seja alterada a gestão pública do Porto e se preocupa com uma possível desestatização. Para o presidente do legislativo municipal, a prioridade não é só o lucro, mas também as pessoas empregadas, uma relação porto-cidade a partir de uma “política do bem comum”, que o Porto pode fazer com a Autoridade Portuária ficando pública, com um Porto que desenvolva várias economias, fomenta várias atividades no entorno dele, para que as famílias vivam bem.

Na análise de SOC4, socialmente, é difícil o Porto interferir além daquilo que ele já interfere (geração e distribuição de renda, empregabilidade, pagamento de tributos), mas alerta que haverá um aumento da demanda social e cultural em caso de iniciativas de expansão portuária, sendo fundamental bancar um projeto educacional e social.

Na outra ponta, SOC1 e SOC2 têm uma posição contrária sobre o impacto positivo do Porto no quesito social. SOC1 não vê ações sociais (ambientais e até mesmo políticas) do Porto

frente à representatividade econômica da atividade no município, pensa que poderia haver mais incentivo para fazer algo benéfico para a comunidade em contrapartida ao usufruto do território. Já SOC2 destaca o desequilíbrio causado pelo contexto portuário ser formado principalmente por trabalhadores do sexo masculino, o que impacta no lugar das mulheres na cidade, abrindo frente para prostituição e violência doméstica. De acordo com o Plano Mestre, em 2015, 89% dos trabalhadores aquaviários e portuários do Porto de Imbituba eram do sexo masculino, o que confirma a representatividade levantada pelo entrevistado.

Quanto ao aspecto Cultural, três entrevistados (CAM, PREF e SOC4) concordam que o Porto poderia se envolver mais na valorização cultural da cidade, questão que também foi identificada no aspecto Histórico. “O Porto em si já é muita cultura”, salienta SOC4. Para SOC2, essa influência do Porto na trajetória histórica do Porto tornou invisível outros aspectos da cultura local, que já têm dificuldade de valorização, como a pesca, o plantio de mandioca e a religiosidade, estabelecendo uma visão da cidade condicionada à visão do Porto.

Eu precisei me mudar novamente para Imbituba, para enxergar um outro grupo que eu não enxergava antes. (...) porque meu avô trabalhava no Porto, eu tinha a visão das pessoas do Porto, não tinha a visão das pessoas da cidade. Então muita gente ficou invisível mesmo. Então as histórias, a cultura desse lugar, ela recebeu novas influências. Então muita gente ficou invisível e muita quer, ‘não gente, eu tô aqui ainda, quero contar essa história’ e ainda tem muita dificuldade e ainda não é enxergado pela cidade (SOC2).

Nesse cenário, SOC4 sugere a realização de um evento cultural:

(...) a gente imaginava sempre, por exemplo, um festival de comida açoriana, porque aí se espalha pela comunidade, pelas cozinheiras todas da Imbituba. Premiar as melhores receitas e editar um livro de receitas. Coisa que está na boca de todo mundo hoje quer fazer comida diferente. Então repercute. Aí tem muito evento cultural que pode ser resgatado (SOC4).

Em consonância, SOC2 entende que o Porto poderia incentivar mais o uso das áreas em seu entorno, “tornar mais gostoso de ficar”. Para CAM, na parte cultural, o Porto poderia ajudar mais por meio de parcerias para revitalizar, resgatar alguns espaços da cidade que já foram ligados a ele, como a Usina que era a antiga usina de energia que alimentava a cidade, a máquina do trem, que era bem na frente da capelinha, conforme realizado com a Capela São Pedro. A igreja, presente na área do Porto de Imbituba, é um importante marco religioso e cultural da cidade e encontra-se aberta para visitação da comunidade. Em suma, a perspectiva desses entrevistados vai ao encontro da importância de preservar os recursos culturais, logo, a identidade local, na relação porto-cidade, ressaltada por Lawer (2019).

Quanto ao aspecto Político, apesar de a maioria dos entrevistados reconhecerem haver impactos nessa categoria, os motivos são diversos. PREF acredita que os impactos na política

já foram maiores no passado: “dizem que teve um tempo que quem comandava o Porto decidia quem seria o prefeito, hoje não é bem assim, hoje não é mais assim”. Já SOC2 aponta a influência política partidária na movimentação de poder local, refletindo na relação portocidade: “se o prefeito é de tal partido, se o diretor, alguém indicado é de tal partido, vai melhorar a relação, não vai melhorar a relação, fica muito nessa briguinha de poder, que também não acho legal”. Na matriz SWOT (*Strengths* – Forças, *Weaknesses* – Fraquezas, *Opportunities* – Oportunidades – e *Threats* – Ameaças) do Planejamento Estratégico Integrado da SCPAR Porto de Imbituba, as possíveis interferências políticas diversas estão identificadas no quadrante de Ameaças (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020c).

Sob outro ponto de vista, SOC3 e CAM citam a falta de perenidade na gestão como um ponto negativo, trazendo insegurança, na visão do presidente do legislativo, e atrapalhando o relacionamento que a entidade está construindo com o gestor do Porto, para SOC3. De acordo com o representante de um grupo social, quando há troca de presidente do Porto:

(...) aí a gente começa da estaca zero de novo. Ó, nem conheço o presidente, não sei nem quem é. Então, pra mim conhecer tem que ir lá, marcar um horário, tentar botar os assuntos que a gente já conversou dez vezes com o outro e vai começar tudo de novo do zero, então fica difícil né, complicado (SOC3).

Esse fato também é reconhecido na matriz SWOT do instrumento de planejamento estratégico da Autoridade Portuária, como uma de suas Fraquezas, ou seja, a “alta rotatividade nos cargos de gestão e gerência e conseguinte falta de continuidade” (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020c, p. 6).

Por fim, outro ponto relatado por SOC4 e SOC5 é a necessidade de uma aproximação institucional junto ao governo em benefício dessa relação. Do ponto de vista de SOC5, deve haver uma interação maior e melhor do Porto com a gestão pública municipal, fomentando o relacionamento com o Estado. Segundo SOC5, “o Porto é um representante legítimo de um braço do Governo do Estado, e aí nós precisamos ter uma relação mais íntima das necessidades do município para com o Estado, propriamente com o Governo Federal”.

5.1.3 Aspectos Econômicos

Dentre todos os aspectos analisados, a relação econômica do Porto com a cidade de Imbituba foi a categoria com a consideração mais positiva para os entrevistados. Podem-se ressaltar três principais aspectos neste ponto, relativos à representatividade da atividade portuária na economia da cidade: grande participação na arrecadação de tributos, geração de renda e quantidade de empregos gerados no município. Essa característica estaria dentre as mais

importantes dimensões do desempenho social portuário (CHEON, 2016) e, para Le *et al.* (2014), se constitui enquanto o fator de maior sucesso das operações portuárias.

Ao se configurar como principal responsável pela geração de renda local, o Porto participa também da movimentação do comércio e serviços, assumindo um lugar de protagonismo, em que as demais economias adquirem certa dependência do desempenho do portuário. CAM e SOC4 concordam com essa perspectiva e o representante da câmara municipal complementa: “as cargas que entram e movimentam ali, é o que hoje (...) alimentam realmente as artérias nesse grande corpo que é o município de Imbituba”.

A representatividade econômica do Porto na cidade também é realçada na fala de PREF, quando afirma: “Porque assim, é dali que vem a principal fonte de arrecadação do município, é dali que vem boa parte dos empregos gerados na cidade, é dali que a renda se distribui na cidade, então isso é o lado positivo (...)”. O gestor público complementa mais adiante:

(...) nenhuma atividade econômica é uma ilha né, (...) o comércio às vezes está vendendo bem porque o Porto tá bem e a cidade tem dinheiro, então as coisas são interligadas, e se não fosse o Porto aqui hoje, claro que a gente teria uma outra base econômica, mas dificilmente a gente teria essa pujança que nós estamos vivendo nesse momento. Isso ficou claro ali no início desse século, quando o Porto estava em crise, (...), com queda de movimentação e a cidade aí em dificuldade econômica, com uma situação totalmente diferente do que a gente vê hoje (PREF).

Nesse sentido, Rocha (2019) ressalta que a contribuição econômica do porto não pode estar dissociada da capacidade da cidade suportar sua presença. A decadência do ciclo do carvão no Porto de Imbituba, por exemplo, impactou fortemente na obsolescência de algumas infraestruturas e no desemprego local, em função da forte dependência econômica que estava instalada na cidade em relação a essa atividade no Porto, situação que foi aprimorada com a diversificação de cargas atendidas (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

SOC2 tem receio dessa dependência e afirma: “eu sinto que o comércio fica bem à mercê dessa movimentação do Porto”, a interligação entre o crescimento portuário e o aumento do comércio local, segundo o entrevistado, é visível no surgimento de novas lojas varejistas de móveis nos últimos anos.

A ampla participação na arrecadação de tributos foi apontada por SOC1 e SOC2. A situação é entendida por Monios, Bergqvist e Woxenius (2018) como um fator que aumenta a influência das autoridades portuárias nas decisões da cidade. Ainda no âmbito porto-cidade, os autores também relatam que a convivência da contribuição econômica com os desafios socioambientais é uma equação contínua de difícil resolução (LE *et al.*, 2014; MONIOS; BERGQVIST; WOXENIUS, 2018). A aparente dicotomia se o porto contribui, com empregos

e impostos, por exemplo, ou prejudica, com poluição e poucas oportunidades de emprego para a cidade, por outro lado, levantam o questionamento de como gerenciar o benefício mútuo (MONIOS; BERGQVIST; WOXENIUS, 2018). Esse aparente contraste também foi abordado por Le *et al.* (2014). Para Kong e Liu (2021), a promoção do valor econômico deve ocorrer em consonância com a atenção à proteção ambiental, com sistemas de recompensa e punição razoáveis, quando se fala em cidade portuária sustentável.

Além da geração de renda, SOC3 acredita que, se não tivesse o Porto, haveria mais desemprego na cidade. Sobre essa representatividade, o Plano Mestre do Porto de Imbituba (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018) identificou que, em 2015, 41% dos empregos formais do município eram de trabalhadores aquaviários e portuários, sem contar a influência na cadeia de serviços, indústria e comércio da região. Cheon (2016) alerta que essa questão de facilitação de comércio e geração de empregos é muito ambígua no caso portuário, pois ao mesmo tempo em que a maior disponibilidade de vagas de trabalho tem uma participação social importante, a busca pela maior produtividade e consequente automação de muitos processos pode acabar diminuindo a necessidade de grande quantidade de mão de obra.

De forma crítica, SOC4 diz que a participação essencial do Porto de Imbituba na economia da cidade ainda é pouco reconhecida e que poderia ser explorada se a administração apresentasse dados concretos sobre esse impacto socioeconômico.

Agora, o principal, digamos assim, impacto, que é o econômico, você ainda vê algumas pessoas titubeando sobre o tamanho disso, por isso que é importante também, o Porto nunca levantou os números disso. A identificação dos aspectos positivos e quantificá-los pode trazer também uma outra sensação na boa interferência (SOC4).

A consideração do entrevistado vai ao encontro do entendimento de Parola *et al.* (2013) de que a autoridade portuária deve informar a comunidade sobre o impacto econômico do porto e os procedimentos realizados para reduzir as externalidades negativas.

5.1.4 Aspectos Ambientais

O aspecto ambiental é um dos principais fatores de preocupação na relação do porto-cidade. A literatura traz possíveis impactos semelhantes enfrentados pelos portos relacionados à qualidade do ar (emissões de gases e poeiras), à qualidade das águas (águas residuais não tratadas, alta turbidez, poluição por óleo, presença de metais pesados), às condições de tráfego (derramamento de cargas, congestionamento, transporte de cargas perigosas), à dragagem, à

gestão de resíduos sólidos, aos ruídos, ao impacto visual, dentre diversas variáveis (LAM; YAP, 2019; LE *et al.*, 2014; TICHAVSKA *et al.*, 2017).

A semelhança das questões ambientais não é uma regra e varia de intensidade caso a caso, pelas inevitáveis diferenças de tamanho entre os portos, cargas movimentadas, características naturais do espaço onde estão inseridos, tecnologias de transporte, armazenagem e movimentação, além da atuação para evitar e mitigar tais problemas. Ainda que as coletas estejam dentro dos limites legais permitidos, esses fatores podem ainda assim afetar a vida dos cidadãos locais e, portanto, ser percebidos como problemas. Essa perspectiva concorda com Le *et al.* (2014), que identificou em sua pesquisa que o problema ambiental percebido é majoritariamente aquele visível no momento atual.

No Porto de Imbituba, foram identificadas com destaque nas entrevistas e no Plano Mestre do Complexo Portuário (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018) questões relativas ao derramamento de resíduos de cargas nas vias públicas e à dispersão de poeira do coque, principalmente em dias de vento nordeste, e da movimentação de contêineres em um dos pátios internos, não pavimentado. Também o atual instrumento de planejamento estratégico da Autoridade Portuária de Imbituba reconhece o nível de dispersão atmosférica como uma Fraqueza em sua matriz SWOT (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020c).

Para SOC4, as experiências do passado com problemas ambientais deixaram um estigma na cidade sobre a atuação do Porto Imbituba nesse aspecto. O entrevistado defende que atualmente o padrão de tratamento da questão é diferente e mais eficiente, inclusive em relação a outros portos com movimentação menor. Ele ressalta que a situação melhorou muito e que é positivo o fato de o Porto ter deixado de interferir no ar da cidade.

Cabe apontar que são adotadas medidas de proteção para evitar a dispersão de particulados, dentre elas, a instalação redes (*wind fence*) no entorno da área de armazenagem de coque no Porto, umectação da pilha de coque, uso de caminhão pipa para umedecimento do terminal de contêiner não pavimentado, lavagem dos caminhões antes de sair do terminal de coque e cobertura da carga por lona (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018). O Plano Mestre do Porto aponta que:

As medidas de controle ambiental que vêm sendo promovidas, além do monitoramento constante da qualidade do ar, estão de acordo com as exigências do órgão ambiental, porém as comunidades do entorno vêm sinalizando que tais medidas não seriam suficientes, já que o impacto é visível para a população (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p.158).

Nesse contexto, PREF também considera que há uma tensão grande com a questão ambiental no caso de Imbituba, refletida na existência de vários grupos preocupados com o tema e envolvidos em embates passados, como, por exemplo, quando da perspectiva de instalação de uma empresa de granéis líquidos que “gerou toda uma comoção na cidade”, relata o entrevistado. No entanto, o gestor municipal também entende que esses impactos ambientais, em geral negativos, são inerentes à movimentação de cargas.

Denktas-Sakar e Karatas-Cetin (2012) abordam que as pressões sociais e ambientais exercidas tanto pela comunidade quanto pelos gestores públicos, são por conta das externalidades negativas dos portos. Os autores também ponderam a habilidade de gerenciar esse tipo de pressão como um dos pré-requisitos básicos para uma atuação sustentável na cadeia de suprimentos.

O outro ponto de atenção é o derramamento de cargas nas vias, tais como granéis agrícolas e minerais. Atualmente, os granéis sólidos representam a principal movimentação do Porto de Imbituba. Apenas em 2020, os produtos a granel corresponderam a 81,73% do volume transportado (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021j). Para SOC4, o problema atual de poluição do Porto advém do fluxo de veículos e pode ser resolvido segregando o tráfego urbano do portuário. Medidas relativas à estrutura do acesso serão descritas no item a seguir (5.1.5 Aspectos dos Acessos Terrestres).

Os resíduos que caem do transporte de cargas nas vias públicas também são associados a acidentes, degradação da água de drenagem que vai para o mar e à atração de fauna sinantrópica (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018). Internamente, o Porto de Imbituba conta com um programa de monitoramento desses animais, que inclui ações para controlar pombos e roedores. No entanto, as atividades não se estendem para além da poligonal (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2017a). Neste aspecto, em agosto de 2021 foi divulgada pela Prefeitura de Imbituba a doação de uma varredeira mecanizada pelo Sindicato dos Operadores Portuários do município (Sindop), para auxiliar na limpeza de resíduos ao longo das vias, especialmente no principal acesso rodoviário ao Porto (MUNICÍPIO DE IMBITUBA, 2021a).

Para o representante do legislativo municipal, a limpeza do acesso norte, pelo menos uma vez por semana, ou quando estão em operação cargas que sujaram mais a via, já melhoraria bastante a situação. A partir de debates no CAP, em 2021, constituiu-se uma comissão para estudar a situação e possíveis soluções para melhorar a integração do transporte de cargas com o dia a dia da comunidade (CAP DO PORTO DE IMBITUBA – SC, 2021).

Durante as entrevistas desta pesquisa foram constatados o receio e dúvidas quanto aos riscos – ao meio ambiente e à saúde humana – trazidos pela exposição a cargas potencialmente poluidoras. CAM considera que “É todo um ecossistema que é prejudicado pela movimentação de cargas que passam pelas vias, principalmente o acesso norte que alimenta o Porto”. Na perspectiva de SOC1, o equilíbrio para o manuseio de produtos de forma menos impactante possível para a comunidade, visando um convívio em harmonia, se alcança envolvendo vários atores, dialogando com eles e responsabilizando-os, porque a própria cadeia logística envolve outros atores, além da autoridade portuária.

Essa necessidade de integração é reconhecida pelo gestor municipal, que confirma:

(...) enquanto cidade e Porto, nós temos o papel de minimizar ao máximo esses impactos e de poder sempre ter uma comunicação transparente. E aí a comunicação é importante para isso. Né, ‘olha, nós estamos cientes dos riscos, nós estamos tomando medidas para minimizar esses riscos, para contrabalançar os impactos negativos’, então é importante sempre a gente ser transparente nesse sentido, porque impacta negativamente sempre (PREF).

Dessa forma, além das medidas efetivamente de tratamento da relação ambiental, evidencia-se a importância da comunicação como mediadora dessa relação porto-cidade, porque o desconhecimento do trabalho de proteção, monitoramento e mitigação, por exemplo, pode suscitar dúvidas como a de SOC3:

(...) eu desconheço, por isso falta divulgação, se eles têm alguma coisa preparada para se der algum impacto ali, eles têm como eles chegar lá e dizer assim: ‘nós vamos resolver, nós vamos resolver isso aí’, não sei se eles têm, se têm eu desconheço. Então, é isso que eu digo, o Porto se divulgasse mais, a gente saberia. Se houvesse um impacto ambiental, vamos dizer, um navio ali, acontece alguma coisa ali, explode e sai uma mancha de óleo grande, será que ele tem uma prevenção, será que ele tem algo pra aquela mancha não espalhe pelo litoral todo? Será que ele tem uma prevenção assim?

A poligonal portuária está próxima à Área de Proteção Ambiental da Baleia Franca. No PEIN (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020c), a proximidade física à comunidade pesqueira e à APA foram identificadas no quadrante de Ameaças da matriz SWOT da administração do Porto. Um dos entrevistados representante da comunidade (SOC2) cita o monitoramento de baleias como algo positivo, que vê com mais frequência ações nesse sentido, segundo o participante, talvez porque elas sejam mais comunicadas.

No aspecto ambiental, além dos reflexos de poeira e resíduos nas vias, também foram citadas questões sobre limpeza do cais e óleo de embarcações nas manobras. Apenas um dos entrevistados (SOC5) apontou o aspecto claramente como positivo. SOC5 não vê nenhuma agressão ao meio ambiente com a operação portuária, “salvo, claro, alguma ação esporádica

que acontece ou que vem a acontecer que, devido à legislação, consegue se melhorar e restabelecer (...)”, destaca.

5.1.5 Aspectos dos Acessos Terrestres

Conforme descrito no diagnóstico desta pesquisa, por terra, o acesso ao Porto de Imbituba ocorre por via rodoviária e ferroviária, tendo a via norte que conecta a BR-101 ao centro da cidade como o principal eixo de entrada de caminhões com destino ao Porto. A maioria dos entrevistados considera o aspecto de Acessos Terrestres negativo na relação atual do Porto de Imbituba com a cidade, principalmente por causa dos resíduos nas vias, deixados pelo fluxo de caminhões, mas também pela confluência de veículos de carga e de passeio em um mesmo espaço, dificultando a locomoção para os bairros. Por outro lado, essa avaliação é acompanhada do reconhecimento por dois entrevistados (SOC1 e SOC3), de que a restauração do acesso norte, recentemente recuperado em concreto rígido, melhorou muito a situação da via. Como o derramamento de cargas já foi tratado no item anterior (Aspectos Ambientais), destaca-se na categoria Acessos Terrestres os aspectos relativos às vias e seus fluxos.

A utilização conjunta do acesso norte para o Porto e demais atividades do dia a dia da cidade naturalmente gera um conflito confirmado nas entrevistas e no Plano Mestre. De acordo com o instrumento de planejamento, as rótulas de acesso aos bairros podem impactar em lentidão do tráfego e o potencial crescimento demográfico em bairros próximos à área portuária, bem como a expansão das atividades industriais tendem a aumentar o fluxo e agravar os conflitos se o cenário não mudar (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

A localização das áreas industriais, assim como os pátios e armazéns de carga situados nas margens das vias de acesso, facilita a movimentação de cargas na região. No entanto, ao se aproximar da área urbanizada do município, são verificados conflitos com o trânsito urbano local, composto por veículos de passeio, motocicletas, bicicletas e pedestres, assim como as áreas residenciais que muitas vezes estão próximas às vias, a exemplo das edificações do Bairro Vila Nova Alvorada e da já citada Vila Alvorada (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 208).

Hesse (2013) concorda com essa análise quando considera que tanto os fluxos tendem a exercer impactos sobre os lugares, como as características dos lugares podem moldar a forma como se dão esses fluxos. Os engarrafamentos, a confluência do tráfego local com aquele de acesso ao porto e o estacionamento ao longo de vias públicas são considerados por Rocha (2019) como problemas em diversos portos brasileiros. Para Almutairi *et al.* (2019), o congestionamento pode ser um dos cenários mais perturbadores para os moradores locais.

No entanto, em relação ao fluxo viário em Imbituba, PREF, SOC4 e SOC5 entendem que, atualmente, a principal via de acesso portuário está suportando o tráfego existente, mas que já se deve pensar no futuro da rodovia, conforme fala do gestor municipal, pelo tempo necessário para execução de melhorias. Nesse sentido, SOC5 afirma: “Não vejo ainda que seja um caos, que possa ser tido como um grande problema, mas ele com certeza vai ser um problema o mais breve possível”.

Além da perspectiva de expansão demográfica e industrial do município, a conclusão das obras da BR-285, conectando a Região Norte do Rio Grande do Sul ao Sul de Santa Catarina, deve ampliar significativamente o papel do Porto de Imbituba como uma solução logística de escoamento da produção agrícola gaúcha (BR-285/RS/SC, s.d.; GOVERNO DE SANTA CATARINA, 2021b).

Dentre as possíveis soluções de melhorias do acesso terrestre, a primeira seria a duplicação do acesso norte de Imbituba, observado nas falas de PREF, SOC1, SOC4 e SOC5. Os entrevistados destacam a necessidade de separar o trânsito de caminhões do trânsito da cidade, com uma via exclusiva ou um novo acesso, áreas de manobra para caminhão, para poder conviver harmoniosamente com o trânsito local. A obra de duplicação está em fase de planificação, com a ordem de serviço para a elaboração do projeto assinada em agosto de 2021 (MUNICÍPIO DE IMBITUBA, 2021b).

O fluxo com destino ao Porto se dá quase que exclusivamente pelo acesso norte, um caminho rodoviário que atravessa a zona industrial do município e áreas residenciais, com rótulas de acesso aos bairros. Também foram identificadas citações de impactos porto-cidade em Imbituba relativos ao estacionamento de caminhões ao longo da via (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018), desconforto visual causado pelos serviços de apoio ao Porto e insegurança de andar a pé (SOC2).

Esses possíveis gargalos não parecem ser tão proeminentes quando se fala em linha férrea de acesso ao Porto. A locomotiva atravessa diariamente a área central do município até a instalação portuária, percorrendo passagens em nível que podem ficar bloqueadas durante a entrada e saída do trem do Porto. No entanto, não foram registradas queixas dos entrevistados quanto ao acesso ferroviário. SOC1 destaca que a ampliação interna da ferrovia na poligonal do Porto permite a manobra do trem dentro da área portuária e foi fruto de um planejamento que diminuiu o impacto na cidade, excluindo as manobras na parte externa, sendo também vantajosa a expansão dessa rede.

5.1.6 Aspectos de Urbanidade

A perspectiva dos entrevistados sobre a sinergia entre o desenho urbano e a estrutura portuária é principalmente positiva ou neutra, com o entendimento de que não há outro local para o Porto, de que ele já tem uma localização privilegiada, separada da cidade por uma rodovia. Os fatores preponderantes que interferem de forma negativa estariam atrelados justamente aos impactos na mobilidade urbana descritos anteriormente (item 5.1.5 Aspectos dos Acessos Terrestres). Para SOC4, o planejamento de uma via exclusiva para o Porto dividiria o tráfego, principalmente no trecho mais urbano, e resolveria a questão da interferência da atividade portuária no dia a dia do cidadão.

Em relação a possíveis disputas por espaço físico, SOC1 entende que é um fator natural, pelos reflexos em quem vai ser mais afetado diretamente. O representante de um dos grupos sociais da comunidade identifica que já existe essa questão acerca do futuro da área da antiga ICC, que “é uma área que está ali hoje à mercê, uma área nobre e é muito boa para o Porto e é muito boa para a cidade”, avalia SOC1. Na mesma linha, CAM diz que o Porto pode crescer mais e ocupar parte desta área adjacente à poligonal portuária, promovendo a outra parte como área de lazer para a população, em contrapartida pelo passivo ambiental. Ainda não está definido o propósito de uso da ICC, mas há pretensão de expansão do Porto para o local (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

Segundo Rocha (2019), a disputa pelas áreas urbanas centrais com o adensamento populacional e outras atividades econômicas pode ser um dos motivos para a tensão porto-cidade (ROCHA, 2019). No caso de Imbituba, os bairros próximos à área portuária abrigam atividades de pesca e turismo e demais serviços. Além disso, SOC2 apresenta como negativa a configuração territorial que se deu no centro da cidade a partir do desenvolvimento do Porto e não das pessoas, porque ainda hoje há algumas estruturas, como casas, hotel e museu, que de alguma forma também contam a história do Porto, mas que, na visão do entrevistado, ganham relevância e perdem relevância de acordo com o próprio Porto.

O inegável crescimento do Porto, nas palavras de PREF, SOC1 e SOC5, deve ocorrer de forma “organizada”, “ordenada” e “harmônica”, levantando a necessidade de avaliação do Plano Mestre e do PDZ para colocar em prática a interação entre o desenho da cidade e do Porto. Para o gestor municipal, a sinergia entre o desenho urbano da cidade e a estrutura portuária é um dos desafios conjuntos da administração do Porto, da cidade e do Estado de Santa Catarina, porque o crescimento da cidade se dará também em decorrência do crescimento portuário, e vem acompanhado pelo aumento no número de veículos, pessoas, empregos, busca

por assistência médica, escolas, acesso à cidade e ao Porto. Portanto, é um planejamento que deve ser conjunto.

5.1.7 Aspectos de Planejamento

Esse aspecto é avaliado como negativo, pela falta de conhecimento do que é planejado (CAM; SOC3; SOC4), foco no planejamento de curto prazo (PREF; SOC4) e pouca visão prática do que é planejado (SOC2; SOC5). Além disso, foi destacada a necessária sinergia entre as administrações do Porto e os poderes executivo e legislativo municipal, tanto no planejamento da cidade quanto no planejamento do Porto (CAM; PREF; SOC1). O Plano Mestre coloca que, em muitos casos, a integração porto-cidade em termos de planejamento, gestão e operações das políticas urbanas pode ser promovida com a melhoria da comunicação e ações conjuntas entre a prefeitura municipal e a administração do Porto (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

Apesar de o PDZ do Porto de Imbituba (2020, p. 501) considerar fundamental “desenvolver uma consciência social do que é área portuária, (...) das mudanças que irão provocar alterações de forma planejada e moderna”, três entrevistados apontaram o desconhecimento do que a administração portuária pensa para o futuro. “A gente não tem nem conhecimento de nada, né, então de planejamento em relação Porto e município”, afirma SOC3.

Para Eskafi *et al.* (2019) os *stakeholders* da comunidade devem ser regularmente informados sobre o processo de planejamento portuário, apesar de sua pouca influência relativa à tomada de decisão sobre o porto. Esse mesmo grupo pode influenciar na consecução de projetos futuros de expansão ou no desenvolvimento de novas estruturas, colocando em risco, inclusive, a implantação de soluções que possam facilitar o crescimento de forma mais sustentável (DOOMS, 2019; ESKAFI *et al.*, 2019).

Na perspectiva de CAM, a informação tem que vir antecipada para ser estabelecida uma relação de confiança, sem ruído, com maior clareza do que vai acontecer, do que está sendo pensado, para que seja analisada se vai ser boa para o Porto e seu entorno.

Essa falta de informação sobre o planejamento pode estar atrelada tanto ao relatado foco no curto prazo quanto à pouca visão prática dos cidadãos sobre o que é planejado. Os entrevistados ressaltam a latência de um olhar de longo prazo, com pensamento no futuro da relação porto-cidade. “Por isso que é importante a gente fazer com que esses planos, que muitas vezes são planos de gaveta, com que a gente possa utilizar eles realmente como ferramentas de desenvolvimento”, pondera PREF.

Nas falas de SOC2 e SOC5 é possível observar a dificuldade de visualização concreta do que é planejado. “O planejamento ele existe e nesse ponto é positivo e eu acho que está faltando é colocar em prática esses planejamentos”, afirma SOC5. Para SOC2:

(...) dá essa sensação de que justamente tem muitos planos e existem muitas soluções e existem muitas alternativas, mas na prática você vê pouca coisa sendo feita e daí as pessoas ficam muito angustiadas, tipo assim, ‘não deve ser para a minha geração, deve ser para a próxima geração, para o meu filho ou para o meu neto’ e aí a pessoa perde entusiasmo, perde a fé de acreditar que vai acontecer na vida. Parece meio amarrado. Você vê muitos planejamentos, muitas tentativas de soluções, mas nada efetivamente que faça diferença no teu dia a dia.

Outro apontamento neste aspecto é a necessidade de sinergia entre Porto e gestores municipais, conforme PREF, para juntos discutir soluções e planejar os próximos anos do município, buscando a minimização dos impactos negativos. Para SOC1, essa interface deveria ser melhor planejada, tanto nos instrumentos da cidade quanto do Porto, para tornar o Porto mais competitivo e atrativo, até pelo tempo que as transformações levam para se concretizar.

Nesse contexto, Parola *et al.* (2018) ponderam que a coordenação com outros órgãos públicos permite lidar com questões-chave. A cocriação com *stakeholders* para formulação de políticas é um desafio de conciliação, mas também uma oportunidade de detectar interesses que coexistem (LAM; YAP, 2019), preocupações e necessidades críticas (ALMUTAIRI *et al.*, 2019), além de fornecer resultados de planejamento mais robustos à comunidade (DOOMS, 2019). Para Lam e Yap (2019, p. 12-13, tradução nossa), é etapa essencial para “abordar estratégias ganha-ganha para o benefício de longo prazo de uma cidade portuária”. É um caminho para assegurar a aceitação e a viabilidade dos planos portuários de longo prazo (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012), pois os resultados desejados podem ser interrompidos pela negligência de participação de algum *stakeholder* (ALMUTAIRI *et al.*, 2019).

O Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável de Imbituba (PDDSI) (IMBITUBA, 2005), por exemplo, é de 2005 e está em fase de atualização na prefeitura municipal. PREF destaca a importância do diálogo com o Porto neste momento para o trabalho conjunto. Também o Plano Mestre do Porto de Imbituba aponta que a participação portuária na atualização dos instrumentos de gestão e planejamento territorial municipal tende a potencializar o desenvolvimento de ambos, Porto e cidade (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

O PDDSI vigente já possui a estratégia *Imbituba um Porto de Oportunidades*, em que se propõe recuperar a importância histórica, econômica e social que o Porto tem para a cidade. Dentro dos projetos que ele prevê, está uma entidade que realize a integração da atividade

portuária com a comunidade. De acordo com PREF, foi criada em 2021 uma diretoria de Porto para trabalhar a interação e existe um grupo de trabalho atualmente para discutir a possível desestatização. Essa diretoria surgiu de um pleito da comunidade, especialmente de trabalhadores portuários e outros setores ligados que gostariam de maior proximidade.

No âmbito da integração, a Câmara Municipal também instituiu uma Comissão Especial em 2021 para acompanhar/intermediar na relação porto-Cidade de Imbituba, assim como tratar sobre a área da Zona de Processamento e Exportação (ZPE), a área da antiga Indústria Carboquímica Catarinense (ICC) e a área do Distrito Industrial de Imbituba. O Quadro 13 apresenta os pontos de destaque nos aspectos porto-cidade em Imbituba identificados nesta pesquisa.

Quadro 13 – Pontos de destaque identificados nos aspectos porto-cidade em Imbituba

Aspecto porto-cidade	Pontos de destaque identificados
Aspectos Históricos	1. Falta de abordagem e resgate da história do Porto, com influência na trajetória da cidade; 2. Necessária valorização de outros aspectos da cultura local, para além do Porto, olhando para a história de Imbituba; 3. Experiência socioeconômica e ambiental local em projetos ligados ao Porto, pelo desemprego e passivo ambiental que resultaram, alimentou incertezas e precauções na população para novas iniciativas de grande porte.
Aspectos Sociopolíticos	4. Porto com importante participação na geração de renda e empregabilidade; 5. Necessário maior incentivo à promoção de ações sociais; 6. Necessária maior valorização da cultura da cidade; 7. Reflexão sobre o desequilíbrio na representatividade feminina; 8. Falta de perenidade na gestão; 9. Possíveis influências políticas; 10. Necessária aproximação institucional do Porto junto aos órgãos de governo para aprimorar a relação porto-cidade.
Aspectos Econômicos	11. Representatividade da atividade portuária na economia da cidade, reflexo da grande participação na arrecadação de tributos, da geração de renda e da quantidade de empregos gerados no município.
Aspectos Ambientais	12. Dispersão atmosférica; 13. Resíduos de cargas nas vias; 14. Tensão ambiental por experiências passadas; 15. Dúvidas quanto aos riscos e desconhecimento da atuação do Porto; 16. Necessária integração de atores no tratamento da questão ambiental.
Aspectos dos Acessos Terrestres	17. Confluência de trânsito do Porto e da cidade e seus efeitos colaterais (estacionamento de caminhões ao longo da via, derramamento de cargas e acidentes).
Aspectos de Urbanidade	18. Proximidade com outras atividades, como a pesca e o turismo; 19. Possíveis conflitos de uso do espaço urbano, causados pela mobilidade e o futuro da área da antiga ICC.
Aspectos de Planejamento	20. Necessidade de integração das gestões (portuária, municipal – executivo e legislativo, estadual) na formulação dos instrumentos; 21. Falta de conhecimento do planejamento; 22. Pouca visualização do planejamento na prática; 23. Latência de um olhar de planejamento de longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Segue-se agora para a discussão, análise e resultados alcançados na dimensão *Comunicação*.

5.2 A COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE

As particularidades que mais afetam a comunicação porto-cidade, no caso de Imbituba, foram identificadas acima e, no âmbito da comunicação, podem ser melhor exploradas e

tratadas para uma aproximação do Porto com a comunidade. A literatura sobre gerenciamento de *stakeholders* volta sua atenção à priorização dos públicos a partir de sua influência, especialmente relativa às operações, desenvolvimento e performance do porto (NOTTEBOOM *et al.*, 2015). No entanto, do ponto de vista da comunicação, o impacto de *stakeholders* com menos poder de barganha na imagem portuária local levanta o necessário olhar estratégico também para esse público.

Kunsch (2014) pondera que é necessário ter em conta os aspectos relacionais, condicionantes, subjetividades e contextos que perpassam todo o processo comunicativo, ultrapassando a dimensão instrumental e calçando uma visão mais humanista da comunicação, com aportes das perspectivas interpretativa e crítica. Daí a importância de entendermos previamente o cenário em que a comunicação atua para então poder analisá-la de uma forma mais holística. A seguir, detalham-se os resultados encontrados nas categorias de análise da dimensão da Comunicação.

5.2.1 O Emissor: avaliação da comunicação portuária

Sobre a comunicação dentro dos instrumentos de planejamento da gestão portuária, destaca-se sua presença, do nível macro para o nível micro, no Plano Mestre, no PCS e no PEIN. O Plano Mestre estabelece três ações para a interação porto-cidade, com medidas de benefício mútuo. As duas primeiras ações são contínuas e se configuram mais como macroações, visto que se desdobram em ações menores, e a terceira já foi concluída. Ação 1: “Realização e acompanhamento de iniciativas socioambientais com as comunidades do entorno portuário”: esta ação tem como responsáveis a Autoridade Portuária e as empresas arrendatárias do Porto (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 365). Seu objetivo, frente às demais ações, se mostrou como o mais próximo da comunicação porto-cidade discutida nesta pesquisa:

Objetivo: realizar, dar continuidade e acompanhar o andamento de iniciativas e ações que melhorem a relação socioambiental do porto com a população do seu entorno, assim como melhorar a comunicação social e o diálogo entre a comunidade externa e as atividades portuárias em Imbituba, na atualização do Programa de Comunicação com a Comunidade e outras ações que englobem as áreas de Cidadania, Educação, Meio Ambiente, Saúde, Segurança, Incentivo à Cultura, incluindo, também, os pescadores e as comunidades tradicionais da região (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 365, grifo do autor).

Ação 2: Fortalecimento da comunicação e ações conjuntas entre a Autoridade Portuária, empresas privadas, poder público e população – esta ação fica a cargo da Autoridade Portuária, da prefeitura municipal e do governo estadual. Seu objetivo é “viabilizar a expansão portuária

de forma harmônica com seu entorno, assim como possibilitar a promoção de benfeitorias no espaço de interface porto–cidade” (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 365). Uma das melhorias identificadas seria a participação integrada dos atores na concretização da ZPE e na atualização do Plano Diretor municipal. Ação 3: “Buscar a viabilização para a realocação da Capela São Pedro” (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 366).

Previsto na Licença Ambiental de Operação, o PCS também vai ao encontro dos objetivos desta pesquisa, ao propor “firmar uma relação harmoniosa com a comunidade”, prevendo o estabelecimento de diálogo do Porto com os munícipes, o fornecimento de informações e esclarecimentos sobre as atividades portuárias, recebimento de contribuições e participação dos cidadãos no controle ambiental, impactando em uma imagem positiva da Autoridade Portuária junto à comunidade (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2017a, p. 84).

O documento também coloca que a implantação do PCS é a base para “manter um canal aberto entre a Administração do Porto de Imbituba com a sociedade, fazendo com que essa se sinta prestigiada e envolvida indiretamente com as atividades do Porto” (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2017a, p.85). O descritivo do programa está disponível no PCA e ressalta a necessidade de dar voz ativa à comunidade, colocando que o principal desafio é criar as condições para que esse canal se mantenha de forma permanente porto-cidade, aprimorando as relações e evitando conflitos (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2017a). Além da necessária opção por canais de comunicação adequados ao público que se pretende atingir, o PCS alerta para a divulgação dos meios disponíveis para a comunidade contatar o Porto e traz metas e indicadores do Programa. São estabelecidas 4 metas:

Criar um **canal de relacionamento contínuo** entre o empreendedor e a sociedade, promovendo um estreitamento das relações;
 Garantir um **sistema permanente de informações** que possibilite um conhecimento correto por parte da sociedade sobre: (i) as obras previstas para o empreendimento; (ii) suas interferências na estrutura e na dinâmica física, biológica e socioeconômica da região; (iii) os investimentos realizados para otimizar impactos favoráveis e minimizar/compensar impactos desfavoráveis;
 Implantar um **mecanismo formal de escuta e resposta a reclamações**, dúvidas, sugestões e solicitações das comunidades vizinhas;
Fortalecer a segurança dos moradores divulgando as estratégias e os planos do Porto de Imbituba que visam o controle dos riscos e a redução de acidentes (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2017a, p. 85-86, grifo nosso).

O PCS prevê, ainda, um conjunto de ações e atividades a serem desenvolvidas dentro do programa, sobre as quais se buscou a situação atual, a qual é apresentada no Quadro 14:

Quadro 14 – Andamento das ações e atividades previstas no PCS

Ações e atividades previstas no PCS	Andamento identificado
Promover atividade interna para sistematizar as informações sobre os projetos da engenharia, logística dos navios e caminhões, avanço das medidas de mitigação e dos programas de controle ambiental;	Não está claro se esta ação é voltada à comunidade ou ao público interno. Atualmente são realizadas reuniões internas mensais na administração do Porto, denominadas Conselho de Gestão, para atualização integrada dos colaboradores sobre o andamento das atividades da Autoridade Portuária. Se se tratar de atividade para o público externo local, antes da pandemia, em 2019, foram promovidas visitas da comunidade para apresentação da estrutura, operação e atividades do Porto.
Participar ativamente da comissão de comunicação interna, nas reuniões das principais instituições locais (Ex.: AMORuaDeBAIXO e AMPAP);	Desconhece-se a existência dessa “comissão de comunicação interna”.
Encaminhar correspondências a grupos organizados;	Atividade não realizada atualmente junto à comunidade.
Elaborar boletim informativo interno e externo impresso e virtual;	Essa divulgação institucional ocorre exclusivamente em ambiente virtual, por meio de notícias no site e <i>posts</i> nas redes sociais. Na área ambiental, é elaborado o <i>Minuto Ambiental</i> , canal informativo predominantemente focado no público interno e parte do Programa de Educação Ambiental (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021j).
Prestar assessoria de imprensa (matérias encaminhadas para os principais veículos de informação da cidade e para mídias sociais – rádio);	Atividade realizada pela Autoridade Portuária.
Elaborar boletim ou palestras internas, para os colaboradores, abordando questões como: saúde e segurança no ambiente de trabalho, redução e gestão da geração de resíduos sólidos, prevenção de danos ambientais, o papel do trabalhador na eficiência do empreendimento;	Atividade realizada no âmbito do Programa de Educação Ambiental, também parte do PCA.
Atualizar a página na internet com dados pertinentes;	Atividade realizada pela Autoridade Portuária no site institucional do Porto de Imbituba ²⁰ .
Elaborar um vídeo institucional;	Atividade realizada pela Autoridade Portuária e disponível no <i>YouTube</i> ²¹ .
Implantar o serviço de ouvidoria por telefone e por e-mail.	Canal oficial de Ouvidoria disponibilizado na plataforma do Governo do Estado de Santa Catarina ²² .

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em SCPAR Porto de Imbituba (2017a).

²⁰ Disponível em: <<https://portodeimbituba.com.br/>>

²¹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=NSe5uQcIF24&t=21s>>

²² Disponível em: <<http://www.ouvidoria.sc.gov.br/cidadao/>>

No nível micro, do setor de Comunicação da Autoridade Portuária, o Planejamento Estratégico Integrado (PEIN) 2021/2025 também estabelece macroações comunicativas, as quais foram apresentadas no Diagnóstico (Capítulo 4). A análise conjunta do Quadro 14, das metas do PCS, das macroações previstas no Plano Mestre e no PEIN e das percepções captadas por meio das entrevistas, permite inferir que já existem traçados caminhos possíveis de aproximação porto-cidade que se coadunam com os objetivos desta pesquisa e que precisam ser aprimorados a partir das necessidades detectadas ao longo da análise. Nessa linha, depreende-se da observação das ações previstas e realizadas no PCS e das perspectivas atuais coletadas junto aos participantes desta pesquisa que o Programa ainda carece de completa implantação, ainda com lacunas nas atividades relativas à escuta, aos canais de diálogo e no efetivo estreitamento das relações, na implantação de um sistema permanente de informações que efetivamente cheguem à comunidade e contribuam para seu conhecimento sobre o Porto, compreensão sobre as atividades atuais e impactos no seu dia a dia.

Esse contexto explica a identificação de falas como a de alguns entrevistados ao longo das entrevistas: “(...) é importante a ser feito de o Porto abrir esse canal, quer dizer, esse contato com a pessoa específica, mas também o Porto deve sair da sua fortaleza e ir ao encontro da população para saber sobre isso, qual é a necessidade” (SOC5); “é tudo escondido” (SOC3); “nos últimos tempos eu vi uma melhora, mas mesmo assim às vezes eu sinto que você não faz muito parte daquela realidade” (SOC2).

Sobre o acesso a informações de interesse público do Porto, CAM coloca que:

Tem uma caixa preta. Tá bem fechada, é aonde está o problema de comunicação porto-cidade, tem informações que até pode se dizer que seja confidenciais de interesse comercial, mas como a Autoridade Portuária é pública, penso que tem que ser transparente em todas as informações.

Na percepção dos entrevistados, a comunicação do Porto de Imbituba exerce um papel de suma importância e, por isso mesmo, deve fazer o máximo esforço possível para informar a comunidade do que se passa dentro e aos arredores da poligonal, para além dos impactos positivos e negativos que os cidadãos já vivenciam no dia a dia. Desta forma, os munícipes poderão entender melhor as atividades portuárias e de que forma elas vão implicar na convivência com a cidade. Essa comunicação, no olhar dos entrevistados, além de informar, deve também promover o relacionamento porto-cidade.

SOC4 ressalta a relevância de um trabalho do Porto para “cativar os seus vizinhos” e fortalecer a identificação de que o município é uma “cidade portuária”. Ainda segundo o entrevistado, sem a concordância da cidade não é possível fazer grandes mudanças, como a

expansão do Porto, por exemplo. E esse relacionamento tem que ser construído em longo prazo com a comunidade, com um olhar da gestão voltado também para fora da poligonal, mostrando o verdadeiro tamanho da economia proporcionada pelo Porto, com empregos diretos e indiretos, movimento em dinheiro na cidade, sob o risco de restringir a percepção da participação econômica ao âmbito interno portuário.

Quanto ao estilo do emissor, de uma forma geral, depreende-se que os entrevistados consideram que a comunicação do Porto de Imbituba vem evoluindo, com boa divulgação e informações pertinentes nas mídias disponíveis, principalmente as redes sociais e o site institucional, mas avaliam que a comunicação como um todo ainda precisa melhorar bastante. SOC1 ressalta a importância do site como fonte oficial de informação e as mídias sociais como chamariz para o engajamento com o público.

No entanto, os entrevistados esperam uma comunicação mais rotineira do que acontece no dia a dia do Porto (são citados, por exemplo, entrada e saída de cargas, armazenamento, condições do vento – pelos impactos na dispersão de partículas). Para CAM, além da responsabilidade enquanto organização, o fato de a Autoridade Portuária ser comandada por uma administração pública, poderia ter mais comunicação, transparência e troca de informação com a população.

(...) o que a gente quer é um crescimento do município sustentável e quanto mais informação a gente tem da empresa e das suas atividades, a gente pode cobrar também e talvez hoje não é isso que os gestores pensam, em dar informação, porque vai vir muita cobrança, mas dava pra melhorar bastante (CAM).

CAM, PREF e SOC3 concordam que, muitas vezes, a comunidade não tem acesso ao que está acontecendo no Porto. SOC3 desconhece o que é divulgado atualmente, porque recebe poucas informações. Esse contexto vai ao encontro de uma das conclusões do estudo multicase de Le *et al.* (2014), de que a maioria da população vizinha não estava bem informada sobre as atividades do porto.

Na mesma linha, CAM, PREF e SOC4 entendem que há uma baixa presença nas mídias tradicionais locais, como rádios e jornais, o que acaba sendo um obstáculo à chegada da informação na comunidade. Também houve citações à dificuldade de entender e estar próximo da realidade do Porto (SOC2) e de entrar em contato com a administração portuária, pela troca recorrente de gestão (SOC3), conforme já abordado nos Aspectos Sociopolíticos (Item 5.1.2).

Quando questionados sobre quais seriam os aspectos positivos e negativos que poderiam ser destacados na comunicação porto-cidade realizada atualmente, os entrevistados citaram majoritariamente pontos negativos. A falta do relacionamento direto, a pouca iniciativa para

procurar interagir com as entidades e o desconhecimento da comunidade sobre quem ou como acessar para tirar dúvidas foram os pontos mais citados. Os resultados estão sintetizados no Quadro 15.

Quadro 15 – Fatores positivos e negativos na comunicação porto-cidade em Imbituba

Avaliação	Fatores apontados pelos entrevistados
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> • Falta do relacionamento direto, maior interação (PREF; SOC1; SOC5); • Pouca iniciativa do Porto para procurar as entidades (SOC1; SOC3); • Não saber quem/como acessar para tirar dúvidas (PREF; SOC2); • Falta de proatividade para informar a população (CAM; SOC3); • Pouco avanço nas tratativas (CAM; SOC3); • Burocracia: formalidade do relacionamento torna a informação menos acessível (SOC2); • Dificuldade de entender a dinâmica do Porto, sua estrutura (SOC2); • Formalismo na maneira de falar (SOC2); • Porto não apresentar nada que beneficie a comunidade (SOC3); • Falta da intermediação entre os pescadores e a Marinha (SOC3).
Positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Respondem bastante a indagações pessoais (SOC4); • Ter contato com uma pessoa dentro do Porto para poder consultar (SOC2); • Comunicação do monitoramento da baleia-franca, sobre a pandemia e os registros de movimentação portuária, dados que têm chegado com mais frequência e com maior amplitude na comunidade (PREF).

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nas entrevistas.

Compreende-se que alguns fatores mencionados como negativos estão interligados. SOC1 e SOC3 questionam a forma como o Porto conduz o relacionamento e informa a comunidade. De acordo com os entrevistados, a interação direta não ocorre por iniciativa da administração portuária, pois normalmente são as entidades que a procuram para discutir no que o Porto pode ajudar, melhorar ou diminuir na comunidade.

(...) Eu mesmo, como Presidente da Associação X²³, busquei várias vezes o Porto para tentar manter um relacionamento, conversas, ajudar em processos e tomada de decisões a coisas específicas a nossa área de conflito, vamos dizer assim, e a gente sempre foi tratado de uma forma, sei lá, parece que [inaudível] ‘ah, lá vem os caras chatos encher o saco de novo’ e muito pelo contrário, a gente quer buscar o melhor relacionamento possível (SOC1).

CAM e SOC3 gostariam que a administração portuária tivesse maior proatividade para informar a população, o que ocorre apenas quando instigada. Além disso, ambos relatam dificuldades em dar andamento às tratativas, em vê-las avançar.

(...) aí o Porto veio e começou a colocar regras e regra e começou a jogar o pescador para o canto. Então o pescador começou a ser excluído e ele nem sabe. Coitado, fica, simplesmente vão jogando ele e ele não tem um esclarecimento, ele não tem nada. E

²³ Omitido para manter a não-identificação do entrevistado.

tudo que a gente vai lá o pessoal mesmo diz, nós vamos resolver, e vão empurrando com a barriga e ninguém resolve nada (SOC3).

SOC2 e PREF gostariam de saber quem podem acessar ou como os cidadãos podem fazer para tirar dúvidas. Apesar de algumas dificuldades, SOC2 relata que o fato de ter uma pessoa que possa contatar internamente humaniza o contato com a administração, pois até mesmo o acesso ao Porto, a formalidade do relacionamento e a forma de falar torna a informação menos acessível, colocando distâncias e barreiras. Além disso, o entrevistado diz ter dificuldade de entender a dinâmica do Porto, sua estrutura, e imagina que mais gente possa ter dificuldades (SOC2):

Mas toda essa estrutura ainda às vezes é um pouco difícil de entender e eu vejo assim, eu consigo ter ideias sobre as coisas, mas eu ainda tenho umas dificuldades. Daí eu fico imaginando que muita gente tem muito mais dificuldade também sabe, de entender qual é a lógica do Porto, acho que isso talvez deveria ser falado mais, não sei. Até pelas crianças, acho que tinha que ser alguma coisa mais ‘tá boca do povo’.

Partindo de uma análise triangulada das entrevistas com características atuais de comunicação do Porto e a literatura, é possível observar uma importante presença da comunicação funcional, de transmissão de informações, especialmente por canais *online*, e pouca presença de uma comunicação normativa, que alude ao seu ideal como diálogo e intercompreensão, para utilizar a classificação trazida por Silva e Arana (2016). O Porto de Imbituba conta atualmente com canais de comunicação digital, mas carece de projetos específicos de comunicação mais direta com a comunidade, com exceção das ações do Programa de Educação Ambiental, que têm prioritariamente cunho educativo. O mais próximo desta interação comunicativa são as ações do Programa de Educação Ambiental, que têm prioritariamente cunho educativo, as reuniões pontuais solicitadas por representantes de associações com a diretoria do Porto e o recebimento de grupos de visitantes no Programa Porto de Portas Abertas, o que permite o diálogo e o esclarecimento de dúvidas. A presença nas mídias tradicionais ocorre por meio do trabalho de assessoria de imprensa do setor de Comunicação da Autoridade Portuária, com o envio de matérias jornalísticas (*releases*) e por meio de participações pontuais em entrevistas de rádio (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021j). No entanto, essas ações são consideradas insuficientes pelos entrevistados como estratégia para chegar à comunidade.

Na busca pela maior transparência e divulgação de informações para os moradores locais, CAM e SOC4 sugerem explorar mais as mídias tradicionais, CAM menciona que o Porto precisa ter um espaço nas rádios de Imbituba, permitindo também que os cidadãos possam trazer ideias de fora para dentro da poligonal e SOC4 levanta a possibilidade de ter um caderno

portuário, com a credibilidade de sair da fonte oficial. “Era bom ter uma opinião fria, a informação pura para toda margem de interpretação que venha a ter, mas pelo menos ela sai de uma fonte pura”, afirma SOC4. Já SOC1 e SOC3 também propõem que a comunicação com a comunidade deveria ser mais ampla e próxima, promovida por meio de um canal direto de relacionamento com as entidades. Segundo SOC1, elas são “peças-chaves dentro da comunidade”, então essa rede de contatos poderia multiplicar o que acontece no Porto.

5.2.2 O Receptor

Ao assimilar como receptor da comunicação porto-cidade os cidadãos locais e buscar alinhar essa comunicação aos preceitos da comunicação pública, a qual tem como pressuposto o diálogo de temas de interesse coletivo, entende-se o receptor como um sujeito muito mais complexo. Trata-se, na verdade, de um interlocutor que carrega consigo uma moldura de experiências, características, papéis sociais, contextos e identidades que invariavelmente participaram da produção de expectativas e sentidos (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2017).

A percepção e avaliação do receptor sobre o emissor já foi explorada no item anterior. Portanto, este item focaliza as formas de permitir o diálogo porto-cidade. Ao serem questionados sobre de que forma a administração do Porto de Imbituba pode fortalecer o relacionamento e promover um maior diálogo com os cidadãos locais, por meio da comunicação, os participantes mencionaram principalmente maneiras de fomentar o contato direto, por meio de fóruns periódicos e participativos.

Esse contato pode ser efetivado estreitando a relação com as associações (SOC1; SOC2; SOC3; SOC5) ou começando pelo público interno (SOC4), ou ainda abrindo espaços ou um órgão específico no Porto para ouvir e dialogar com os cidadãos, receber contribuições da comunidade (CAM; PREF). Segundo Cheon (2016), o fomento de relações positivas com os trabalhadores é estratégico para os portos, no sentido de construir uma boa reputação social.

Os entrevistados sugerem que seja um relacionamento frequente com os cidadãos, por meio de encontros no Porto ou nos bairros, ou com um grupo de representantes da comunidade para que, de forma mais diplomática, possam saber o que está acontecendo, conhecer e apresentar demandas, dúvidas, auxiliar em ações propositivas para buscar soluções de forma conjunta. CAM entende que seria uma oportunidade de tirar um pouco da tensão porto-cidade e da falta de comunicação.

SOC1 elenca algumas organizações que poderiam ser mais envolvidas, pela proximidade com o Porto de Imbituba e suas atividades, tais como a Associação de Surf de

Imbituba, a Associação dos Moradores da Rua de Baixo, a Associação dos Moradores da Praia do Porto e a Associação Comercial. Esses são alguns exemplos de organizações que sentem o Porto mais no dia a dia e, nesse ponto, SOC4 entende que um maior contato das áreas técnicas da administração portuária com os demais trabalhadores e usuários do Porto pode buscar estabelecer a integração com a comunidade, pois os grupos internos têm muitas extensões do lado de fora que podem reverberar as trocas comunicativas realizadas internamente.

Geerts e Dooms (2020) reconhecem que a aceitação das escolhas estratégicas está ligada a um alto nível de inclusão dos *stakeholders* e apresentam uma escala de 1 a 7 sobre esses níveis (Figura 10). No entanto, os teóricos questionam se todos desejam o nível mais alto de inclusão, porque essa participação depende também de abertura, disponibilidade e vontade dos interlocutores.

Figura 10 – Sete níveis diferentes de inclusão de *stakeholders*

← Nenhuma inclusão ou limitada				Inclusão total →		
1	2	3	4	5	6	7
- Conhecimento sobre as decisões. - Diálogo unilateral (ex.: sessões de briefing, folhetos, relatórios corporativos).	- Educando, explicando, informando os <i>stakeholders</i> . - Diálogo unilateral e/ou bilateral (ex.: relatórios sociais corporativos verificados, workshops).	- <i>Stakeholders</i> podem aconselhar. - Ser ouvido antes de uma decisão. - Diálogo bilateral (ex.: pesquisas, grupos focais, entrevistas etc.).	- <i>Stakeholders</i> fornecem suporte condicional. - Tendo influência nas decisões. - Diálogo multilateral (ex.: negociação, diálogo construtivo).	- Colaboração/parceria. - Poder de tomada de decisão conjunta ou em partes. - Diálogo multilateral (ex.: alianças estratégicas, empreendimentos conjuntos).	- Representação minoritária dos <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisão. - Diálogo multilateral (ex.: representação no conselho).	- Representação majoritária dos <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisão. - Diálogo multilateral (ex.: projetos da comunidade).

Fonte: Geerts e Dooms (2020, p. 5, tradução nossa).

O engajamento de *stakeholders* é, como já ressaltado na revisão teórica, uma visão de sustentabilidade portuária, imprescindível para a resiliência e sobrevivência de longo prazo (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012; KUZNETSOV *et al.*, 2015). Em uma escala de 1 a 5 desse engajamento, Kuznetsov *et al.* (2015) propõem que inicia com uma postura reativa (1), passando para a utilização de benefícios como parte da estratégia (2), patrocínio, por exemplo, seguindo com a consulta proativa aos *stakeholders* (3), por meio de comitês, grupos de trabalho etc., trazendo mais pessoas para a mesa de negociação, e, dando um passo adiante, para a educação dos usuários e engajamento sobre sustentabilidade, por meio da comunicação (4), chegando a um envolvimento proativo que é capaz de influenciar percepções

e estabelecer parcerias, participar de projetos conjuntos em benefício do porto e da comunidade (5). Em relação ao envolvimento com a comunidade local, compreende-se que o Porto de Imbituba está principalmente entre os níveis 1 e 2, atendendo sempre que solicitado e fornecendo apoio a projetos por meio de leis de incentivo fiscal local, com algumas iniciativas incrementais nos níveis mais elevados.

A possibilidade de uma reunião periódica com um grupo de representantes da comunidade ou abertura de canal ou agenda em que os cidadãos interessados em alguma pauta específica possam aderir para estar em contato com o Porto são caminhos possíveis quando se pensa em fortalecer o relacionamento, e estariam entre os níveis 2 e 3 da escala de Geerts e Dooms (2020) e na etapa 3 de Kuznetsov *et al.* (2015). Acredita-se que o amadurecimento dessa interlocução pode caminhar para níveis mais inclusivos de participação.

O contato com a comunidade por meio de entidades organizadas foi defendido por representantes das associações participantes desta pesquisa para uma conexão local, porque também aproveita os vínculos e a confiança já existentes dentro desses grupos. SOC5 afirma que essas entidades poderiam reverberar em um alinhamento entre o Porto e os munícipes, com um resultado melhor sobre o “carinho que a população poderia ter quanto ao Porto de Imbituba”.

Naturalmente, esse esforço de interação não se restringe às atividades de um setor específico de Comunicação na administração do Porto, reverberando também para a participação dos demais colaboradores da Autoridade Portuária, principalmente a diretoria. Conforme já apontado, o impacto na identidade, posicionamento e legitimidade das organizações confere uma importância estratégica à comunicação organizacional (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2017), que não deve ser dispensada pela alta administração. Alguns dos entrevistados relataram que gostariam de estar atualizados sobre a gestão do Porto, ser convidados a se apresentar quando ocorre troca de diretoria, para que o gestor não só conheça o ambiente como mantenha o vínculo local.

Apesar das atuais percepções negativas sobre diversos aspectos da relação porto-cidade, identificou-se no geral uma alta disposição dos participantes em conhecer o Porto e trabalhar em conjunto em soluções que possam aprimorar o relacionamento porto-cidade, desde que tenham melhor acesso aos acontecimentos e uma visão mais clara e prática do que é discutido e planejado, sejam ouvidos. Esse espírito colaborativo e a confiança mútua são requisitos a serem levados em consideração no estabelecimento de um relacionamento de longo-prazo com os *stakeholders* (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012).

Em proximidade com a teoria de Savage *et al.* (1991), a alta disposição em colaborar e o baixo potencial de ameaça pode ser enquadrado como um *Stakeholder* do Tipo Solidário, em que a estratégia é envolver em questões relevantes e incentivar o gerenciamento participativo. Entende-se que essa disposição para colaborar ainda precisa ser amadurecida justamente com estratégias de transparência das informações e envolvimento porto-cidade, para realmente conseguir transformar esse potencial em ação efetiva. O Quadro 16 traz uma síntese dos apontamentos dos entrevistados sobre como fortalecer o relacionamento e o diálogo porto-cidade por meio da comunicação, setorizados por áreas comunicativas.

Quadro 16 – Como fortalecer o relacionamento e o diálogo porto-cidade por meio da comunicação

Área	Apontamentos dos entrevistados
Contato direto	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o contato direto e estreitar a relação com as associações (SOC1; SOC2; SOC3; SOC5), a começar pelo público interno (SOC4); • Reunião periódica com um grupo de representantes da comunidade (SOC1) ou agenda/órgão específico para cidadãos interessados em alguma pauta específica possam consultar, como um canal aberto para ouvir, receber contribuições da comunidade e procurar soluções em conjunto (CAM; PREF); • Diretoria deveria conhecer mais as necessidades dos cidadãos e se colocar mais à disposição das pessoas, entidades, revistas, jornais e rádios (SOC5).
Mídias tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar mais os acontecimentos por meio de jornal próprio e rádio (CAM; SOC3; SOC4).
Mídias digitais	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentar as redes sociais (SOC1); • Uso do <i>WhatsApp</i> por grupos ou lista de transmissão (SOC1); • Entender o que interessa as pessoas de Imbituba saber sobre o Porto e responder por meio das redes sociais (SOC2).
Comunicação visual e Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pelo menos um evento anual (técnico) e semestral (cultural) (SOC4); • Promover uma comunicação visual mais convidativa e amistosa das áreas de interface porto-cidade (SOC2); • Desenvolver atividades que deixem as áreas de interface porto-cidade mais vivas (SOC2).

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nas entrevistas.

A maior atuação em mídias consideradas mais tradicionais, como a produção de um jornal interno, aparição em periódicos locais e emissoras de rádio, até mesmo com um espaço para apresentar algum assunto e convidar os ouvintes a sugerirem novos temas, além das ferramentas de divulgação digital, redes sociais e o *WhatsApp*, abordando temas que possam impactar na vida da comunidade, também foram mencionados como formas de fortalecer o

relacionamento e diálogo através da comunicação portuária em Imbituba. Como se constituem enquanto canais, apresentaremos em mais detalhes no item a seguir.

Outras propostas foram relativas à realização de eventos, desenvolvimento visual e de atividades nas áreas de interface porto-cidade. SOC4 sugere que o Porto tenha pelo menos um evento técnico anual e um evento cultural:

E eventos que a cidade fique esperando por eles. Eu sugeriria num semestre, um evento cultural (...) e traz, por exemplo, coisas simples, traz a sinfônica de Florianópolis para a cidade. Faz ela tocar ali no meio da rua em um sábado de manhã, anuncia isso. O clima é outro.

SOC2 também coloca a possibilidade de a comunicação deixar as áreas de interface porto-cidade mais convidativas, tanto em termos de comunicação visual quanto no desenvolvimento de atividades que deixem o espaço mais vivo para os cidadãos locais. Como já brevemente relatado no Aspecto dos Acessos Terrestres (item 5.1.5), o participante sente que essas estruturas em intersecção do Porto²⁴ com a cidade são como uma área abandonada e insegura. Por isso, sugere placas informativas ou algum tipo de comunicação mais amistosa para mostrar a presença do Porto de forma que o transeunte se sinta acolhido.

A importância desta detecção de possibilidades de aprimoramento da relação porto-cidade exige primordialmente, da administração portuária, a assimilação da comunicação como uma via de mão dupla, como mencionado no referencial teórico, em que o receptor é também emissor, o interlocutor da integração entre sujeitos. De acordo com Matos (2011, p. 45), para que haja interlocução e debate entre os atores, é necessário que os espaços de discussão e deliberação sejam efetivamente criados e sejam capazes de viabilizar “a formulação de demandas e sua consequente repercussão no governo, na sociedade e na mídia”.

5.2.3 Os Meios

Praticamente todos os entrevistados consideram os canais de comunicação da Autoridade Portuária adequados para a transparência e transmissão de informações para os cidadãos. No entanto, os participantes alertam que ainda são insuficientes, principalmente quanto à abordagem, mas também em relação à abrangência na comunidade local. SOC3 avalia que grande parte do público da cidade, por exemplo, a comunidade pesqueira, não visita o site ou redes sociais do Porto e complementa:

(...) agora, se eu saio nas localidades ou na rádio e comunico, todo mundo vê. Você coloca um documento lá nas entidades responsáveis, ou em outros locais, de fácil

²⁴ O entrevistado também considera a área da antiga ICC nesta análise.

acesso para eles, eles vão lá lê e entende, ou foto, qualquer outra coisa, agora que o Porto botar no site não adianta nada, nem adianta.

Nessa mesma linha da adequação dos meios utilizados ao modo de consumo de informações pela comunidade, PREF diz que as mídias tradicionais trazem uma capilaridade maior das informações: “(...) o que a gente tem na cidade basicamente é rádio e jornal, acho que a direção do Porto tem que estar presente também nesses segmentos, nesses meios (...)”. A grande presença de mídias tradicionais em Imbituba ainda hoje também foi observada na fala de SOC1:

(...) Imbituba por ser uma cidade pequena, às vezes é muito importante você ter essa relação com a divulgação em jornal. Particularmente eu não uso, mas o grande desafio é tu manter o máximo de pessoas informadas, seja ela leiga ou não no assunto.

O quesito abordagem será discutido no item a seguir. Ainda quanto aos meios, os participantes consideram que as rádios locais, as redes sociais e a abertura de uma iniciativa de comunicação face a face seriam os canais mais adequados para a gestão do Porto se comunicar com a comunidade, conforme demonstra o Quadro 17.

Quadro 17 – Canais mais adequados para a gestão do Porto de Imbituba se comunicar com a comunidade

Área	Apontamentos dos entrevistados
Contato direto	Canal direto (CAM; SOC 1; SOC 2);
	Programa de visitas (SOC 3; SOC 4);
Mídias tradicionais	Rádios locais (CAM; PREF; SOC 3; SOC 5);
	Jornal interno (CAM; SOC 3);
	Jornais locais (PREF; SOC 1);
Mídias digitais	Redes sociais (PREF; SOC 1; SOC 5);
	Site (SOC 1);
	WhatsApp (SOC 1).

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nas entrevistas.

A maior participação do Porto nas rádios e a elaboração de um informativo portuário foram identificadas como oportunidades de chegar aos cidadãos locais. No meio radiofônico, tanto com a participação dos gestores do Porto quanto com algum programa que mostre o que está sendo feito. No canal impresso, SOC3 sugere que sejam distribuídos informativos para as localidades “que todo mundo vai”, como igrejas, salão, bares e prefeitura.

Em comparação com as respostas dadas ao longo das entrevistas, pode-se inferir que todos os participantes da pesquisa apontaram em algum momento a importância da adoção de um canal de comunicação direta e, com uma ênfase um pouco menor, da relevância da presença nas mídias digitais e tradicionais. O relacionamento periódico com uma rede de cidadãos locais que seja representativa da comunidade foi o entendimento dominante sobre como promover a participação no debate de temas de interesse coletivo relacionados ao Porto. Para SOC4,

Tem que utilizar a sociedade organizada e seus vários interesses. (...) Não se pode abrir mão de se trabalhar com essas entidades, fazendo balanceamento, as empresariais da sociedade organizada, do terceiro setor, todo mundo dar seus pitacos. (...) Cada um com suas razões, claro. Como é uma cidade que já apanhou bastante de projetos que não deram certo. Sidersul, ICC, o próprio Porto, nas crises do Porto, a cerâmica. (...) No fim, a cidade vai ser o que a cidade quiser que seja.

O reconhecimento de uma relação frágil da administração portuária com a sociedade local e a demanda por ações para promover a harmonia do desenvolvimento, tanto do Porto quanto da cidade, segundo o Plano Mestre, têm sido trabalhadas pela Autoridade Portuária, visando o aprimoramento da comunicação social com a comunidade. O instrumento de planejamento sugere que um dos produtos dessa evolução poderia ser a criação de um grupo para comunicação do Porto com os vizinhos (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018).

Esse fórum, para abranger as associações locais ou pessoas de referência em Imbituba, tem a vantagem de otimizar recursos humanos de comunicação do Porto para poder se fazer presente em outros canais, como os já discutidos anteriormente. SOC1 destaca que os representantes de instituições organizadas participam de forma voluntária e estão dispostos a colaborar, por isso devem ser ouvidos. O entrevistado afirma que os representantes são conhecidos como agentes polinizadores, formadores de opinião que debatem com seus grupos e disseminam ideias.

(...) E é muito mais vantagem para o Porto do que para eles ter esse canal aberto e passar as informações. Porque a comunidade lá tá bem informada, ela tá vendo que não tem nada obscuro, ou que o objetivo é esse, o objetivo é aquele e aí fica mais fácil de tu conduzir um processo, de tu poderes falar, de tu explicares. É muito mais fácil um líder, ou uma pessoa que está ali dentro falar para os seus associados, explicar, do que vir uma pessoa de fora, que às vezes já não é bem vista pela comunidade, tentar impor ou explicar a situação não vai ser bem vista (SOC 1).

A gestão de interesses junto aos *stakeholders* requer a habilidade de explorar relações interorganizacionais que possam perdurar no longo prazo e assegurar o suporte da comunidade (DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012). Por meio do diálogo, pode-se antecipar e alinhar as expectativas, identificar objetivos correspondentes, criar espaços de aprendizagem

mútua, aumentar a transparência, chegar ao entendimento comum de questões críticas e tratar conflitos relacionados ao Porto e suas atividades, melhorar a reputação e o posicionamento da organização, além fortalecer, mesmo que de forma incremental, uma identidade comunitária entre o Porto e a cidade (BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014; DENKTAS-SAKAR; KARATAS-CETIN, 2012; GEERTS; DOOMS, 2020).

Para Lawer (2019), os mecanismos de participação dos *stakeholders* locais oferecem aos gestores portuários uma oportunidade de fazer a ponte entre as preocupações e valores da comunidade e do porto, promover uma melhor adaptação ao contexto local, sociocultural e ambiental, evitar conflitos, obter o apoio da comunidade, cocriar valor que possa assegurar um futuro sustentável para ambas as partes e aumentar a legitimidade dos projetos a serem desenvolvidos, principalmente no que diz respeito à infraestrutura.

A busca pela conciliação de interesses, do ponto de vista de Silva e Arana (2016), constitui-se como pilar ético da comunicação organizacional. Mafra (2016, p 170) considera que o diálogo público é “o molde interacional pelo qual as organizações devem se inspirar para a produção da demanda por reconciliação/ajustamento” entre o interesse público e múltiplos interesses e deve ser fomentado por uma política de comunicação capaz de estimular, administrar e acolher essa interação.

Além da possível rede de comunicação com representantes da comunidade, a existência de um canal de escuta no Porto também foi apontada como necessária, com um ponto focal, uma pessoa que a comunidade possa consultar para tirar dúvidas. SOC2 considera essa comunicação direta muito empoderadora:

Eu acho que realmente ter a pessoa que você reconhece, que é a pessoa da comunicação do Porto, que ela faz a ponte direta com essas pessoas-chave das várias regiões de Imbituba. E de falar diretamente (...). Porque eu sinto que Imbituba, as pessoas têm essa vontade de ter a voz, de ser reconhecida, que o que ela tem para falar é importante e de fato é.

Esse sentimento de empoderamento promovido por mecanismos participativos pode ser restringido e ter efeito contrário quando não é claro o benefício da participação para o *stakeholder*, quando não são consideradas suas colocações ou quando a iniciativa, por vezes uma exigência legal, é utilizada apenas para legitimar decisões já tomadas, despolitizando o processo, influenciando negativamente na percepção do público e no sucesso da aceitação de projetos futuros (LAWER, 2019).

A administração do Porto de Imbituba já conta com um canal de Ouvidoria, pelo qual os cidadãos podem entrar em contato via site para solicitar informações, fazer denúncias e elogios. No entanto, essa ferramenta parece estar distante da realidade da comunidade local,

provavelmente por ter uma funcionalidade mais impessoal, o que não pode ser confirmado com os dados coletados nesta pesquisa.

A necessária atenção à comunidade local e à forma como é representada junto à administração portuária é apontada em Dooms (2019, p. 75, tradução nossa):

Aqui, caso não haja nenhuma organização legitimada representando os objetivos (ou apostas) das comunidades locais, vale a pena, do ponto de vista de um gestor comunitário, que o órgão gestor do porto facilite a criação de um grupo de interesse da comunidade local, dado o crescente impacto das comunidades locais na tomada de decisões estratégicas e subsequente implementação.

Uma boa prática quanto aos critérios de seleção dos membros desse fórum porto-cidade é o caso do Porto de Quebec, que em seu estatuto coloca como parâmetros a representatividade, o reconhecimento e relevância da organização e a capacidade transmissão de informações para o público-alvo. Independente da composição de um grupo de discussão, cuja formação não há consenso entre os entrevistados, a ideia central é abrir canais em que as pessoas possam realmente participar e ser ouvidas. Esse canal de escuta, diálogo e acolhimento de demandas e expectativas é proposto por Kunsch (2014) como uma auditoria social.

Com objetivos similares de engajamento e intercâmbio de informações para relações de confiança e convivência, a divisão de relações com a comunidade no Porto de Los Angeles e o Comitê de Relações Comunitárias do Porto de Quebec são amostras de boas práticas de canais diretos de diálogo com a comunidade. O exemplo estadunidense conta com pontos focais no porto para se relacionar com a comunidade, humanizando o contato tanto pela própria disponibilização desse canal, não tão impessoal quanto uma Ouvidoria, como ao reforçar que os funcionários são pessoas que vivenciam aquele entorno. Já o caso canadense se aproxima do que se tem hoje no CAP do Porto de Imbituba, mas com a representatividade da comunidade.

A adesão da população para participar, na perspectiva de CAM e PREF, em geral é baixa e ocorre quando é algo que afeta o cidadão. Nesse contexto, o representante do legislativo entende que a comunicação com as instituições pode ser uma via de acesso para trazer as pessoas para o debate. O cenário vai ao encontro de uma das conclusões de Bergmans, Vandermoere e Loots (2014, p. 120, tradução nossa), de que, em geral, os cidadãos não estão interessados em iniciativas participativas adicionais, com exceção dos envolvidos em associações locais e outras pessoas que estavam “claramente informadas sobre o porto e suas atividades”.

A atenção da comunidade para o que lhe afeta ressalta o aspecto seletivo do público de acordo com seus interesses. Conforme explica Torquato (2015, p. 40), “o público seleciona o que vai consumir em termos de informação, buscando o que lhe parece mais útil para sua vida

pessoal, (...) o que lhe parece mais conveniente para cada situação”. Dessa forma, o maior conhecimento sobre o público da comunicação e seus anseios, como os aspectos descritos na primeira parte deste capítulo, pode auxiliar na utilização dos recursos comunicativos de forma mais assertiva.

O estudo de Le *et al.* (2014), sobre as percepções e envolvimento de *stakeholders* na implementação de um sistema de gerenciamento ambiental em portos do Vietnã e Camboja, vai ao encontro desse contexto e constata que, apesar do interesse da comunidade em ser envolvida, ela tende a adotar uma estratégia passiva a respeito da busca de informações sobre o desempenho ambiental do porto, reagindo apenas caso perceba impactos negativos, por exemplo, poluição. Para Silva e Arana (2021, p. 297), o cidadão/consumidor vive a dualidade de: “ao mesmo tempo em que carece também se abrir para negociar, acusa as organizações de desinteresse por suas demandas. Sem uma tomada de decisão mais colaborativa e abertura constante à negociação, impera o clima conflituoso e de desconfiança”.

Uma das soluções emergentes encontradas na literatura para envolvimento dos *stakeholders* seriam os relatórios anuais de sustentabilidade, ou de responsabilidade social corporativa, como uma valiosa ferramenta de informação e educação (BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014; DOOMS, 2019; GEERTS; DOOMS, 2020; NOTTEBOOM *et al.*, 2015). O documento pode ajudar a sociedade a conhecer a participação positiva do porto e como está inserido no caminho da sustentabilidade (GEERTS; DOOMS, 2020). Além disso, uma experiência de abordagem integrativa no Porto da Antuérpia, por meio do diálogo com *stakeholders* para cocriação de indicadores de sustentabilidade a serem reportados, além de expor a natureza socialmente construída de incômodos ambientais, que seriam derivados tanto da experiência dos atores quanto do que conhecem e creem sobre o problema, pôde ajudar a chegar a um entendimento comum sobre as questões mais críticas relativas à atividade portuária e fortalecer a identidade comunitária (BERGMANS; VANDERMOERE; LOOTS, 2014). Observa-se nos estudos que os relatórios de sustentabilidade são mais um meio possível de promover o aprimoramento da relação portocidade. Apesar de não haver citações ao documento nas entrevistas, o fato de o Porto de Imbituba já produzir anualmente seu relatório de sustentabilidade, este pode se configurar como mais uma oportunidade, no mínimo, de fazer chegar mais informações à comunidade. Para Santos *et al.* (2016), esses esforços são formas de justificar a existência do porto.

5.2.4 Os Ruídos, as Mensagens e o *Feedback*

A gestão dos públicos de interesse da organização deve contar com estratégias de divulgação da informação, de inclusão e de uma abordagem colaborativa, com o objetivo de agregar valor e manter o que a literatura tem apontado como licença social para operar, a qual se configura como um aval da comunidade para a continuidade das atividades portuárias (GEERTS; DOOMS, 2020; SANTOS *et al.*, 2016). A vizinhança é invariavelmente afetada tanto pela ação quanto pela inércia da gestão do porto (NOTTEBOOM *et al.*, 2015) e a percepção da comunidade sobre o porto, como um ator legítimo e responsável, integra essa licença social (DOOMS, 2019).

Essa imagem percebida pode ser impactada por possíveis ruídos na comunicação. No caso do Porto de Imbituba, a maioria dos entrevistados (CAM; PREF; SOC1; SOC3; SOC4) avalia que existem ruídos na comunicação atual com os cidadãos, seja pela falta de informação e esclarecimento à comunidade (CAM; SOC1; SOC3), por um processo natural (SOC4) ou mesmo pela representatividade econômica e influência social e política que naturalmente geram ruídos (PREF). Como ruídos atuais, houve citações quanto à possível desestatização do Porto, instalação de empresa de granel líquido na cidade, manuseio do coque, limpeza do cais e das vias e responsabilidades por essas manutenções, processos licitatórios e diferença entre o discurso da administração portuária e a realidade.

A detecção dos ruídos é importante na medida em que podem repercutir negativamente na visão que o cidadão tem do Porto. Por outro lado, o caminho para diminuir esses ruídos, de acordo com os participantes, é o diálogo e a maior participação da Autoridade Portuária junto à população, a antecipação da informação de forma completa e transparente, o esclarecimento e a comunicação a partir de uma fonte segura, que seria a própria administração do Porto, de modo a construir um ambiente de credibilidade.

De acordo com o Plano Mestre, (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2018, p. 365) a “falta de acesso às informações de programas e atividades que a SCPar Porto de Imbituba S.A. realiza quanto aos aspectos socioeconômicos e ambientais da região” resulta em uma impressão de distanciamento tanto da administração portuária quanto de seus arrendatários em relação à comunidade externa.

Na categoria Mensagem, o acesso a informações de interesse público do Porto de Imbituba foi avaliado de forma diversa entre os entrevistados, sendo relatada dificuldade de encontrar as informações (SOC2), necessidade de procurar para ter acesso a elas (SOC1) e de mais transparência (CAM). Na mesma linha, SOC3 sente que o Porto evita passar informações de interesse do grupo representado com receio de que ocorra alguma ação contrária. SOC1 e

SOC5 veem, respectivamente, como um tipo de informação que deveria ser passada para as associações e como uma necessidade de o Porto abrir oportunidades para escutar a comunidade. Na outra ponta, PREF e SOC4 não veem problemas nesse quesito. SOC4 diz que sempre tem informação por meio do site e de algum contato no Porto. Para o gestor municipal, esse acesso pode ser melhorado, mas hoje o Porto já tem uma comunicação clara e transparente.

Em relação ao *Feedback*, todos os representantes da comunidade entrevistados nesta pesquisa relataram que procuram informações junto ao Porto, a maioria por meio do agendamento de reuniões pontuais, mas também através de um contato direto na administração portuária, ou por meio de ofício, e-mail ou no site institucional. Quanto ao retorno, SOC1 e SOC2 apontam, respectivamente, que é muito relativo, com algumas diferenças de atendimento dependendo do gestor e do tipo de informação solicitada, e que não recebe as informações que precisa de forma objetiva e esclarecedora. Um dos representantes também coloca que sua associação normalmente busca marcar uma reunião de apresentação quando há troca de diretoria, apesar de entender que essa proatividade deveria partir da Autoridade Portuária. Além disso, o participante verifica que, por vezes, embora ocorra um primeiro contato bem aberto, depois não há mais relacionamento. Essa visão vai ao encontro dos apontamentos de CAM e SOC3, que apesar de serem bem atendidos, têm dificuldade de ter um retorno de informações e relatam a pouca resolutividade do que é discutido, permanecendo o impasse. CAM afirma que “nós somos o para-choque das comunidades, sempre que há algum problema com o Porto, a gente solicita informação e essa informação é que a gente tem dificuldade de ter o retorno, de uma solução, de uma ação”.

Já PREF, SOC4 e SOC5 consideram positivo ou muito bom o retorno às solicitações de informações. Na visão de SOC5, o bom relacionamento da diretoria e dos funcionários da administração portuária se reflete no movimento de alguns agentes para que o Porto não seja privatizado. SOC4 descreve que há uma procura constante de informações e questionamentos de sua organização para o Porto, buscando ampliar o trabalho conjunto, e que nunca deixou de ter um retorno.

Permitir o *Feedback*, de acordo com Santos *et al.* (2016), é uma forma mais dinâmica e real de diálogo. No entanto, entendemos que quando essa dinamicidade é afetada pela dificuldade de acesso à informação ou perspectiva de pouca resolutividade, o envolvimento pode frustrar expectativas, aumentar o descontentamento e até mesmo diminuir a vontade de nova interlocução.

Quanto às informações que os cidadãos gostariam de estar atualizados sobre o Porto de Imbituba, levantou-se o desejo maior por informações sobre as operações atuais – com

detalhamento sobre o manuseio de grânéis – e planejamentos futuros em termos de alterações territoriais, perspectivas de mercado e atracação de novas operações, além dos impactos ambientais e procedimentos de gestão da qualidade ambiental do Porto, em suma, aspectos que podem afetar o dia a dia dos cidadãos no curto e longo prazo (Quadro 18).

Quadro 18 – Informações que a comunidade gostaria de estar atualizada

Apontamentos dos entrevistados
Operações atuais: tipos de cargas que estão sendo operadas, procedência dos navios e das tripulações, estatísticas, produtividade etc. (CAM; PREF; SOC2; SOC3; SOC4).
Projetos futuros: como avançar no mercado, alterações na área e no entorno do Porto, novas operações (SOC2; SOC4).
Manuseio e operação de coque (SOC1; SOC2).
Impactos e procedimentos ambientais (PREF; SOC4).
Ações que podem afetar o dia a dia do cidadão (tráfego, por exemplo) (PREF; SOC5).
Manuseio de grãos (por conta de resíduos nas vias) (SOC1).
Procedimentos das embarcações em relação às baleias (SOC2).
História do Porto (SOC2).
Idade da frota de caminhões que está operando no Porto (CAM).
Competências da Autoridade Portuária (CAM).
Parcerias que possa estar realizando (CAM).
Riscos das cargas e ações de prevenção (PREF).
Impacto econômico (geração de renda e emprego) (PREF).

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nas entrevistas.

A respeito da maior divulgação dos aspectos ambientais, a ação comunicativa junto à população local já está prevista no âmbito do Programa de Comunicação Social (PCS).

A abordagem, segundo os entrevistados, deve buscar despertar o interesse e, dependendo do tipo de informação, ser mais ilustrativa e explicativa, para que ocorra o entendimento do público. Como exemplo, SOC4 sugere que as notícias sobre resultados de movimentação sejam acompanhadas de gráficos, “porque o gráfico fica na cabeça da gente, as notícias não ficam muito”. Também SOC5 dá o exemplo de que a maior divulgação de licitações poderia atrair empresas na região do Porto que têm condição de participar, mas não sabem que existe essa possibilidade. Além da abordagem, a linguagem também foi citada por CAM e SOC2 como um ponto que deveria ser mais popular para estar acessível à população.

A ampliação da comunicação também pode ser viabilizada por meio da educação. Atividades identificadas nas boas práticas do Porto de Los Angeles e Porto de Roterdã descrevem ações em apoio à qualificação dos residentes, com materiais técnicos e didáticos sobre o porto, a atividade portuária, comércio exterior, logística e as áreas profissionais relacionadas à atividade portuária. No caso do porto europeu, há uma integração interorganizacional com a comunidade portuária, autoridades locais e instituições de ensino para concretizar o completo programa que abarca desde as séries iniciais até a universidade. O Porto de Imbituba já possui algumas iniciativas relativas nesse sentido, tais como o projeto Mar de Letras, realizado em 2018 junto a uma escola municipal (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2019), as visitas escolares e de cursos de ensino técnico e superior e, em 2021, convênio com universidade para fomentar o ensino teórico-prático e lançamento do projeto Navio de Experiências em uma escola estadual (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021i; 2021k), integrando o Porto na grade curricular com “práticas que mostrarão aos alunos a importância portuária na memória, economia e transformação local ao longo dos anos” (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021k).

Também é interessante a perspectiva do Porto de Roterdã, como gestor de *clusters* de *stakeholders*, ao disponibilizar uma página que concentra os contatos das empresas relacionadas ao porto, para que os cidadãos interessados em buscar oportunidades de trabalho possam ter essa perspectiva global do mercado de trabalho portuário local. É uma solução relativamente simples de mostrar à comunidade o tamanho do porto em termos da rede de instituições que dele fazem parte. Essas boas práticas voltadas à educação e empregabilidade na área portuária se enquadram no que a AIVP coloca como compromisso 5 – Investimento no capital humano.

5.3 CAMINHOS POSSÍVEIS DE COMUNICAÇÃO

Dos caminhos possíveis, o aprimoramento da possibilidade de consulta de informações pelos cidadãos suscitou algumas sugestões dos entrevistados, as quais estão elencadas no Quadro 19. Na visão dos participantes, essa melhoria passa principalmente pelo encontro direto do Porto com os cidadãos interessados, estabelecendo um ponto focal no Porto, como um gestor de relações com a comunidade, e uma rede de contato perene em que as dúvidas e sugestões possam ser ouvidas e esclarecidas e a informação compartilhada. Essa perspectiva se conecta à primeira meta do PCS.

Quadro 19 – Como aprimorar a possibilidade de consulta de informações pelos cidadãos

Apontamentos dos entrevistados
Canal direto e mais frequente para levar a informação para quem quer ouvir, uma rede de contatos de pessoas-chaves, ir ao encontro da população por meio de conselho que reúna alguns setores da cidade para expor dúvidas, sugestões e melhorias que possam ser feitas (CAM; PREF; SOC1; SOC2; SOC5).
Disponibilizar um canal de consulta (ponto focal) no Porto para o cidadão saber quem procurar (PREF; SOC3; SOC5).
Aplicativo, site (CAM).
Por meio das mídias sociais, <i>WhatsApp</i> (SOC2).
Promover uma biblioteca física do Porto em um local de fácil acesso (SOC2).
Fomentar localmente o programa de visitas (SOC3).
Divulgar em um meio de amplo conhecimento da população, como fazer para entrar no site e encontrar a informação (SOC3).
Aumentar a comunicação nas rádios e por meio de um jornal (SOC3).
Por meio de ferramentas de pesquisa, de identificação das pessoas que têm acesso ao site e como chegar nas pessoas (SOC4).

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nas entrevistas.

Mesmo no canal mais perene atual de relacionamento com a comunidade, o programa de visitas, percebe-se a oportunidade de aprimoramento para que esteja mais próximo dos cidadãos, com mais dias de visita para grupos locais. Esse meio de interação também pode auxiliar na visualização *in loco* da população sobre a estrutura e atividades portuárias, respeitando as limitações de acesso ao Porto. SOC3 diz que tem vontade de conhecer o cais, “(...) tinha vontade de ir lá, levar até a família, conhecer, ‘olha, o Porto de Imbituba aqui’. E até divulgar, que aí a gente divulga, tira foto e coloca *nos* face, nas redes sociais da gente”, afirma. O participante sugere que seja feita uma cartilha explicando como funciona a visita, com o cronograma e as regras, para que os interessados possam saber como agir e se preparar.

Ao longo da análise foi identificado que alguns dos aspectos que impactam a relação porto-cidade têm suas soluções de aprimoramento que transpassam as ações de comunicação, adentrando planejamentos de uso do território e investimentos em infraestrutura. No que tange ao objeto deste estudo, para que a comunicação possa fortalecer as características positivas e melhorar os fatores negativos da relação do Porto com a comunidade, na visão dos entrevistados, é necessária a ampliação do que é divulgado, de forma transparente e mais próxima do cidadão. Mostrar mais o processo interno de discussão de temas de interesse da

coletividade local, os projetos em andamento, aonde se quer chegar, consultar a comunidade e ser realista com as possibilidades de solução dos entraves.

Para o gestor municipal:

Para fortalecer o que é positivo, eu acho que a gente precisa realmente divulgar os resultados que o Porto tem, principalmente na questão social e econômica da cidade. Então as pessoas têm que saber que o que está acontecendo de bom na cidade, muito é por conta da presença do Porto e do que o Porto nos traz de benefício. E, quando eu sei disso, eu passo a ser, passo a defender o Porto melhor e passo a entender melhor aquilo que me impacta às vezes negativamente. E com relação aos aspectos negativos, eu acho sim que a comunicação pode ter um papel até maior no sentido de que, se a comunidade como um todo está sabendo dos problemas, a gente pode procurar alternativas para minimizar esse problema (PREF).

SOC5 sugere que haja um setor na administração do Porto que possa fazer a comunicação com o município. Já SOC1 ressalta que devem ser encontrados os meios mais adequados para chegar ao máximo de pessoas possíveis e, com a proatividade, o Porto procurar a comunidade para um contato direto, para angariar a maior compreensão das ações portuárias.

Não espere a comunidade procurar o Porto, porque se ela for procurar o Porto é para reclamar. Então não espere vir reclamação. Venha propor para a comunidade soluções. E a comunidade quer participar, ela quer se sentir ouvida e quando tu faz isso de forma antecipada, tu ganha o apoio deles e não a rebeldia. Eu insisto no traga a comunidade para conversar, para participar do processo (SOC1).

Essa licença social para operar, para CAM, também passa, necessariamente, por um caminho de abertura para a comunidade:

(...) quando o Porto tá bem aberto pra comunidade, tá bem transparente, a população já gosta porque é um setor que desenvolve a economia, se tá bem informado, só vai ter pontos positivos e a gente também, quando tem um ponto negativo, vai ter a certeza que vai lá, vai conversar com a pessoa e ela vai dar sequência e vai resolver, que é o que a gente quer.

Retomando os pontos de destaque identificados nos aspectos porto-cidade em Imbituba e interagindo com as considerações sobre o processo comunicativo, mostra-se primordial aumentar a confiança e diminuir a incerteza sobre as atividades realizadas pelo Porto. Pelo seu papel centenário no desenvolvimento da cidade, existe, de certa forma, uma responsabilidade pelo fomento do **Aspecto Histórico**, que certamente contribuirá para o fortalecimento do próprio Porto enquanto instituição que participa e valoriza a cidade. Nesse quesito, um exemplo são os vídeos de um projeto de história oral, produzidos pelo Porto de Los Angeles, publicados no *Youtube* e divulgados por meio de um *link* disponível na aba Comunidade do site institucional do porto estadunidense.

Essa consideração sobre o resgate histórico também pode estar integrada à abordagem mais ampla de outros elementos culturais do município, tal como já é realizado, no caso do

Porto de Imbituba, em relação aos butiazeiros, no projeto *Costa Butiá*, e em referência à presença de baleias-francas na região. Trata-se de um olhar cultural local, antecedente chave que afeta o conteúdo das estratégias comunicativas (PAROLA *et al.*, 2013) e pode resultar na discussão de temas importantes, por exemplo, em uma participação do Porto de Imbituba na reflexão sobre a representatividade feminina no trabalho portuário e o empoderamento feminino local.

Quanto aos **Aspectos Sociopolíticos**, a apontada necessidade de promoção de mais ações sociais pode ser aprimorada por meio da promoção de eventos de fomento histórico e sociocultural, além de uma política de incentivo fiscal, já executada atualmente por meio do Programa Carga Preciosa, estendida também para a concessão de patrocínio a projetos culturais, sociais e esportivos locais. Essa iniciativa foi identificada nas boas práticas com o programa de subsídios do Porto de Los Angeles (*Community Investment Grant Program*), que apoia projetos técnicos e recreativos locais ligados a atividades marítimas (comércio, navegação, proteção da biota, pesca). Na mesma linha, o *Ampliar*, realizado no Brasil, promove a concessão de patrocínios de forma participativa com a comunidade, envolvendo-os na elaboração, escolha e monitoramento das iniciativas.

Como um instrumento de propriedade pública, administrado por um órgão do estado, a influência política no Porto de Imbituba é inerente e pode afetar a perenidade dos gestores portuários e, conseqüentemente, a continuidade das atividades de comunicação junto à comunidade. No que tange às possibilidades comunicativas, um protocolo de aproximação com as entidades quando uma nova diretoria é estabelecida pode auxiliar. Adicionalmente, seria interessante a manutenção de algum portfólio histórico do relacionamento com cada entidade para que os assuntos possam ser retomados e continuados. Esse entendimento está consonante ao explanado por Chia-Hong (2013) quando relata que a lacuna de informações e oportunidades de conexões, troca e aprendizagem, além da vontade de proteção do poder, podem fortalecer o distanciamento institucional que, por outro lado, pode ser mitigado com visitas e reuniões, por exemplo.

A percepção da **participação econômica** do Porto de Imbituba no desenvolvimento local foi o aspecto mais positivo identificado na relação porto-cidade e poderia ser melhor explorado por meio da comunicação, conforme mencionado por alguns entrevistados. Certamente que a ciência da relevância econômica das atividades portuárias na empregabilidade e geração de renda no município, de forma direta e indireta, não são suficientes para alcançar a aprovação da comunidade, mas essa contextualização pode impulsionar o maior engajamento e o conhecimento geral de um aspecto positivo fundamental.

Na outra ponta, o **Aspecto Ambiental** se sobressaiu na percepção negativa dos entrevistados sobre os impactos na relação porto-cidade, e a comunicação tem potencial de auxiliar na gestão dessa imagem. Como categoria mais sensível, o tratamento dado a ela também merece atenção, especialmente quanto à necessária divulgação clara de informações para dirimir dúvidas, evitar falácias e aumentar o conhecimento sobre o trabalho realizado pelo Porto.

No âmbito dos **Acessos Terrestres**, as soluções estão essencialmente na parte de infraestrutura terrestre, para agilizar o fluxo de entrada e saída de forma ordenada com o dia a dia da cidade. A atual realização de projeto de duplicação da via de acesso norte é um indicador de que estão sendo executadas ações nesse sentido e seu acompanhamento e divulgação por parte da administração do Porto se coloca como agregador para o esclarecimento do que está sendo feito.

A consciência sobre as atividades atuais, planos futuros e seus andamentos pode ajudar a mitigar ruídos relativos aos **Aspectos de Urbanidade e Planejamento**. Nos materiais de divulgação de obras e melhorias, a menção ao fato que a ação constava no planejamento pode estabelecer a conexão entre o planejado e o executado. Já a necessária integração na formulação do planejamento, também prevista no Plano Mestre, trata-se de uma iniciativa interorganizacional que se aplica ao nível máximo de gestão da empresa.

Os aspectos identificados impactam no relacionamento e, consequentemente, também influenciam na imagem percebida do Porto, sendo relevante sua constatação para conhecer o contexto de atuação da comunicação e inferir melhorias possíveis. Os dados levantados demonstram a latência por uma atividade de comunicação mais relacional com os cidadãos locais. Constatou-se que as ações atuais de comunicação, principalmente relativa à divulgação nas redes sociais, são importantes e adequadas para a transparência e transmissão de informações, mas insuficientes para alcançar a comunidade. Além disso, esses canais focam principalmente na transmissão da mensagem, sem grandes ações de diálogo direto, com exceção das visitas. A mensagem transmitida parece estar chegando a apenas uma parte dos *stakeholders* da comunidade e alguns entrevistados pensam que o conteúdo publicado poderia ter ampliado seu escopo de abordagem, estando mais aderente a aspectos que possam impactar o dia a dia do cidadão local, tais como as constatações identificadas na primeira parte deste capítulo. Na visão dos participantes, deve ser ampliada a presença da administração do Porto nos meios de divulgação em geral, com grandes oportunidades nas mídias tradicionais, como a divulgação para as emissoras de rádio e jornais impressos locais, inclusive por meio de um periódico exclusivo do Porto.

A disponibilização de informações sobre o cotidiano portuário, a promoção de visitas guiadas, eventos culturais e atividades recreativas na interface porto-cidade, além da reflexão adequada do significado histórico do porto na localidade, são exemplos de práticas que tangibilizam o alcance de compromissos de sustentabilidade portuária, tais como 6 – Cultura e identidade portuária e 8 – Interface porto-cidade (AIVP, 2021c). Essa atuação é visível no Porto de Los Angeles com o *TransPORTer*, veículo adaptado para receber exposições e difundir conhecimento sobre a atuação ambiental, história e características do porto. A ação possibilita levar informações à comunidade de forma dinâmica e flexível, uma vez que o veículo pode ser utilizado tanto em áreas de interface porto-cidade quanto ser levado às escolas e eventos da comunidade.

A necessária proatividade e abertura para o diálogo com os munícipes e, principalmente, a disponibilização ativa e permanente de canais diretos de comunicação sobressaiu como uma atuação necessária quando se pensa em promover um relacionamento porto-cidade em Imbituba, uma integração que tem por base o interesse público e a vida em coletividade. Essa perspectiva de promoção do diálogo, com uma gestão transparente e canais abertos de informação também compatibiliza com o compromisso 4 – Governança Renovada, estabelecido pela AIVP para o desenvolvimento mais sustentável de cidades portuárias.

Informar adequadamente os vizinhos para não só cativá-los, mas fortalecer a identidade local de cidade portuária e promover a convivência harmônica, de modo a alcançar permanentemente a simbólica licença social para operar, deve ser uma experiência visível aos cidadãos, para além da importante presença em instrumentos de planejamento. Ainda, a identidade portuária é reconhecida como um ativo fundamental para um relacionamento sustentável nas cidades portuárias (apresentada no compromisso 6 da AIVP), em que a promoção da cultura e identidade permite o desenvolvimento de um senso de orgulho nos cidadãos, florescendo como parte dessa comunidade portuária (AIVP, 2021c).

As organizações, sejam elas globais ou “glocais”, como denominam Silva e Arana (2016, p. 299), não podem abrir mão de uma comunicação que negocie sentidos, respeite idiossincrasias e gere convivência. Para os autores, (SILVA; ARANA, 2016, p. 299) “o universo off-line propende mais a reforçar os laços sociais, limitando o número de contatos e ‘falas’, mas aprofundando cada um deles”. Naturalmente, continuarão existindo conflitos, mas a convivência e abertura estarão presentes.

Todo esse conjunto de aspectos, a que a gestão do Porto deve levar em conta, ressalta a complexidade das relações em pauta e a inevitável presença do paradoxo organizacional, nos moldes da discussão teórica de Cheon (2016). A capacidade de conviver com a ambiguidade

estratégica e a coexistência das diferenças apreende a polifonia como uma dimensão essencial no propósito comunicativo da organização. Dessa forma, a construção de estratégias, para aumentar a identificação dos públicos com o Porto e reduzir as tensões, acolherá diferentes identidades e interpretações da mensagem corporativa que se pretende transmitir, com vista a legitimidade em um ambiente complexo (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2017). A prática de certas regras de negociação e coabitação é um dos maiores desafios na sociedade contemporânea, mas podem ser também oportunidades para as organizações (SILVA; ARANA, 2016).

É importante salientar que, além do desafio de efetivamente atrair a comunidade para esse envolvimento, a ampliação do que é divulgado e do debate precisará encontrar o necessário equilíbrio para evitar uma sobrecarga cognitiva. De acordo com Geerts e Dooms (2020), essa saturação não se limita ao receptor, mas também à própria organização em termos de tamanho e recursos disponíveis. Primeiramente, cabe à administração portuária internalizar e abraçar a possibilidade de melhoria, o que exige uma compreensão profunda sobre o público local e uma capacitação administrativa mais forte para a participação pública (LE *et al.*, 2014). A avaliação da capacidade de pessoal é importante para a sustentabilidade no médio e longo prazo dessa relação, sob o risco de reconhecer e implantar iniciativas que não podem ser continuadas por indisponibilidade de colaboradores. Ainda, dada a limitação de recursos, sejam eles de qualquer natureza, é estratégica a adoção de uma abordagem comunicativa que possa reverberar em efeitos de fertilização cruzada, em que a sinergia de uma ação possa promover efeitos positivos para diferentes *stakeholders*, em uma economia de escala e buscando a eficiência comunicativa (PAROLA *et al.*, 2018).

Somados às perspectivas sobre a comunicação vigente, as boas práticas, o conjunto documental e a literatura em análise, entende-se que é possível seguir adiante e propor diretrizes que valorizem e aprimorem a relação porto-cidade de forma assertiva, participativa e mais aberta, de modo a construir, também, ativos valiosos e intangíveis para uma relação de longo prazo mais harmônica e próxima, podendo representar uma vantagem competitiva para o Porto de Imbituba (CHEON, 2016).

6 DIRETRIZES DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE EM IMBITUBA

A partir dos dados analisados ao longo da pesquisa, para o alcance dos objetivos estabelecidos, propõe-se neste capítulo a apresentação de diretrizes para orientar a prática comunicativa organizacional do Porto de Imbituba com a cidade, com o objetivo final de construir, manter e fortalecer o relacionamento com os cidadãos, legitimado no interesse coletivo e em práticas participativas. Em resumo, as diretrizes ora propostas estão pautadas em quatro pilares: informar, educar, dialogar e colaborar. Informar para a transparência e maior divulgação de interesse público, dialogar para a participação, promovendo um canal de consulta e integração, colaborar para a coprodução da relação porto-cidade e educar para o esclarecimento e a conscientização dos cidadãos.

As 10 diretrizes propostas por esta pesquisa para fortalecer a comunicação e o relacionamento porto-cidade em Imbituba são elencadas no Quadro 20.

Quadro 20 – Proposta de diretrizes de comunicação porto-cidade em Imbituba

Proposta de diretrizes de comunicação porto-cidade em Imbituba	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilizar um gestor de relações com a comunidade 2. Elaborar um protocolo de aproximação com as entidades 3. Viabilizar um fórum de comunicação porto-cidade 4. Ampliar o programa de visitas 5. Realizar eventos socioculturais porto-cidade e de reforço da identidade portuária 6. Produzir boletins informativos de rádio 7. Publicar periódico impresso e digital do Porto 8. Abordar conteúdos que impactam no dia a dia do cidadão 9. Promover a comunicação educativa sobre a atividade portuária 10. Fomentar eventos e projetos socioculturais e esportivos locais

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seguir, apresenta-se a descrição de cada diretriz.

6.1 DISPONIBILIZAR UM GESTOR DE RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

Identificou-se, ao longo da pesquisa, a necessidade de que o Porto de Imbituba estabeleça alguma forma de comunicação mais próxima, humanizada e acessível para a comunidade. Entende-se que a disponibilização de um gestor de relações com a comunidade pode suprir essa demanda de um ponto focal, para os cidadãos saberem quem procurar para esclarecer dúvidas e prestar informações. Esse porta-voz da Autoridade Portuária com a comunidade pode estar vinculado ao setor de Comunicação, o que reforça um compromisso da

gestão do Porto com uma comunicação efetivamente relacional, para além da transmissão de informações.

A esse ponto focal, caberá a análise e retorno das demandas de informações e, se necessário, promover a resposta de forma conjunta com outros setores. O gestor se relacionará com a comunidade como um verdadeiro vizinho, que está por dentro do dia a dia do que acontece e tem na linguagem mais coloquial, uma forma de se aproximar e ser compreendido, criar vínculos e confiança.

Internamente, o contato do Porto também terá o desafio de sensibilizar a equipe da Autoridade Portuária para considerar esse engajamento aberto e transparente como parte dos valores da empresa, dos quais não se abre mão quando se pensa em desenvolver um relacionamento sustentável em longo prazo. A adesão ao espírito colaborativo com a comunidade deve partir dos níveis estratégicos até a ponta operacional da organização, e impactará na qualidade do retorno ao cidadão. Nesse quesito, o gestor de relações com a comunidade pode se envolver também na qualificação dos colaboradores para atendimento do público, que é um dos cartões de visitas organizacionais e impacta na percepção geral sobre a empresa.

Essa sensibilidade na estratégia comunicativa, para ouvir e estar disponível para ser consultado, pode gerar experiências positivas para os cidadãos e se traduz em mais um esforço organizacional de assegurar a licença social de operação portuária. Assume-se que, no contexto político em que o Porto de Imbituba está inserido, como um porto organizado da União, administrado por uma empresa do Estado de Santa Catarina, o gestor de relações com a comunidade também poderá auxiliar na continuidade do relacionamento, superando possíveis instabilidades com trocas de gestão, com um protocolo de aproximação com entidades. A proposta dessa iniciativa se constitui enquanto uma diretriz e será detalhada no item a seguir.

6.2 ELABORAR UM PROTOCOLO DE APROXIMAÇÃO COM AS ENTIDADES

Para estabelecer uma comunicação proativa e perene com as entidades locais, propõe-se que o departamento de comunicação elabore, junto à gestão, um protocolo de aproximação com entidades da sociedade organizada do entorno portuário. Esse procedimento regulará as atividades do gestor de relações com a comunidade, prevendo seu objetivo e práticas norteadoras de sua atuação.

Essa perspectiva pode incluir a previsão de organização de reuniões iniciais de apresentação de novos diretores aos representantes dos grupos sociais locais, sempre que

ocorrerem trocas, e manutenção de um portfólio de demandas apresentadas por cada entidade ao longo do tempo, com as tratativas a respeito e sua situação atualizada. Essa sugestão pautou-se pela necessidade de mitigar perspectivas de falta de proatividade da gestão do Porto em contatar a sociedade civil organizada e de continuidade de tratativas apresentadas pela comunidade em gestões anteriores, sem precisar expor novamente os assuntos em pauta. Conforme destaca Matos (2011), espaços de interlocução com os dirigentes estão no cerne da comunicação pública, como parte do processo político de interação, onde expressão, interpretação e diálogo prevalecem. Além disso, Haswani (2013) cita que a definição de critérios orientadores da comunicação pública, como uma política de caráter permanente, é capaz de manter o ritmo das ações independente da gestão.

Ainda, com um olhar do Porto voltado para a vizinhança, o protocolo pode prever que o gestor de relações com a comunidade se coloque à disposição das associações locais para, sempre que possível, participar de suas reuniões. Assim, o papel do gestor não se limitará a receber os cidadãos dentro do Porto, mas também levar a perspectiva do Porto e o canal de escuta até entidades representativas, o que deve incluir também os órgãos do estado, como a prefeitura e a câmara.

Em suma, sugere-se que atribuições do gestor de relações com a comunidade sejam as elencadas abaixo:

- Ser o canal de escuta no Porto;
- Gerenciar o fórum porto-cidade;
- Participar de reuniões nas entidades;
- Coordenação do programa de visitas Porto de Portas Abertas.

A viabilização do fórum Porto-cidade e a coordenação das visitas institucionais serão detalhadas nos próximos tópicos.

6.3 VIABILIZAR UM FÓRUM DE COMUNICAÇÃO PORTO-CIDADE

A demanda por um canal direto e mais frequente para transmitir informações e dialogar com a sociedade do entorno portuário, expressa na análise dos dados coletados, resultou na proposição de criação de um fórum de comunicação porto-cidade. Propõe-se que o grupo seja formado, pelo menos, pela seguinte composição:

- 4 Líderes de entidades organizadas do município de Imbituba (ligados aos temas social, cultural, esportivo, ambiental);

- 2 Líderes de entidades organizadas do município de Imbituba ligadas direta ou indiretamente à atividade portuária (empresarial, patronal ou laboral);
- 1 Representante da Região 3 (Leste) no Conselho das Cidades de Imbituba (ConCidades/Imbituba)²⁵;
- 1 Representante a Diretoria de Portos na prefeitura de Imbituba;²⁶
- 1 Representante da Comissão Especial para acompanhar/intermediar a relação porto-cidade de Imbituba, da câmara de vereadores.²⁷

A gestão do grupo caberia à Autoridade Portuária de Imbituba, por meio do gestor de relações com a comunidade. Como medidas orientativas iniciais, sugere-se que a administração do Porto faça o convite às entidades para designação de representante, o qual poderia ter assento de um ano. Após esse período, nova consulta é realizada para manutenção ou troca do representante.

Para que os assuntos tenham tempo hábil de serem amadurecidos e tratados, sugere-se que os encontros sejam bimensais. E, no primeiro ano, os membros construam o estatuto do fórum de forma conjunta e concomitante às reuniões. Adicionalmente aos membros representantes da sociedade civil e dos órgãos públicos, a cada reunião, podem-se abrir duas vagas para cidadãos se inscreverem e, caso haja mais interessados, sortear dentre os inscritos.

Entende-se que esse será um espaço essencial de compartilhamento de informações que poderão ser retransmitidas pelos participantes, como agentes multiplicadores, de nivelamento de conhecimento e debate de temas portuários de interesse coletivo local, bem como um ambiente em que soluções interorganizacionais podem surgir. Adverte-se que esta proposta de diretriz não se confunde com o já existente Conselho de Autoridade Portuária (CAP), pois suas cadeiras serão formadas majoritariamente pela comunidade, diferente do CAP, que conta com representantes do poder público e das classes empresarial e trabalhadora. Ainda, as atas dos encontros podem ser disponibilizadas no Portal da Transparência, como já ocorre com as atas do CAP.

²⁵ Em Imbituba, o ConCidades reúne representantes do poder público e representantes de cinco regiões do município (Região 1 – Sul, Região 2 – Sudeste, Região 3 – Leste, Região 4 – Oeste – e Região 5 – Norte), com funções propositivas e deliberativas na implantação, gestão, acompanhamento e regulamentação do Plano Diretor. A Região 3 abrange os bairros em que o Porto está localizado e seu entorno. Ou seja, Centro, Vila Esperança, Vila Alvorada, Vila Nova Alvorada, Village, Paes Leme e Ribanceira (MUNICÍPIO DE IMBITUBA, 2017).

²⁶ De acordo com o prefeito, essa diretoria foi criada em 2021 e, no momento da entrevista, estava em fase de estruturação inicial na secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turístico. Seu objetivo é atuar na interação porto-cidade.

²⁷ A Comissão Especial para acompanhar/intermediar na relação Porto-Cidade de Imbituba, assim como, tratar sobre as áreas da ZPE, da antiga ICC e o Distrito Industrial de Imbituba foi aprovada em sessão de 15 de março de 2021, por meio do Projeto de Resolução nº 001/2021 (CÂMARA DE VEREADORES DE IMBITUBA, 2021).

Ao viabilizar mais esse canal de comunicação interpessoal, a organização possibilita uma maior interação, pois os participantes poderão trocar ideias e discutir diretamente (TORQUATO, 2015). Ademais, a resolutividade de demandas debatidas nesse espaço de interlocução, dentro das possibilidades da Autoridade Portuária, gerenciando expectativas tangíveis, é uma ferramenta-chave na gestão dos conflitos, em benefício de um relacionamento mais harmonioso. Entende-se que o contato contínuo, a abertura ao diálogo e a transparência das informações poderão fortalecer positivamente a imagem e a confiança que se tem no Porto.

Além da perspectiva dos entrevistados e dos exemplos constatados nas boas práticas, a literatura também destacou a necessária criação desses espaços de interlocução, para que o diálogo seja estabelecido. Segundo Matos (2011, p. 45), esses meios comunicativos devem ser “capazes de viabilizar a formulação de demandas e sua consequente repercussão no governo, na sociedade e na mídia”. O ambiente de trocas comunicativas com representantes da comunidade permitirá, além de conhecer parte da audiência e suas aspirações, desenvolver a habilidade de intercompreensão.

6.4 AMPLIAR O PROGRAMA DE VISITAS

Ainda no campo relacional, outra oportunidade é na ampliação do já realizado Porto de Portas Abertas, programa de visitas do Porto de Imbituba. Apesar de se cruzarem no dia a dia da cidade, muitos moradores, até mesmo vizinhos ao Porto, nunca entraram na área portuária. E, como as medidas de controle de acesso são uma barreira a mais no contato direto e conhecimento das atividades realizadas dentro da poligonal, vê-se na iniciativa um campo a ser explorado no relacionamento porto-cidade.

Sugere-se que sejam recebidos mais visitantes da comunidade, cidadãos e suas famílias, e integrantes de grupos sociais organizados locais, visando expandir a transmissão de informações e a comunicação face a face. Essas visitas poderiam ser agendadas para ocorrerem ao menos uma vez por mês e com edições especiais em feriados e datas comemorativas. Duas possibilidades são: 1) no Dia do Trabalhador Portuário, celebrado em 28 de janeiro, aberto aos familiares de trabalhadores que atuam no Porto; e 2) no aniversário de emancipação do município, na data de 21 de junho, momento em que a Autoridade Portuária poderia promover o recebimento de grupos da comunidade local. Essas oportunidades de visita devem ser divulgadas não apenas nos canais digitais de comunicação institucional do Porto, tais como redes sociais e site, como também difundidos para as rádios e jornais locais, a fim de atrair uma diversidade de moradores.

Quanto ao conteúdo, pode ser um importante momento de abordar o que é o Porto de Imbituba em termos de números, sobre a representatividade socioeconômica da atividade no município, estrutura, *portfólio* de cargas, constituição institucional com atores públicos e privados, principais projetos para o presente e futuro do Porto e o trabalho ambiental que é realizado. Ao entender e visualizar o que é o Porto, a recepção da mensagem emanada pelos demais meios de comunicação pode ser mais assertiva e pode ocorrer a reconexão e fortalecimento dos vínculos dos cidadãos com o espaço portuário.

6.5 REALIZAR EVENTOS SOCIOCULTURAIS PORTO-CIDADE E DE REFORÇO DA IDENTIDADE PORTUÁRIA

Propõe-se que o Porto de Imbituba seja um dos importantes agentes que valorizam as identidades históricas, sociais e culturais da cidade, através da realização de eventos em seus espaços de integração, quais sejam, o Centro de Atividades Múltiplas²⁸, as bases de apoio às famílias dos caminhoneiros²⁹ e o espaço que abriga a Capela São Pedro, promovendo o maior uso dessas áreas.

Dentre os aspectos de atenção, a representatividade histórica que o Porto tem na trajetória do município deve ser reforçada, deixando sempre vivo esse vínculo, por exemplo, por meio de painéis itinerantes com a linha do tempo da história do Porto. Na parte sociocultural, ações que explorem as características que qualificam Imbituba, tais como sua cultura açoriana e sua relação com o mar, personificada em atividades diversas como a pesca, a avistagem de baleias-francas, o *surf*, o turismo e, claro, o Porto. Esses eventos e ações podem ser sobre a temporada de observação de baleias, no inverno, a promoção de algum evento esportivo na primavera ou verão, envolvendo e aproveitando também o aspecto turístico, ou, por exemplo, uma ação durante a temporada de pesca da tainha, que aborde características como a tradição pesqueira e influência açoriana na cultura local. A identidade portuária, de cidade portuária, pode se fazer presente tanto na história quanto na promoção de eventos técnicos para atrair negócios ao Porto, envolvendo os *stakeholders*, neste caso, principalmente de mercado, em debates para o desenvolvimento regional e compartilhamento de *know-how*.

²⁸ Prédio composto por área de memorial, auditório e salas de reuniões, localizado dentro da área portuária, ao lado do prédio administrativo. O espaço tem 690 m² e foi revitalizado para receber ações de gestão, formação e integração (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2020d).

²⁹ Estruturas de recepção de acompanhantes de caminhoneiros, instaladas nas portarias de acesso externas (SCPAR PORTO DE IMBITUBA, 2021g).

6.6 PRODUZIR BOLETINS INFORMATIVOS DE RÁDIO

Apesar de as redes sociais do Porto de Imbituba serem bem quistas pela comunidade local, identificou-se que são necessários trabalhos de comunicação também em canais com maior abrangência junto aos cidadãos, como é o caso do rádio. Nesse contexto, sugere-se a adoção da prática de envio, no mínimo, semanal, de boletins informativos sobre as novidades e informações do Porto. O boletim teria o nome de *Conexão Portuária*, seguindo a denominação do informativo digital mensal, em formato de jornal, que circulou em 2020. A unicidade do nome nas peças informativas de comunicação do Porto trará uma identidade que visa consolidar o conteúdo transmitido como fonte oficial.

O material em áudio seria produzido pela assessoria de imprensa da administração portuária e remetido para as rádios locais e de municípios vizinhos (Garopaba, Laguna, Tubarão etc.) como sugestão de veiculação nos noticiários, o que aumenta a possibilidade de difusão em relação ao envio de releases em texto.

A divulgação em um meio com grande presença no cotidiano dos cidadãos locais pode auxiliar a fazer chegar a informação a um maior número de pessoas. Quanto ao conteúdo, deve ser voltado ao dia a dia do que afeta ou pode impactar a comunidade, como será detalhado no item 6.8. Ainda no meio rádio, a assessoria de imprensa pode sugerir a participação de representantes do Porto em entrevistas presenciais ou por telefone, pelo menos uma vez ao mês. Essa abertura adicional torna possível que os ouvintes enviem perguntas e dúvidas sejam esclarecidas para um maior número de pessoas.

6.7 PUBLICAR PERIÓDICO IMPRESSO E DIGITAL DO PORTO

Outro meio de comunicação para fortalecer a relação porto-comunidade, aproveitando meios de grande receptividade dos cidadãos locais, é a elaboração de um periódico do Porto, a ser distribuído mensalmente para a sociedade. Sugere-se a continuidade de produção do *Conexão Portuária*, informativo digital mensal que circulou em 2020, ampliando sua divulgação também para o ambiente impresso e na forma de jornais murais nas áreas de maior circulação de trabalhadores dentro do Porto (recepção e casas de convivência). Os exemplares físicos podem ser disponibilizados em locais como a recepção administrativa do Porto, bases de apoio às famílias dos caminhoneiros, prefeitura e também distribuídos às entidades e associações para que possam disponibilizar para seus associados.

Integrada com a estratégia *offline*, o arquivo *online* pode estar disponível em uma página do site institucional do Porto de Imbituba, como uma biblioteca digital com todas as edições, e ser enviado por *WhatsApp*, por meio de listas de transmissão, por exemplo.

6.8 ABORDAR CONTEÚDOS QUE IMPACTAM NO DIA A DIA DO CIDADÃO

Quanto ao conteúdo das estratégias de comunicação, especialmente nos materiais para rádio, periódicos do Porto, site institucional, redes sociais e Relatórios de Sustentabilidade, sugere-se ampliar a abordagem de conteúdos que impactam ou podem vir a afetar o dia a dia do cidadão local. Algumas informações de interesse geral que foram constatadas estão elencadas na lista abaixo:

- Operações: tipos de cargas que estão sendo operadas, características da frota de caminhões, procedência dos navios e das tripulações, estatísticas e produtividade portuárias;
- Planejamento: o que está sendo discutido, possíveis alterações na área e no entorno do Porto, novas operações previstas;
- Impacto socioeconômico (empregos, geração de renda e arrecadação) do Porto;
- Complexidade institucional que permeia a administração portuária;
- Procedimentos ambientais desenvolvidos, riscos das cargas, medidas de mitigação implantadas;
- Impactos do manuseio de grãos agrícolas e minerais;
- Aspectos históricos do Porto.

Especialmente a respeito do Relatório de Sustentabilidade produzido anualmente e que, conforme a análise teórica, é um importante meio de comunicação, propõe-se que, além de abordagem maior de conteúdos sobre a atuação do Porto e sua relação com o entorno, sejam realizadas sessões de apresentação do relatório junto à comunidade. Esta é uma forma de envolvê-la no conhecimento do documento, prestar contas sobre o exercício anterior e instigar a consulta de informações nele contidas.

6.9 PROMOVER A COMUNICAÇÃO EDUCATIVA SOBRE A ATIVIDADE PORTUÁRIA

Sugere-se, ainda, que a comunicação da Autoridade Portuária promova ações educativas para crianças e jovens da comunidade. O intuito é mostrar o Porto como um campo de

oportunidades de trabalho e despertar o interesse na qualificação profissional, além de desenvolver nas crianças e adolescentes o conhecimento sobre o que é o Porto de Imbituba, sua estrutura física e institucional, seu papel socioeconômico e histórico na cidade e atividades nele desenvolvidas. Uma das atividades pode se dar por meio de um evento anual de profissões portuárias, com programação de apresentações e *workshops* com trabalhadores portuários, para compartilharem suas atividades com alunos de escolas locais.

A exemplo do projeto Navio de Experiências, realizado por meio de parceria com uma escola estadual, a ideia é que a administração do Porto produza materiais educativos, com a oportunidade de elaboração conjunta com órgãos de educação ou até mesmo professores, aproveitando o *know-how* desses profissionais. Os materiais podem ser disponibilizados no site institucional do Porto, como faz, por exemplo, o Porto de Roterdã. E-books, atividades educativas, cartilhas e gibis são algumas formas de comunicação educativa que pais e professores teriam à disposição. A utilização desses materiais nas escolas, dentro da grade curricular, pode ter como aliado o programa de visitas ao Porto, consagrando a aprendizagem com a visualização da atividade portuária.

Nessa diretriz, a proposta é que a administração do Porto assuma o protagonismo no fomento à aprendizagem sobre seu papel na vida da cidade e na cadeia global de suprimentos, ao mesmo tempo em que olha para a possível mão de obra futura do Porto e o desenvolvimento de aptidões no interlocutor local, que compreenderá melhor o contexto e as comunicações recebidas. No âmbito regional, que possui diversas universidades, parcerias com instituições de ensino técnico e superior podem inserir o Porto em temas de trabalhos, pesquisas e atividades teórico-práticas, também podendo ser complementados com a visita *in loco*.

De modo complementar, sugere-se a criação de uma página de empregos no site institucional do Porto, com a lista de empresas que atuam na área portuária e seus dados de contato. Essa medida contará com a coparticipação da comunidade portuária, na qual as empresas interessadas podem cadastrar vagas abertas. Para o cidadão, o acesso a essas informações de forma centralizada facilita a visualização e busca de oportunidades, tendo a administração do Porto de Imbituba como fomentadora desta prática.

6.10 FOMENTAR EVENTOS E PROJETOS SOCIOCULTURAIS E ESPORTIVOS LOCAIS

Na mesma linha da diretriz 6.5 – Realizar eventos socioculturais porto-cidade e de reforço da identidade portuária, propõe-se também uma maior participação da administração

do Porto de Imbituba nas iniciativas externas de cunho sociocultural, que ressaltem aspectos de resgate histórico, fortalecimento da cultura e fomento à qualidade de vida local, por meio de ações de saúde, meio ambiente, cultura e esporte, além de atividades de estímulo à discussão técnica-científica-mercadológica, relativas às atividades portuárias em Imbituba.

Dentro da viabilidade legal, a participação, parceria e o envolvimento do Porto nesses eventos e projetos pode se consolidar por meio do existente Programa Carga Preciosa do Porto de Imbituba, que já realiza apoios a projetos aprovados em leis de incentivo fiscal local. Além de suporte financeiro a projetos incentivados, uma política de patrocínio que possa ampliar esse apoio institucional certamente terá benefícios sociais e de fortalecimento de marca e imagem para a Autoridade Portuária. A presença mais ativa na vida da cidade também pode se concretizar, por exemplo, em eventos já realizados atualmente, como a limpeza de praia e a Semana Nacional da Baleia Franca (AHORA, 2021; MUNICÍPIO DE IMBITUBA, 2021c).

6.11 DA PROPOSIÇÃO À IMPLANTAÇÃO

De forma a estruturar o setor de Comunicação da gestão do Porto para a aplicação das diretrizes ora propostas, compreende-se que o departamento poderia estar dividido em quatro núcleos: (1) relações com a comunidade, (2) assessoria de imprensa e mídias digitais, (3) marketing com *stakeholders* de negócio e (4) endomarketing, cada qual com suas atividades, conforme Quadro 21.

Quadro 21 – Proposta de núcleos do setor de Comunicação do Porto de Imbituba com a consecução das diretrizes

Relações com a comunidade	Assessoria de imprensa e mídias digitais	Marketing B2B	Endomarketing*
<ul style="list-style-type: none"> • Canal de consulta no Porto; • Gerenciamento do fórum porto-cidade; • Participação em reuniões nas entidades; • Coordenação do programa de visitas Porto de Portas Abertas; • Realização das atividades educativas e parcerias com instituições educacionais; • Gestão da promoção de projetos e eventos porto-cidade; • Gestão da política de patrocínios e apoios institucionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de releases, notas e boletins de rádio; • Atendimento demandas de imprensa; • Acompanhamento de entrevistas e preparo dos porta-vozes; • Produção do periódico impresso e gestão do jornal mural; • Produção do conteúdo educacional; • Produção do Relatório de Sustentabilidade; • Gestão das mídias digitais (site e sociais). 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de campanhas e eventos junto aos <i>stakeholders</i> B2B; • Gestão da participação em eventos ligados à área portuária; • Gestão da identidade visual do Porto; • Desenvolvimento de materiais promocionais, como brindes, vídeos, e <i>folders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de campanhas e eventos internos com fins de promoção, integração e conscientização dos colaboradores. <p>* Em parceria com os setores de Recursos Humanos e Saúde, Segurança e Meio Ambiente.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Apesar de pretenderem estabelecer um relacionamento mais perene e consistente porto-cidade, as diretrizes desta pesquisa possuem uma marcação espaço-temporal e contextual de acordo com o diagnóstico e análise discutidos ao longo do trabalho. O cenário tende a mudar à medida que as iniciativas são colocadas em prática e pela dinamicidade própria do ambiente. Novas demandas vão surgir nesse caminho comunicativo e o trabalho do gestor de relações com a comunidade permitirá identificar os anseios dos cidadãos e recalcular, caso necessário, algumas rotas estratégicas.

A adesão da gestão portuária na viabilização das propostas é indispensável para o sucesso das diretrizes e o efetivo alcance do objetivo de fortalecer a relação porto-cidade. Sugere-se que as diretrizes sejam revisadas a cada dois anos, por meio de aplicação de novas entrevistas junto a representantes da comunidade, a fim de reavaliar a percepção sobre a comunicação do Porto de Imbituba, analisar os impactos da adoção das diretrizes e verificar novas demandas comunicativas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade do ambiente portuário e os desafios que permeiam a relação porto-cidade tornam imprescindível uma abordagem atenta aos *stakeholders* locais. Nesse âmbito onde uma série de atores convive, é primordial uma atuação multifacetada e articulada, que projeta uma identidade real da organização que reconhece e executa práticas que fomentem as relações humanas, a comunicação de interesse público (SILVA; ARANA, 2016). A imagem que resultará tende a ser mais harmônica e incidirá em uma reputação qualificada, consistente e reconhecida por seu compromisso com a sociedade.

Além de expandir o campo de estudo, a pesquisa permitiu olhar com profundidade técnica e acadêmica para a situação atual e as oportunidades de melhoria. Por meio de uma análise triangulada, fundamentada no modelo analítico composto pelas dimensões de *Comunicação e Relação porto-cidade*, a investigação abarcou a perspectiva da própria comunidade, consolidada nas entrevistas, os estudos teóricos, a pesquisa documental e exemplos de iniciativas empíricas. Essa exploração do potencial de transformação da ação comunicativa do Porto de Imbituba com seu entorno é uma tarefa necessária e fundamental quando se pretende uma gestão de *stakeholders* aberta à construção de um relacionamento sustentável no longo prazo.

Compreende-se que a pesquisa conseguiu alcançar os objetivos traçados, quando descreve a comunicação vigente na Autoridade Portuária de Imbituba e aponta boas práticas de comunicação porto-cidade, com amplos trabalhos no âmbito internacional, a exemplo dos casos de Los Angeles, Roterdã e Quebec, mas também iniciativas nacionais. O estudo também cumpre seu propósito ao identificar os principais aspectos que impactam a relação da administração portuária com os cidadãos locais em Imbituba, dentro de sete categorias (Aspectos Históricos, Ambientais, Sociopolíticos, Econômicos, de Urbanidade, dos Acessos Terrestres e de Planejamento), sobressaindo o reconhecimento da grande participação econômica do Porto no desenvolvimento da cidade, e apontamentos ligados a conflitos de tráfego e resíduos de cargas nas vias públicas, além de efeitos de sua territorialidade no centro do município. O estudo completa seu escopo com a proposta de 10 diretrizes de comunicação, pensadas a partir das principais necessidades e oportunidades comunicativas para fortalecer o relacionamento porto-cidade em Imbituba.

A articulação da base teórica e do composto de dados levantados ajudou a propor uma solução mais assertiva para o contexto específico analisado, respeitando suas particularidades. A proposta de intervenção caminha sobre os campos da divulgação do Porto e do engajamento

entre as partes, com base na necessária transparência, acesso, escuta e diálogo de temas de interesse coletivo que permeiam a comunicação pública.

Os resultados encontrados ressaltaram a importância de se fazer um estudo de caso, com a contribuição da academia para uma questão prática que é o relacionamento com a comunidade. Foi identificado que existe uma lacuna de comunicação a ser preenchida e aprimorada, tanto em termos de canais quanto de conteúdo e de proatividade do emissor. A necessidade de uma relação mais direta foi o principal ponto mencionado, com vistas a uma maior transparência e acesso às informações, sejam elas positivas ou negativas, que possam impactar o dia a dia do cidadão que vivencia de perto a cidade portuária.

Importante ressaltar que estão previstas ações de relação porto-cidade nos instrumentos de planejamento do Porto, validando o compromisso da Autoridade Portuária em promover o diálogo com seu entorno. Do que é executado, a situação mais reconhecida pelos entrevistados em termos comunicativos é a presença que a administração vem construindo na comunicação digital, principalmente pelas redes sociais.

Verificou-se que os meios de comunicação utilizados atualmente se mostram insuficientes para alcançar metas já preconizadas, a exemplo do previsto no PCS. Em um momento em que muito se fala na comunicação das organizações no ambiente digital, vê-se o quanto mídias tradicionais ainda são necessárias para a efetividade comunicativa junto aos *stakeholders* locais. No caso de Imbituba, foi identificada essa vertente, com a demanda por maior divulgação através de jornais e rádios, considerados canais efetivos de comunicação com os munícipes.

A percepção de pouca visão prática do que é planejado e sobre o avanço de tratativas, não se limitando aos aspectos de comunicação, é um dos desafios a serem superados pela Autoridade Portuária de Imbituba. No campo comunicativo, a aplicação das diretrizes pode mostrar que o compromisso para uma melhor relação porto-cidade está sendo executado. O alinhamento estratégico dos objetivos e metas da comunicação porto-cidade nos instrumentos do Porto de Imbituba que tratam ou citam o tema, como o Programa de Comunicação Social, o Planejamento Estratégico Integrado e o Plano Mestre, pode se configurar enquanto um primeiro passo importante na adoção da proposta de intervenção, de forma mais integrada e assertiva. A atualização do Plano Mestre, prevista para 2022³⁰, é uma oportunidade para o Porto aprimorar

³⁰ Visto que a Portaria nº 61, que estabelece as diretrizes para a elaboração e revisão dos instrumentos de planejamento do setor portuário, prevê a atualização ordinária dos Planos Mestres a cada 4 anos e a última versão do documento do Porto de Imbituba é de 2018 (BRASIL, 2020).

as macroações no nível da relação porto-cidade, e os resultados dessa pesquisa podem contribuir nesse sentido.

A proposta apresentada pode integrar uma política de comunicação com *stakeholders* mais ampla, com base nos objetivos organizacionais, pautada por estratégias de comunicação integrada e constituída por diretrizes de atuação com outros públicos-alvo, tais como os usuários do Porto, clientes da Autoridade Portuária, e os trabalhadores.

Ainda que a carga maior de responsabilidade de comunicação com a comunidade acabe recaindo para a Autoridade Portuária, como gestora do Porto, os demais atores portuários também devem se engajar nas atividades de relacionamento com os vizinhos. Ou seja, a preocupação comunicativa com o público externo deve ser compartilhada a partir do verdadeiro senso de comunidade portuária, que interage com a cidade de forma comprometida com o interesse público.

A disponibilidade para dialogar, por parte dos próprios cidadãos, também é fator indispensável para que esse relacionamento ocorra. Na perspectiva de que as diretrizes possam efetivamente ser adotadas, deve se atentar para que os mecanismos que envolvam a participação não sejam apenas mais um procedimento formal disponível, mas um espaço aberto de trocas para o ganho mútuo.

Apesar de sua não tão grande saliência frente a outros *stakeholders*, o que pode se configurar como uma limitação deste estudo, a abordagem da comunicação com a comunidade local tem a sensibilidade de reconhecer interesses legítimos, por vezes não auscultados. Nesse sentido, a implantação das diretrizes é um reforço da função social da Autoridade Portuária, que certamente também vai reverberar na manutenção da licença social para operar.

O aprimoramento da comunicação portuária acompanha um olhar atento aos recursos disponíveis para conseguir tornar realidade as diretrizes. Caso contrário, limitações de pessoal, de recursos financeiros e, mais subjetivamente, da abertura para o diálogo e maior integração, podem restringir o resultado esperado.

Na mesma medida em que o estudo se aprofunda em uma proposição a mais assertiva possível para o caso de Imbituba, sua especificidade torna-se uma limitação à extensão das diretrizes a outros portos com suas respectivas cidades, dado que experienciam seu próprio contexto e necessidades. Ademais, a amostra abordada pode conter possíveis vieses dos respondentes, além de estar restrita às experiências dos entrevistados.

Estudos futuros podem agregar na literatura de comunicação com *stakeholders* portuários, área ainda com grande potencial de pesquisa, realizando, por exemplo, a abordagem comparativa da relação entre tamanho do porto e a extensão das atividades de comunicação

com a comunidade, bem como a análise de metodologias para a medição da licença social para operar.

O pôr em comum que está na gênese do termo comunicação, para criar vínculos entre os seres humanos, ratifica a importância do diálogo e da negociação de sentidos. É sobre estar informado e ter à disposição a informação que precisa, identificar as dificuldades e discuti-las em conjunto, diminuí-las no que for possível, mantendo interações verdadeiramente agregadoras e harmoniosas, que contribuam para o andamento da própria sociedade, praticando mecanismos de transformação da realidade social e de fortalecimento da cidadania.

REFERÊNCIAS

- AHORA. Surfemais: Imbituba prepara-se para 8º Dia Mundial de Limpeza de Rios e Praias, que irá engajar moradores e outros voluntários. Publicado em: 13/09/2021, 2021. Disponível em: <https://www.portalahora.com.br/noticia/8863/surfemais-imbituba-prepara-se-para-8-ordm-dia-mundial-de-limpeza-de-rios-e-praias-que-ira-engajar-moradores-e-outros-voluntarios> Acesso em: 04 out. 2021.
- AIVP. History, 2021a. Disponível em: <https://www.aivp.org/en/> Acesso em: 11 abr. 2021.
- _____. Vision, values and goals, 2021b. Disponível em: <https://www.aivp.org/en/> Acesso em: 11 abr. 2021.
- _____. 10 commitments for a sustainable action, 2021c. Disponível em: <https://www.aivp.org/en/commitment/> Acesso em: 11 abr. 2021.
- ALMUTAIRI, A.; COLLIER, Z. A.; HENDRICKSON, D.; PALMA-OLIVEIRA, J. M.; POLMATEER, T. L.; LAMBERT, J. H. Stakeholder Mapping and Disruption Scenarios with Application to Resilience of a Container Port. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 182, p. 219-232, 2019. doi:10.1016/j.ress.2018.10.010
- ANTAQ. Anuário Estatístico 2019. Publicado em 2020. Disponível em <<http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2020/02/Anu%C3%A1rio-2019-vFinal.pdf>> Acesso em: 13 fev. 2021.
- ARZUAGA-WILLIAMS, M. Latin American perspectives on the role of professionals in organizational communication and public relations. **Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación**, v. 17, n. 34, p. 135-154, 2019. doi:10.22395/anqr.v17n34a7
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGMANS, Anne; VANDERMOERE, Frédéric; LOOTS, Ilse. Co-producing sustainability indicators for the port of Antwerp: How sustainability reporting creates new discursive spaces for concern and mobilisation. ESSACHESS. **Journal for Communication Studies**, v. 7, p. 107-123, 2014.
- BERNARD, Katty. **UNCTAD Monographs on Port Management: Marketing Promotion Tools for Ports** (New York: United Nations), 1995.
- BOAVENTURA, João Mauricio Gama. **Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders**. 2012. Tese (Livre Docência em Teoria dos stakeholders) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- BOSSLE, Ondina Pereira. **Henrique Lage e o Desenvolvimento Sul Catarinense**. Dissertação. (Programa de Pós-graduação em História) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1979.
- BRANDÃO, E. P. Usos e Significados do Conceito Comunicação Pública. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 29, 2006, Brasília. Anais... São Paulo: Intercom, 2006.

BRASIL, Lei 7.643, de 18 de dezembro de 1987. Proíbe a pesca de cetáceo nas águas jurisdicionais brasileiras, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17643.htm Acesso em: 13 jan 2022.

BRASIL, Lei 12.282, de 5 de julho de 2010. Confere ao Município de Imbituba, Estado de Santa Catarina, o título de Capital Nacional da Baleia Franca. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112282.htm Acesso em: 13 jan. 2022.

BRASIL, Lei 12.815, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm Acesso em: 17 ago. 2020.

BRASIL, Portaria nº 61, de 10 de junho de 2020. Estabelece as diretrizes para a elaboração e revisão dos instrumentos de planejamento do setor portuário – Planos Mestres (PM), Planos de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) e Plano Geral de Outorgas (PGO). Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-61-de-10-de-junho-de-2020-261494737> Acesso em: 24 out. 2021.

BRASIL, Lei 14.184, de 14 de julho de 2021. Altera a Lei nº 11.508, de 20 de julho de 2007, para fins de modernização do marco legal das Zonas de Processamento de Exportação (ZPE). Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.184-de-14-de-julho-de-2021-332152312> > Acesso em: 29 out. 2021.

BR-285/RS/SC. Empreendimento. Disponível em: <http://www.br285rs-sc.com.br/empreendimento.php#> Acesso em: 25 set. 2021.

CAHOON, Stephen. Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth. **Maritime Policy & Management**, v. 34, n. 2, p. 151-168, 2007.

CÂMARA DE VEREADORES DE IMBITUBA. Resumo da 6ª Sessão Ordinária de 2021. Publicado em: publicado 18/03/2021, 2021. Disponível em: <https://www.imbituba.sc.leg.br/institucional/noticias/resumo-da-6a-sessao-ordinaria-de-2021>. Acesso em: 29 set. 2021.

CHEON, SangHyun. The economic–social performance relationships of ports: Roles of stakeholders and organizational tension. **Sustainable Development**, v. 25, n. 1, p. 50-62, 2016.

CHIA-HONG, L.-L. The interaction between the port and Kaohsiung city: Economy, institution and power. **City, Culture and Society**, v. 4, n. 1, p. 21–35, 2013. doi:10.1016/j.ccs.2012.11.008

CHRISTENSEN, Lars Thøger; CORNELISSEN, Joep. Construindo pontes entre a Comunicação Organizacional e a Comunicação Corporativa: revisão, desenvolvimento e olhares para o futuro. *Mediapolis: revista de comunicação, jornalismo e espaço público*, n. 4, 2017. doi: 10.14195/2183-6019_4_2

COLONETTI, Ricardo Alves; GOULARTI FILHO, Alcides. Crise e diversificação no Porto de Imbituba: uma análise do período 1990-2012. ESTEVAM, Dimas de Oliveira; FABRIS, Thiago Rocha. In: **Ensaio sobre a economia Sul Catarinense**. V. III. Criciúma: UNESC,

2017. Disponível em:

<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5140/3/Ensaio%20sobre%20a%20economia%20sul-catarinense.pdf> Acesso em: 15 abr. 2019.

COMITÉ DE COHABITATION PORT – Communauté De L’administration Portuaire De Québec. Statuts, mandat et fonctionnement. Fevereiro, 2017. Disponível em:

https://www.portquebec.ca/system/resources/W1siZiIsIjIwMTevMDQvMjcvMTRfMjJfNDZfMTk5X3BkcV9zdGF0dXRzX21hbmRhdF9ldF9mb25jdGlvbW5lbWVudF9kdV9jb21pdGVfZmV2cmllcl8yMDE3LnBkZiJdXQ/pdq_statuts_mandat_et_fonctionnement_du_comite_fevrier_2017.pdf Acesso em: 11 abr. 2021.

CONSELHO DE AUTORIDADE PORTUÁRIA – CAP DO PORTO DE IMBITUBA – SC. Ata da 8ª Reunião Ordinária de 2021, 2021. Disponível em:

http://transparencia.portodeimbituba.com.br/wp-content/uploads/2021/09/2021_08_13-CAP-8%C2%AA.pdf Acesso em: 09 jan 2022.

CORDEIRO, Fabiano Nogueira; CASTRO JUNIOR, Osvaldo Agripino de. Requisitos e critérios para a caracterização da relação porto-cidade em portos brasileiros. In: **Anais do V Congresso Internacional de Desempenho Portuário**, 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos... Campinas, GALOÁ, 2018.

DELGADO, Omar Eduardo Contreras; RENDON, Nadia Gabriela Garibay. Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. **Inmediac. Comun**, Montevideo, v. 15, n. 2, p. 43-70, 2020. doi: 10.18861/ic.2020.15.2.3018

DENKTAS-SAKAR, G.; KARATAS-CETIN, C. Port Sustainability and Stakeholder Management in Supply Chains: A Framework on Resource Dependence Theory. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v. 28, n. 3, p. 301–319, 2012. doi:10.1016/j.ajsl.2013.01.002

DOESC – Diário Oficial Estado de Santa Catarina. Nº 21.459, de 16 de fevereiro de 2021. Disponível em:

<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://doe.sea.sc.gov.br/index.php/download/16-02-2021-n-21459/?wp;dmdl%3D2321%26ind%3D0%26refresh%3D60b932b677f151622749878> Acesso em: 03 jun. 2021.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOOMS, M. Stakeholder Management for Port Sustainability. *Green Ports*, p. 63–84, 2019. doi:10.1016/b978-0-12-814054-3.00004-9

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. K. Kunsch (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

DUCRUET, C.; CUYALA, S.; HOSNI, A. EL. Maritime networks as systems of cities: The long-term interdependencies between global shipping flows and urban development (1890–

2010). **Journal of Transport Geography**, v. 66, p. 340–355, 2018.
doi:10.1016/j.jtrangeo.2017.10.019

EIC – MAINPORT ROTTERDAM. Onstaan, 2021a. Disponível em: <https://www.eic-mainport.nl/home/ontstaan/> Acesso em: 17 abr. 2021.

EIC – MAINPORT ROTTERDAM. Haven en educatie, 2021b. Disponível em: <https://www.eic-mainport.nl/onderwijs/havenprogrammas/> Acesso em: 17 abr. 2021.

EMAP – Empresa Maranhense de Administração Portuária. Relatório de Sustentabilidade 2018, 2019a. Disponível em: https://www.portodoitaqui.ma.gov.br/_files/arquivos/relatorio-de-sustentabilidade.pdf Acesso em: 03 abr. 2021.

EMAP – Empresa Maranhense de Administração Portuária. Regulamento de Exploração do Porto Organizado do Itaqui e Terminais Externos. Vol. 1. São Luís/MA, 2019b.

ESKAFI, M.; FAZELI, R.; DASTGHEIB, A.; TANEJA, P.; ULFARSSON, G. F.; THORARINSDOTTIR, R. I.; STEFANSSON, G. Stakeholder salience and prioritization for port master planning, a case study of the multi-purpose Port of Isafjordur in Iceland. **European Journal of Transport and Infrastructure Research**, [S. l.], v. 19, n. 3, 2019. doi:10.18757/ejtir.2019.19.3.4386.

FREEMAN, R. Edward. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.

FREEMAN, R. Edward *et al.* **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge University Press, 2010.

GEERTS, M.; DOOMS, M. Sustainability Reporting for Inland Port Managing Bodies: A Stakeholder-Based View on Materiality. **Sustainability**, v. 12, n. 5, p. 1726, 2020. doi:10.3390/su12051726

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, V. M. L. R. Uma perspectiva sistêmico-discursiva para estudos em comunicação organizacional. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, 2016. doi:10.15448/1980-3729.2016.1.20906

GOULARTI FILHO, Alcides. Sistema Portuário Catarinense: A Construção dos Portos de São Francisco, Itajaí e Imbituba. In: Primeiras Jornadas de Economia Regional Comparada, 2005, Porto Alegre. **Anais da Primeiras Jornadas de Economia Regional Comparada**, 2005.

_____. O porto de Imbituba na formação do complexo carbonífero catarinense. **Revista de História Regional**. Ponta Grossa, PR, v. 15, n. 2, p. 235-263, inverno 2010. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/rhr/article/view/2379> Acesso em: 05 jun. 2021.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. Com novo marco legal, Estado ativa a Zona de Processamento de Exportação de Imbituba. Publicado em: 16/07/2021, 2021a. Disponível em <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/desenvolvimento-economico/com-novo-marco-legal-estado-ativa-a-zona-de-processamento-de-exportacao-de-imbituba> Acesso em: 23 out. 2021.

_____. Melhorias de rodovias entre Serra e Litoral vão impulsionar desenvolvimento regional de SC. Publicado em: 03 set. 2021, 2021b. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/transportes-e-estradas/melhorias-de-rodovias-entre-serra-e-litoral-va-impulsionar-desenvolvimento-regional-de-santa-catarina> Acesso em: 25 set. 2021.

HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 17, n. 55, p. 858-869, Apr. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922015000200858&lng=en&nrm=iso Acesso em: 16 jan. 2021.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação pública: bases e abrangência**. São Paulo. Saraiva, 2013.

HESSE, M. Cities and flows: re-asserting a relationship as fundamental as it is delicate. **Journal of Transport Geography**, v. 29, p. 33–42, 2013. doi:10.1016/j.jtrangeo.2012.12.014

IMBITUBA. Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável de Imbituba, 2005. Disponível em: <https://www.legislador.com.br/LegislatorWEB.ASP?WCI=LeiTexto&ID=316&inEspecieLei=2&nrLei=2623&aaLei=2005&dsVerbete=> Acesso em: 05 jun. 2021.

JENSEN, Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 235-256, 2002.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013.

KONG, Y.; LIU, J. Sustainable port cities with coupling coordination and environmental efficiency. **Ocean & Coastal Management**, v. 205, p. 105534, 2021. doi:10.1016/j.ocecoaman.2021.105534

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013.

_____. Organizational Communication: contexts, paradigms and comprehensive conceptualization. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-62, 2014. doi:10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61

KUZNETSOV, Andrei *et al.* Towards a sustainability management system for smaller ports. **Marine Policy**, v. 54, p. 59-68, 2015.

LAM, J.; YAP, W. A Stakeholder Perspective of Port City Sustainable Development. **Sustainability**, v. 11, n. 447, 2019. doi:10.3390/su11020447

LAWER, E. T. Examining stakeholder participation and conflicts associated with large scale infrastructure projects: the case of Tema port expansion project, Ghana. **Maritime Policy & Management**, v. 46, n. 6, p. 735–756, 2019. doi:10.1080/03088839.2019.1627013

LE, X.-Q.; VU, V.-H.; HENS, L.; VAN HEUR, B. Stakeholder perceptions and involvement in the implementation of EMS in ports in Vietnam and Cambodia. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 173–193, 2014. doi:10.1016/j.jclepro.2013.07.032

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo *et al.* **Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado**. Bogotá: USAID, 2004. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/arquivos/96903502-modelo-de-comunicacion-publica-organizacional.pdf> Acesso em: 06 set. 2020.

MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo público, instituições científicas e democracia: reflexões sobre a constituição de uma política de comunicação organizacional. **Intercom–RBCC**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 161-174, maio/ago. 2016. doi:10.1590/1809-58442016211

MATOS, Heloiza. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2011.

MATOS E NOBRE, H. H.; PEREIRA FILHO, J. A Participação na Comunicação Pública: para além do consenso. **Revista Observatório**, v. 2, n. 5, p. 383-407, 25 dez. 2016. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/2510> Acesso em: 22 ago. 2020.

MEDEIROS, José Washington de Moraes; SANTOS, Gicarla Maria Clemente. “ORGANON”: a gestão da comunicação organizacional no cenário da Administração Pública na Paraíba. **Revista Principia – Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, [S.l.], n. 41, p. 152-165, jun. 2018. doi:10.18265/1517-03062015v1n41p152-165.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Regime brasileiro de ZPE. Atualizado em 17/06/2021, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/zpe/regime-brasileiro-de-zpe> Acesso em: 13 jan. 2022.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. Terminais de Uso Privado. Atualizado em 23/10/2017, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transporte-aquaviario/snpta/terminais-de-uso-privado#:~:text=At%C3%A9%20julho%20de%202016%2C%20j%C3%A1,Privadas%20autorizadas%20pelo%20Governo%20Federal.> Acesso em: 13 fev. 2021.

_____. Plano Nacional de Logística Portuária 2019. 2020a. Disponível em <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/2-14-pdf> Acesso em: 10 abr. 2021.

_____. Sistema Portuário Nacional. Atualizado em 02/06/2020, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transporte-aquaviario/sistema-portuario> Acesso em: 16 ago. 2020.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. Plano Mestre Complexo Portuário de Imbituba. Abril, 2018.

MITCHELL, R.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification & salience: Defining the principles of who & what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, out 1997.

MONIOS, J.; BERGQVIST, R.; WOXENIUS, J. Port-centric cities: The role of freight distribution in defining the port-city relationship. **Journal of Transport Geography**, v. 66, p. 53–64, 2018. doi:10.1016/j.jtrangeo.2017.11.012

MUNICÍPIO DE IMBITUBA. Concidades tem novos membros eleitos. Publicado em: 01/08/2017, 2017. Disponível em: <https://www.imbituba.sc.gov.br/noticias/ver/2017/08/concidades-tem-novos-membros-eleitos> Acesso em: 04 out. 2021.

_____. Município recebe a doação de equipamento para a limpeza de vias públicas. Publicado em: 24/08/2021, 2021a. Disponível em: <https://www.imbituba.sc.gov.br/noticias/ver/2021/08/municipio-recebe-a-doacao-de-equipamento-para-a-limpeza-de-vias-publicas> Acesso em: 25 set. 2021.

_____. Assinada a Ordem de Serviço para a elaboração do projeto de duplicação do acesso norte. Publicado em: 27/08/2021, 2021b. Disponível em: <https://www.imbituba.sc.gov.br/noticias/ver/2021/08/assinada-a-ordem-de-servico-para-a-elaboracao-do-projeto-de-duplicacao-do-acesso-norte> Acesso em: 25 set. 2021.

_____. Semana Nacional da Baleia Franca já tem programação definida. Publicado em 30/08/2021, 2021c. Disponível em: <https://www.imbituba.sc.gov.br/noticias/ver/2021/08/semana-nacional-da-baleia-franca-ja-tem-programacao-definida> Acesso em: 04 out. 2021.

NEU, Márcia Fernandes Rosa. **Porto de Imbituba-SC: de armação baleeira a porto carbonífero (da gênese à crise)**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Geografia) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PGCN0134-D.pdf> Acesso em: 15 abr. 2019.

_____. **Os portos do sul do Brasil: da formação ao século XXI**. Tese (Programa de Pós-graduação em Geografia Humana) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

NOTTEBOOM, Theo *et al.* Disclosure as a tool in stakeholder relations management: a longitudinal study on the Port of Rotterdam. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 18, n. 3, p. 228-250, 2015.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Comunicação organizacional e comunicação pública: Interações, convergências e conflitos em ações voltadas à saúde pública. In: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013.

PARK, N.; LIM, C. Financial Approach for Solving Stakeholders' Conflicts of Interests in Port Redevelopment: Incheon Inner Port. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v. 29, n. 3, p. 315–334, 2013. doi:10.1016/j.ajsl.2013.12.002

PAROLA, Francesco *et al.* Emerging Port Authority communication strategies: Assessing the determinants of disclosure in the annual report. **Research in Transportation Business & Management**, v. 8, p. 134-147, 2013.

PAROLA, Francesco *et al.* Marketing strategies of Port Authorities: A multi-dimensional theorisation. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 111, p. 199-212, 2018.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 14. ed. (Revista e ampliada). São Paulo: Cengage Learning., 2012.

PHILLIPS, R. A.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What Stakeholder Theory Is Not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO E ZONEAMENTO – PDZ DO PORTO DE IMBITUBA (Complexo Portuário de Imbituba) 2034. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/politica-e-planejamento/politica-e-planejamento/arquivos-pdz/pdz12.pdf> Acesso em: 16 jan. 2021.

PORTO DE IMBITUBA. **Porto de Imbituba**: na rota da modernidade. Palhoça: Editora Unisul, 2018.

PORT OF LOS ANGELES (THE). Community, 2021a. Disponível em: <https://www.portoflosangeles.org/community> Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. Community Advocates, 2021b. Disponível em: <https://www.portoflosangeles.org/community/residents/community-advocates> Acesso em: 18 abr. 2021.

_____. Community Investment Grant Program, 2021c. Disponível em: <https://www.portoflosangeles.org/community/grants> Acesso em: 18 abr. 2021.

_____. Educational Resources, 2021d. Disponível em: <https://www.portoflosangeles.org/community/education/educational-resources> Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. Port of Los Angeles Community Investment Grant Program Fiscal Year 2021-22, 2021e. Disponível em: <https://kentico.portoflosangeles.org/getmedia/74800982-f6d3-444f-a9ec-74782f32d968/program-overview-port-of-los-angeles-community-investment-grant-program-fy-2021-22> Acesso em: 18 abr. 2021.

_____. Residentes, 2021f. Disponível em: <https://www.portoflosangeles.org/community/residents> Acesso em: 18 abr. 2021.

_____. TransPORTer, 2021g. Disponível em: <https://www.portoflosangeles.org/community/education/transporter> Acesso em: 18 abr. 2021.

PORT OF ROTTERDAM. Work and Education, 2021a. Disponível em: <https://www.portofrotterdam.com/en/our-port/work-and-education> Acesso em: 17 abr. 2021.

PORT OF ROTTERDAM. The port for students, 2021b. Disponível em: <https://www.portofrotterdam.com/en/our-port/work-and-education/learn-about-the-port/the-port-for-students> Acesso em: 11 abr. 2021.

PORTO ITAPOÁ. Ampliar, 2021. Disponível em: <https://portoitaipoa.maps.arcgis.com/apps/Cascade/index.html?appid=3fd74a3a689344cc8598900d73c87cf1> Acesso em: 10 abr. 2021.

PORTONAVE. Projeto Onda forma mais de 1000 novos oficiais do bem. Publicado em 21/07/2016, 2016. Disponível em <https://www.portonave.com.br/pt/noticias/projeto-onda-forma-mais-de-1000-novos-oficiais-do-bem/> Acesso em: 03 abr. 2021.

PORTOS DO PARANÁ. Porto Escola, 2021. Disponível em: <http://www.portosdoparana.pr.gov.br/Meio-Ambiente/Pagina/Porto-Escola> Acesso em: 17 abr. 2021.

PORT QUÉBEC. Community Relations Committee, 2021. Disponível em: <https://www.portquebec.ca/en/were-committed/we-work-together/community-relations-committee> Acesso em: 11 abr. 2021.

PORT RANGERS ROTTERDAM. Flyer, 2019. Disponível em: <https://www.portrangers.nl/assets/Lesmateriaal/Flyer-Port-Rangers-def-2019.pdf> Acesso em: 17 abr. 2021.

PORT RANGERS ROTTERDAM. Het Programma, 2021a. Disponível em: <https://www.portrangers.nl/het-programma/> Acesso em: 17 abr. 2021.

PORT RANGERS ROTTERDAM. Steurtocht door de haven, 2021b. Disponível em: <https://www.portrangers.nl/lespakketten/steurtocht/> Acesso em: 17 abr. 2021

PORT RANGERS ROTTERDAM. Haven Taaltocht, 2021c. Disponível em: <https://www.portrangers.nl/lespakketten/taaltocht/> Acesso em: 17 abr. 2021.

RIBEIRO, R. R.; BELOTO, G. E. A organização do território urbano a partir da relação porto-cidade e seu reflexo na forma urbana. urbe. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 12, p. e20190267, 2020. doi: 10.1590/2175-3369.012.e20190267

RIBEIRO, E. M.; MAINIERI DE OLIVEIRA, T. Comunicação pública como exercício da cidadania. In: XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, 2010, Goiânia. **Anais do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste**. São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

ROCHA, J. M. A conflagração do espaço: a tensa relação porto-cidade no planejamento urbano. *Estudos Avançados*, v. 33, n. 95, p. 91-112, 2019. doi:10.1590/s0103-4014.2019.3395.0007

ROLANDO, Stefano. A dinâmica evolutiva da comunicação pública. In: **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2011.

ROSSO, Gisele; SILVESTRIN, Celsi Brönstrup. Comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas. **Organicom**, v. 10, n. 18, p. 231-243, 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139181> Acesso em: 22 ago. 2020.

RSC PORTAL. Fertisanta já soma R\$ 524 mil em apoio para projetos culturais e esportivos em Imbituba. Publicado em: 12/07/2019, 2019. Disponível em: <https://www.rscportal.com.br/artigo/fertisanta-ja-soma-r-524-mil-em-apoio-para-projetos-culturais-e-esportivos-em-imituba> Acesso em: 03 jun. 2021.

SACCOL, A. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai/ago 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555> Acesso em: 07 set. 2020.

SANTOS, Karine da Silva *et al.* O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 655-664, Feb. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232020000200655&lng=en&nrm=iso Acesso em: 07 set. 2020.

SANTOS, Solange *et al.* Online sustainability communication practices of European seaports. **Journal of cleaner production**, v. 112, p. 2935-2942, 2016.

SAVAGE, G. T., *et al.* Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, mai. 1991.

SCPAR PORTO DE IMBITUBA. Plano de Controle Ambiental, 2017a. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/plano-de-controle-ambiental/> Acesso em: 05 jun. 2021.

_____. Relatório de Sustentabilidade 2016. Imbituba, 2017b. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/download/relatorio-anual-de-responsabilidade-socioambiental-2016/?wpdmdl=1759&refresh=617974bb729111635349691> Acesso em: 05 jun. 2021.

_____. Relatório de Sustentabilidade 2018. Imbituba, 2019. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/download/relatorio-anual-de-responsabilidade-socioambiental-2018/?wpdmdl=1761&refresh=6179737e470711635349374> Acesso em: 05 jun 2021.

_____. Imbituba soma mais de mil trabalhadores portuários. Publicado em: 23/06/2020, 2020a. Disponível em: <http://www.portodeimbituba.com.br/site/noticias.php?id=409> Acesso em: 13 fev. 2020.

_____. Relatório de Sustentabilidade 2019. Imbituba, 2020b. Disponível em: http://www.portodeimbituba.com.br/downloads/ambiental/Relatorio_de_Sustentabilidade_2019.pdf Acesso em: 08 set. 2020.

_____. Planejamento Estratégico Integrado (PEIN), 2020c. Disponível em: <http://transparencia.portodeimbituba.com.br/wp-content/uploads/2021/02/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-Integrado-PEIN-2021-2025.pdf> Acesso em: 05 jun 2021.

_____. Resultado do Concurso Cultural para escolha do nome do Centro de Atividades Múltiplas (CAM). Publicado em: 23/12/2020, 2020d. Disponível: <https://portodeimbituba.com.br/resultado-do-concurso-cultural-para-escolha-do-nome-do-centro-de-atividades-multiplas-cam/> Acesso em: 04 out. 2021.

_____. Porto de Imbituba alcança recordes históricos de movimentação de cargas em 2020. Publicado em: 04/01/2021, 2021a. Disponível em: <http://www.portodeimbituba.com.br/site/noticias.php?id=473> Acesso em: 13 fev. 2021.

_____. SCPAR Porto de Imbituba repassa R\$ 2 milhões para o Hospital São Camilo. Publicado em: 12/01/2021, 2021b. Disponível em <https://portodeimbituba.com.br/termo-de-colaboracao-hospital-sao-camilo/> Acesso em: 23 out. 2021.

_____. Facebook do Porto de Imbituba, 2021c. Disponível em: <https://www.facebook.com/portodeimbituba> Acesso em: 27 mar. 2021.

_____. Instagram do Porto de Imbituba, 2021d. Disponível em: <https://www.instagram.com/portodeimbituba/br> Acesso em: 27 mar. 2021.

_____. LinkedIn do Porto de Imbituba, 2021e. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/portodeimbituba/> Acesso em: 27 mar. 2021.

_____. Site do Porto de Imbituba, 2021f. Disponível em: www.portodeimbituba.com.br Acesso em: 27 mar. 2021.

_____. Administração do Porto de Imbituba entrega bases definitivas de apoio à família dos caminhoneiros. Publicado em: 31/03/2021, 2021g. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/administracao-do-porto-de-imbituba-entrega-bases-definitivas-de-apoio-a-familia-dos-caminhoneiros/> Acesso em: 04 out. 2021.

_____. Poligonal Porto de Imbituba, 2021h. Disponível em: https://www.portodeimbituba.com.br/downloads/operacional/Poligonal_Porto_Imbituba.pdf Acesso em: 05 jun. 2021.

_____. SCPAR Porto de Imbituba firma convênio com Unisul para fomentar aprendizado prático. Publicado em: 25/06/2021, 2021i. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/convenio-unisul/> Acesso em: 26 set. 2021.

_____. Relatório de Sustentabilidade 2020, 2021j. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/download/relatorio-anual-de-responsabilidade-socioambiental-2020/?wpdmdl=3871&refresh=614f5d1832ff31632591128> Acesso em: 15 jan. 2022.

_____. Navio de Experiências: Porto de Imbituba lança projeto em parceria com escola estadual. Publicado em: 23/08/2021, 2021k. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/navio-de-experiencias-porto-de-imbituba-lanca-projeto-em-parceria-com-escola-estadual/> Acesso em: 26 set. 2021.

SILVA, M. da; ARANA, A. R. A. A comunicação organizacional em um mundo de consumidores: desafios e oportunidades da convivência nos contextos regionais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional G&DR**, v. 12, n. 4 (número especial), p. 284-303, dez/2016.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia**. Porto, 2006. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-peqquisa-comunicacao-media.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2021.

STURMER, A.; PINHEIRO, C. M. P.; LEÃO, L.; SOUZA, M. de. Comunicação estratégica: públicos de interesse e persona organizacional. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 8, n. 1, p. 25-43, 2019. doi:10.33362/visao.v8i1.1728.

TEIXEIRA, E. **A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em Questão, v. 1, n. 2, p. 177-201, 13 out. 2011. disponível em:

<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>

Acesso em: 07 set. 2020.

TICHAVSKA, M.; TOVAR, B.; GRITSENKO, D.; JOHANSSON, L.; JALKANEN, J. P. Air emissions from ships in port: Does regulation make a difference? **Transport Policy**. 2017. doi:10.1016/j.tranpol.2017.03.003

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VÁSQUEZ DONOSO, C.; MARROQUÍN VELÁSQUEZ, L.; ANGEL BOTERO, A In Search of a Latin American Approach to Organizational Communication: A Critical Review of Scholarship (2010–2014). **Communication Theory**, v. 28, n. 2, p. 155–179, 2018. doi:10.1093/ct/ctx010

WATERFRONT LOS ANGELES. Background, 2021. Disponível em:

<https://www.lawaterfront.org/about/background> Acesso em: 18 abr. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique**. PUF, Col. Que sais-je ? Paris, 1995.

Tradução livre e resumida do Capítulo 1 da obra realizada pela professora Elizabeth Brandão. Disponível em:

<https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf> Acesso em: 23 mai. 2020.

ZÉMOR, Pierre. Como anda a comunicação pública? **Revista Do Serviço Público**, v. 60, n. 2, p. 189-195, 2009.

ZILLI, Júlio César de Farias. **Políticas para o desenvolvimento portuário**: um estudo no Porto de Imbituba – Santa Catarina. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico. Criciúma: UNESC, 2015. Disponível em:

<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3848/1/Julio%20Cesar%20Zilli.pdf> Acesso em: 16 jan. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PARTICIPANTES DO SEGMENTO *BUSINESS-TO-COMMUNITY* (B2C)

Protocolo de abordagem antes de iniciar a entrevista:

1. Apresentar a pesquisa: objetivos, métodos, benefícios previstos e potenciais riscos ao participante.
2. Explicar que é garantido ao participante o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento e sem nenhum prejuízo.
3. Deixar claro que, após dar seu consentimento, o participante tem o direito de acesso ao teor do conteúdo do instrumento (tópicos que serão abordados) antes de responder as perguntas.
4. Esclarecer como se dará o registro do consentimento: entrevista presencial – apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) impresso, para que seja lido e compreendido, antes da concessão do seu consentimento livre e esclarecido; entrevista em ambiente virtual – informar previamente ao participante que a leitura do TCLE será feita pelo pesquisador e gravada por aplicativo de gravação de voz, para fins de registro de seu consentimento. Neste caso, deve haver a manifestação expressa do participante sobre a concordância ou não quanto à divulgação de sua identidade e das demais informações coletadas.

Roteiro de Entrevista semiestruturada para participantes do segmento *Business-to-Community* (B2C)

Data:

Código de identificação:

DIMENSÃO	CATEGORIAS	QUESTÕES
COMUNICAÇÃO	Emissor	1) Na sua perspectiva, qual é o papel da comunicação do Porto? 2) Como você avalia a comunicação realizada pela administração do Porto de Imbituba atualmente a respeito da relação porto-cidade? 3) Comente sobre os aspectos positivos e negativos que, no seu entendimento, podem ser destacados na comunicação porto-cidade realizada atualmente.
	Receptor	4) Na sua visão, como a administração do Porto poderia fortalecer o relacionamento com os cidadãos locais por meio da comunicação? Cite algumas ações que poderiam ser feitas. 5) Como a administração do Porto poderia promover uma comunicação mais dialogada com os cidadãos?
	Meios	6) Você considera os canais de comunicação utilizados pela administração do Porto adequados para a transparência e transmissão de informações para os cidadãos? Por quê? 7) Quais seriam os canais mais adequados para a gestão do porto se comunicar com a comunidade? 8) Como promover a participação dos cidadãos no debate de temas de interesse coletivo relacionados ao Porto?
	Ruídos	9) Você considera que existem ruídos na comunicação do Porto com os cidadãos? Quais seriam esses ruídos? Como poderiam ser reduzidos?
	Mensagem	10) Na sua opinião, quais são as principais informações que a comunidade, especialmente os integrantes do grupo social a que você representa, gostaria de estar atualizada sobre o Porto de Imbituba? 11) Como você avalia o acesso às informações de interesse público do Porto de Imbituba? 12) Como aprimorar a possibilidade de consulta de informações pelos cidadãos?
	Feedback	13) Sua organização procura informações junto à administração do Porto? Por qual meio? Como você avalia o retorno às solicitações apresentadas?

RELAÇÃO PORTO-CIDADE	Aspectos Históricos	14) Que aspectos mais impactam na relação porto-cidade em Imbituba?
	Aspectos Ambientais	15) Da lista abaixo, indique se os aspectos impactam positivamente, negativamente ou não impactam a relação do Porto de Imbituba com os cidadãos? Explique porque considera essa avaliação para cada fator.
	Aspectos Sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aspectos históricos ○ Aspectos ambientais ○ Aspectos sociais, culturais e políticos ○ Aspectos econômicos ○ Aspectos de urbanidade (sinergia entre o desenho urbano e a estrutura portuária, também entre as atividades portuárias e a urbanas. Situação e alternativas de revitalização de áreas portuárias obsoletas e não operacionais.)
	Aspectos Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acessos terrestres (especialmente no entorno portuário e áreas de maior tráfego de veículos de carga) ○ Aspectos de planejamento
	Aspectos de Urbanidade	16) Como a comunicação poderia melhorar os fatores negativos e fortalecer os fatores positivos?
	Aspectos dos Acessos Terrestres	17) Existe mais algum aspecto que você queira comentar?
	Aspectos de Planejamento	

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA
PARTICIPANTES DO SEGMENTO *BUSINESS-TO-ADMINISTRATION* (B2A) E
ADMINISTRATION-TO-ADMINISTRATION (A2A)**

Protocolo de abordagem antes de iniciar a entrevista:

1. Apresentar a pesquisa: objetivos, métodos, benefícios previstos e potenciais riscos ao participante.
2. Explicar que é garantido ao participante o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento e sem nenhum prejuízo.
3. Deixar claro que, após dar seu consentimento, o participante tem o direito de acesso ao teor do conteúdo do instrumento (tópicos que serão abordados) antes de responder as perguntas.
4. Esclarecer como se dará o registro do consentimento: entrevista presencial – apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) impresso, para que seja lido e compreendido, antes da concessão do seu consentimento livre e esclarecido; entrevista em ambiente virtual – informar previamente ao participante que a leitura do TCLE será feita pelo pesquisador e gravada por aplicativo de gravação de voz, para fins de registro de seu consentimento. Neste caso, deve haver a manifestação expressa do participante sobre a concordância ou não quanto à divulgação de sua identidade e das demais informações coletadas.

Roteiro de Entrevista semiestruturada para participantes do segmento *Business-to-Administration* (B2A) e *Administration-to-Administration* (A2A)

Data:

Código de identificação:

DIMENSÃO	CATEGORIAS	QUESTÕES
COMUNICAÇÃO	Emissor	1) Na sua perspectiva, qual é o papel da comunicação do Porto? 2) Como você avalia a comunicação realizada pela administração do Porto de Imbituba atualmente a respeito da relação porto-cidade? 3) Comente sobre os aspectos positivos e negativos que, no seu entendimento, podem ser destacados na comunicação porto-cidade realizada atualmente.
	Receptor	4) Descreva brevemente como é a interação da prefeitura/da câmara com a Autoridade Portuária. 5) Na sua visão, como a administração do Porto poderia fortalecer o relacionamento com os cidadãos locais por meio da comunicação? Cite algumas ações que poderiam ser feitas. 6) Como a administração do Porto poderia promover uma comunicação mais dialogada com os cidadãos? 7) [Para o prefeito] O Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável de Imbituba, na versão de 2005, possui como Estratégia: IMBITUBA, UM PORTO DE OPORTUNIDADES, que se propõe a recuperar a importância histórica, econômica e social que o Porto teve e tem para Imbituba. Dentro dos projetos previstos, por exemplo, está uma entidade de integração da atividade portuária com a comunidade. Como está o andamento dessa estratégia? Quais atividades são desenvolvidas? [Para o presidente da câmara] De que forma o legislativo pode contribuir na aproximação porto-cidade? [Para o representante da comissão especial da câmara] De que forma esta comissão especial pode contribuir na aproximação porto-cidade?
	Meios	8) Você considera os canais de comunicação utilizados pela administração do Porto adequados para a transparência e transmissão de informações para os cidadãos? Por quê? 9) Quais seriam os canais mais adequados para a gestão do porto se comunicar com a comunidade? 10) Como promover a participação dos cidadãos no debate de temas de interesse coletivo relacionados ao Porto?
	Ruídos	11) Você considera que existem ruídos na comunicação do Porto com a cidade? Quais seriam esses ruídos? Como poderiam ser reduzidos?

	Mensagem	<p>12) Na sua perspectiva, quais são as principais informações que a cidade gostaria de estar atualizada sobre o Porto de Imbituba?</p> <p>13) Como você avalia o acesso às informações de interesse público do Porto de Imbituba?</p> <p>14) Como aprimorar a possibilidade de consulta de informações pelos cidadãos?</p>
	Feedback	<p>15) Caso a prefeitura procure informações junto à administração portuária, por qual meio é requerida a resposta? Como você avalia o retorno às solicitações apresentadas?</p>
RELAÇÃO PORTO-CIDADE	Aspectos Históricos	16) Que aspectos mais impactam na relação porto-cidade em Imbituba?
	Aspectos Ambientais	<p>17) Da lista abaixo, indique se os aspectos impactam positivamente, negativamente ou não impactam a relação porto-cidade? Explique porque considera essa avaliação para cada fator.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aspectos históricos ○ Aspectos ambientais ○ Aspectos sociais, culturais e políticos ○ Aspectos econômicos ○ Aspectos de urbanidade (sinergia entre o desenho urbano e a estrutura portuária, também entre as atividades portuárias e a urbanas. Situação e alternativas de revitalização de áreas portuárias obsoletas e não operacionais.) ○ Aspectos dos acessos terrestres (especialmente no entorno portuário e áreas de maior tráfego de veículos de carga) ○ Aspectos de planejamento <p>18) Como a comunicação poderia melhorar os fatores negativos e fortalecer os fatores positivos.</p> <p>19) Existe mais algum aspecto que você queira comentar?</p>
	Aspectos Sociopolíticos	
	Aspectos Econômicos	
	Aspectos de Urbanidade	
	Aspectos dos Acessos Terrestres	
	Aspectos de Planejamento	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).