



## Planejamento e gestão das relações públicas comunitárias

Margarida M. Krohling Kunsch

A partir de 1980 se passou a debater as relações públicas com base em uma nova ótica. Isso ocorreu graças ao avanço que já havia alcançado a comunicação alternativa, em decorrência dos esforços dos defensores das liberdades democráticas e de entidades como a Intercom e a UCBC. Este capítulo, registrando algumas iniciativas acadêmicas e profissionais de relações públicas comunitárias levadas a efeito a partir de então, discorre sobre os aportes teóricos que as fundamentam. Apresentam-se noções básicas sobre o conceito de comunidade em uma perspectiva sociológica, destacando as dimensões desse segmento. Analisam-se alguns princípios para a prática das relações públicas comunitárias e os possíveis caminhos para formação de um gestor de comunicação mais preparado para atuar em uma realidade social contemporânea que ultrapasse as fronteiras do mundo corporativo<sup>1</sup>.

---

Este capítulo funde, condensa e complementa os textos “Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias” e “Planejamento e gestão estratégica das relações públicas comunitárias”, que inserimos no livro *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*, publicado pela Summus Editorial (KUNSCH, M.; KUNSCH, W., 2007).

Mencione-se, de início, o substancioso artigo “Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil”, em que Waldemar Luiz Kunsch (2007) faz um apanhado sobre a caminhada histórica desse campo no País, mostrando que a preocupação com a função social das relações públicas já existia antes de 1980. O autor cita o pequeno artigo de nossa autoria (KUNSCH, M., 2001, p. 2), em que mencionávamos, por exemplo, Edward Bernays, que já em 1920 “defendia que a base consistente para a prática de relações públicas corretas e eficientes estava nas ciências sociais e na sociedade democrática”. Ou Harwood Childs, que salientava, em 1940, “que o problema básico da atividade é o relacionamento de uma organização com a sociedade, cumprindo ela sua missão quando compreende as implicações de uma prática voltada especificamente para esse fim”. Do Brasil, ele se referia ao destaque que conferíamos a Cândido Teobaldo de Souza Andrade, que, em 1970, em sua tese *Psicossociologia das relações públicas*, “pregava uma maior convergência entre os interesses públicos e privados, chamando a atenção para a necessidade de maior conscientização quanto à responsabilidade social das organizações”. Anota o autor a insistência de Teobaldo no papel das relações públicas quanto a uma *ação conjugada* em torno de um ou mais objetivos comuns entre as organizações e seus públicos, “para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem”.

W. Kunsch (2007, p. 108-110) relembra o papel exercido, nesse contexto, pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social do Instituto Metodista de Ensino Superior, que, de 1979 a 1985, tinha “uma preocupação científica com os fenômenos não-hegemônicos ou contra-hegemônicos da comunicação nas sociedades dependentes”. O autor também se refere às obras *Comunicação e classes subalternas* (MARQUES DE MELO, 1980) e *Comunicação popular e alternativa no Brasil* (SILVA; FESTA, 1986), bem como ao artigo “A comunicação e o fortalecimento da organização popular” (DÍAZ BORDENAVE, 1984), além de pontuar a contribuição que, nessa direção, era dada por Regina Festa, desde seu primeiro trabalho, “Comunidades eclesiais de base e comunicação” (FESTA, 1982), passando por sua dissertação de mestrado, *Comunicação popular e alternativa: realidade e utopia* (FESTA, 1984), até o artigo “Movimentos sociais, comunicação popular e alternativa” (FESTA, 1986)<sup>2</sup>.

O autor relata também o surgimento, em 1991, dos Grupos de Trabalho da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom),

<sup>2</sup> Estranhava o autor que Berger não fazia menção à dissertação *Comunicação popular e alternativa* (FESTA, 1984) e à tese *A participação na comunicação popular* (PERUZZO, 1991).



arrolando, nesse contexto, *Comunicação e culturas populares* (PERUZZO, 1995), chamando a atenção para os dois artigos de Cicilia K. Peruzzo nessa obra: “Comunicação popular em seus aspectos teóricos” (PERUZZO, 1995, p. 27-44) e “Pistas para o estudo e a prática da comunicação comunitária participativa” (PERUZZO, 1995, p. 143-162). E anota que, em 2002, a Intercom teria como tema de seu congresso anual exatamente o tema “Comunicação para a cidadania”, sobre o qual Cicilia Peruzzo e Fernando Almeida (2003) organizariam um livro com o mesmo título. Acrescenta, ainda, que, em 1996, também a Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic) criaria o grupo de trabalho hoje denominado Comunicación Popular, Comunitaria y Ciudadana, que já deu origem a um livro, *Vozes cidadãs: aspectos teóricos e análises de experiências de comunicação popular e sindical na América Latina* (PERUZZO, 2004a).

Em seguida, W. Kunsch (2007, p. 111-116) faz uma metódica síntese da evolução dos estudos sobre as relações públicas comunitárias no Brasil, demonstrando que elas não são fruto do pensamento de qualquer estudioso isolado, mas de uma série de pesquisadores que desde então vêm se dedicando ao assunto, principalmente Cicilia M. Krohling Peruzzo e Margarida M. Krohling Kunsch, mas também Regina Escudero César, Maria Aparecida de Paula e Ana Luisa de Castro Almeida, além de todos os autores que trouxeram suas contribuições para o livro *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*<sup>3</sup>, na qual o artigo de W. Kunsch se insere na abertura da segunda parte. Conclui o autor que foi a partir dos anos 1980 que as relações públicas passariam efetivamente por uma transformação nesse campo, tanto na teoria como na prática:

Os indivíduos tornavam-se mais conscientes de seus direitos e deveres no processo de edificação de uma sociedade mais justa. E as organizações, por sua vez, começavam a sentir-se incentivadas a exercer novos papéis na construção da cidadania, passando a preocupar-se de forma crescente com programas sociais (KUNSCH, W., 2007, p. 110).

<sup>3</sup> O livro teve como coautores: Ana Lucia Novelli, Antonio Teixeira de Barros, Carmella Batista de Carvalho, Cicilia M. Krohling Peruzzo, Fernanda Gabriela Borger, Fred Izumi Utsonomiya, Gislaine Rossetti, Henrique Wendhausen, José Felício Goussain Murade, Luisa Helena Alves da Silva, Manoel Marcondes Machado Neto, Márcio Simeone Henriques, Margarida M. Krohling Kunsch, Maria José da Costa Oliveira, Mariângela Haswani, Massimo Di Felice, Mauren Leni Roque, Regina Escudero César, Severino Lucena Filho e Waldemar Luiz Kunsch.



## UM REPOSICIONAMENTO

Feita essa ligeira síntese, reportamo-nos a nosso artigo “Relações públicas comunitárias: um desafio” (KUNSCH, M., 1984). Desafio, por quê? Exatamente porque na época se enfatizava, tão somente e de modo significativo, o papel das relações públicas a serviço dos segmentos empresariais e governamentais. Propugnávamos, então, a necessidade de nossa área assumir efetivamente a sua função social mediante ações que levassem o profissional a se engajar, por exemplo, no processo de comunicação alternativa das organizações populares, cuja articulação era cada vez mais forte.

A atuação de relações públicas a serviço dos interesses empresariais era então toda baseada na transferência, para o nosso meio, de conceitos da bibliografia estrangeira. Textos de autores norte-americanos como Eric Carlson, Harwood Childs, Edward Bernays e Bertrand Canfield, entre outros, serviram por muitos anos como paradigma para os estudos e as práticas no Brasil, tendo sido seus conceitos sistematicamente assimilados por nossos acadêmicos e profissionais. Assim, até por volta dos anos 1980, a literatura brasileira sobre relações públicas, em geral, era toda centrada em uma perspectiva pragmática e com a preocupação de como as empresas deviam se relacionar com seus públicos para melhorarem sua “imagem” e serem bem aceitas, estabelecendo-se condições favoráveis para a venda de seus produtos e serviços.

Foi no início da década de 1980, como apontou Waldemar Kunsch (2007), que se passou a debater as relações públicas a partir de uma nova ótica, preconizando sua utilização também a serviço dos interesses populares e comunitários. Isso ocorreu graças ao avanço que então já havia alcançado a comunicação alternativa, em decorrência dos esforços empreendidos por defensores das liberdades democráticas e por entidades como a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) e a União Cristã Brasileira de Comunicação Social (UCBC), que promoviam ciclos de estudos e congressos com debates voltados, sempre, para uma temática de resistência ao governo autoritário, destacando as classes subalternas e os direitos humanos, bem como apregoando a exigência de uma nova ordem para o campo da comunicação social. Precisamente em 1980, a UCBC, em seu IX Congresso Anual, abordou a comunicação popular. Na ocasião, tivemos a oportunidade de participar de um painel sobre relações públicas a serviço dos interesses populares<sup>4</sup> com o sindicalista Anísio Teixeira, José Queiroz

<sup>4</sup> Nossa intervenção nesse painel foi publicada em artigo no jornal *O Público*, da ABRP-SP (KUNSCH, M., 1981).



(da Universidade Católica de São Paulo), e Cicilia M. Krohling Peruzzo, que então estava desenvolvendo sua dissertação de mestrado *Relações públicas no modo de produção capitalista*. Esse evento fez germinar uma nova esperança de vida para essa área e ocasionou o surgimento de diversas outras iniciativas na mesma direção.

Mencione-se, por exemplo, a que viríamos a desenvolver com colegas de magistério e alunos do último ano de relações públicas da Faculdade de Comunicação Social do Instituto Metodista de Ensino Superior<sup>5</sup>, em São Bernardo do Campo. Tratava-se de um projeto voltado para a comunidade, em uma tentativa concreta de viabilizar uma nova alternativa para as relações públicas. Pretendíamos demonstrar que as técnicas e os instrumentos da área podiam ser aplicados também a outras esferas da sociedade que não somente as empresariais e governamentais. No artigo mencionado no início (KUNSCH, M., 1984), relatamos essa experiência, assim como outras levadas a efeito por demais escolas na época.

Em outro texto que publicamos depois, “Propostas alternativas de relações públicas” (KUNSCH, M., 1987), reforçávamos essa mesma proposta e sugeríamos outras possibilidades para atuação da área, por exemplo, com as organizações sindicais. E, já na primeira edição de nosso livro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, em 1986, também propúnhamos uma visão abrangente para a área, enfatizando sua aplicação nas “organizações” consideradas em um âmbito ampliado, que vai além do conceito mais restrito de “empresas”<sup>6</sup>.

Com isso, foi crescendo no meio universitário o interesse em torno dos fundamentos daquilo que, aos poucos, passava a configurar-se como “relações públicas comunitárias”, cada vez mais distanciadas daquela visão tradicional de ações desenvolvidas pelas empresas “para” a comunidade, em uma perspectiva muito mais assistencialista e funcionalista. Cicilia Krohling Peruzzo e esta autora eram frequentemente convidadas a proferir palestras sobre essa temática em faculdades e escolas de comunicação social de diferentes regiões do País.

Gradativamente, a abordagem dessa temática tornou-se objeto de projetos desenvolvidos por “agências experimentais” formadas por alunos do último ano dos cursos universitários da área – de monografias de estudantes de graduação e de pós-graduação *lato sensu*, assim como de dissertações de mestrado e teses de doutorado em pós-graduação *stricto sensu*. Muitos capítulos da presente coletânea são justamente resultantes de estudos levados a efeito nessa direção, expressando

<sup>5</sup> Em 1996 convertido em Universidade Metodista de São Paulo.

<sup>6</sup> Na quarta edição da obra (KUNSCH, M., 2003), revista, atualizada e ampliada, precisamente no Capítulo 3, discorremos mais concretamente sobre essa nova abrangência das relações públicas e o seu papel para o fortalecimento da dimensão institucional e social das organizações.

o quanto o Brasil tem avançado nesse segmento e sinalizando perspectivas promissoras de um incessante crescimento, de acordo com o novo contexto político, econômico e social que estamos vivenciando.



## ALGUNS APORTES TEÓRICOS

Quais seriam os aportes teóricos para dimensionar as relações públicas comunitárias? Em que âmbito elas se situam? Quais seriam os pressupostos básicos dos estudos e da prática a elas vinculados? Quais os contextos envolvidos? Como pensar essa temática em uma sociedade complexa como a de hoje? Os conceitos clássicos de sociedade e comunidade atendem às novas demandas? Essas são questões que consideramos centrais quando se fala em relações públicas comunitárias.

Se recorrermos à literatura corrente, encontraremos uma infinidade de terminologias para caracterizar a sociedade e a comunidade. O intuito, aqui, não é fazer uma revisão bibliográfica exaustiva do que já escreveram os principais autores, sobretudo os sociólogos, mas apenas apresentar uma visão geral desses conceitos fundamentais e, ao mesmo tempo, chamar a atenção para a complexidade dessa abordagem, diante da polissemia dos termos e dos seus inúmeros significados.

Um dos estudos clássicos sobre sociedade e comunidade é o do sociólogo alemão Ferdinand Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft* (Comunidade e sociedade), de 1887<sup>7</sup>. Esse autor do século XIX conceituava comunidade em oposição à sociedade. Para ele, comunidade era um agrupamento muito mais próximo e “puro”, como a família, a aldeia e o convívio do meio rural. Sociedade, no entanto, representava grupos sociais urbanos de relações econômicas e políticas em um contexto muito mais complexo, mecânico e sujeito a pressões, leis e normas.

Para R. Mac Iver e Charles Page (1973, p. 117-131), o termo comunidade se refere a “uma área da vida social assinalada por um certo grau de coesão social. As bases da comunidade são localidade e sentimento de comunidade”. O que caracteriza uma comunidade, para esses autores, “é que a vida de alguém pode ser totalmente vivida dentro dela. Não se pode viver inteiramente dentro de uma empresa comercial ou de uma igreja”. O critério básico para existência de uma comunidade estaria, então, “em que todas as relações sociais de alguém podem ser encontradas dentro dela”. Enquanto isso, a sociedade seria “um sistema de costumes

<sup>7</sup> Em Fernandes (1973, p. 96-116), o leitor poderá conferir artigo o artigo “Comunidade e sociedade como entidades típico-ideais”, do próprio Tönnies.



e processos, de autoridade e auxílio mútuo, de muitos agrupamentos e divisões, de controles de comportamento humano e das liberdades. [...] É a teia das relações sociais. E está sempre mudando”.

Max Weber (1987, p. 77), entre muitos outros autores que trabalharam essa temática, como Auguste Comte, Karl Marx, Émile Durkheim etc., enfatiza a ação e relação social na sua visão conceitual desses termos:

Chamamos de comunidade a uma relação social na medida em que a orientação da ação social – seja no caso individual, na média ou no tipo ideal – se baseia em um sentido de solidariedade: o resultado de ligações emocionais ou tradicionais dos participantes. A relação social de sociedade, por outro lado, é o resultado de uma reconciliação e de um equilíbrio de interesses motivados por juízos racionais, quer de valores, quer de fins.

Talcott Parsons (1969, p. 21 e 23) analisa o conceito de sociedade e comunidade no âmbito do sistema social. “Uma sociedade é um tipo de sistema social, em qualquer universo de sistemas sociais e que atinge o mais elevado nível de auto-suficiência, como um sistema, com relação aos seus ambientes”. Para o autor, “o núcleo de uma sociedade, como um sistema, é a ordem normativa padronizada por meio da qual a vida de uma população se organiza coletivamente”.

Todos esses conceitos expressam as percepções que caracterizaram toda uma época, mas que com a evolução da história foram sofrendo modificações e críticas de outros estudiosos. Diante das grandes transformações mundiais ocorridas no final do século passado, com as quais convivemos quando se fala hoje em sociedade e comunidade, são inúmeros os olhares e as concepções. Por exemplo, quando se arrola entre as características da comunidade a proximidade física e geográfica, como fica a questão das comunidades virtuais? E as várias maneiras de caracterizar sociedade a partir da dinâmica da história e de suas revoluções industrial, pós-industrial, moderna, pós-moderna, tecnológica, digital etc.? Apenas como ilustração, apresentamos a seguir um pequeno recorte do pensamento predominante de alguns autores a respeito de diferentes formas de ver a sociedade em uma perspectiva mais complexa do que simplesmente definidora.

Peter Drucker (1993) aborda as transformações da sociedade capitalista das origens até a chamada sociedade do conhecimento. Kirsham Kumar (1997) trata das variadas mudanças ocorridas da sociedade pós-industrial à sociedade pós-moderna e traz reflexões para um novo olhar do conceito de modernidade à luz do terceiro milênio. Domenico De Masi (1999), ao analisar a sociedade pós-industrial, reúne o pensamento de vários autores, mostrando o quanto é complexo o tema.

No estudo da sociedade globalizada da contemporaneidade, destaca-se, por exemplo, Octávio Ianni, cientista social brasileiro dos mais conceituados. Em *Teorias da globalização* (1996, p. 189-207), discorrendo sobre os novos paradigmas das ciências sociais, ele fala do desafio de pensar o mundo como uma sociedade global, no lugar das sociedades nacionais.

Em relação à chamada sociedade da informação, do conhecimento ou digital, são inúmeros os autores que vêm trabalhando essa temática, como Don Tapscott e Art Caston (1995) e Pierre Lévy (2001), por exemplo. No entanto, queremos destacar a significativa contribuição de Manuel Castells com seus três volumes sobre a sociedade-rede (1997, 1998 e 1999) e *A galáxia da internet* (2003). O autor chama atenção para a força da revolução tecnológica da informação, que está modificando a base material da sociedade em ritmo acelerado, e analisa o poder da internet como meio de comunicação para organizar a sociedade.

São muitos os estudiosos que analisam a sociedade midiática, mediatizada, transparente e da comunicação. Em *Enigmas da modernidade-mundo*, Octávio Ianni (2000, p. 155), reflete sobre o poder da mídia na sociedade contemporânea, usando a metáfora do “príncipe eletrônico”. Ele estabelece uma relação entre o príncipe de Maquiavel e o moderno príncipe de Gramsci. Gianni Vattimo, em *A sociedade transparente* (1991), fala do advento da sociedade da comunicação e do papel preponderante que exercem os *mass media*, fazendo com que tenhamos uma sociedade transparente e complexa ao mesmo tempo. Em *La utopía de la comunicación* (2000, p. 63), Philippe Breton destaca a sociedade da comunicação, totalmente constituída por redes de informação e autorreguladas politicamente<sup>8</sup>.

A sociedade complexa está em inúmeras obras de Edgar Morin, principal expoente nos estudos sobre ela. Citem-se, por exemplo, *Introdução ao pensamento complexo* (2001) e o artigo “Epistemologia da complexidade” (1996). Gilles Deleuze e Felix Guattari, no livro *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia* (1995), apropriam-se do paradigma do rizoma (elemento da botânica) para nomear a “sociedade rizomática”, que atua como uma rede descentralizada, desterritorializada e como uma forma democrática e construtiva das relações sociais, sem se prender às hierarquias e às convenções tradicionais da visão de sociedade e comunidade. Outra reflexão mais localizada nos aspectos dos problemas sociais e políticos da realidade brasileira é a que traz Renato Janine Ribeiro (2000), abordando a “sociedade contra o social ou a sociedade privatizada”.

---

<sup>8</sup> Pode-se consultar também Dênnis de Moraes (2006), que traz a contribuição de vários coautores.



Para o sociólogo polonês Zygmunt Bauman, no livro *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual* (2003), a comunidade é hoje um conceito central para os debates sobre a natureza e o futuro de nossas sociedades. Envolvendo a ideia de um lugar aconchegante, no qual nos sentimos de alguma forma protegidos, ela pode ser um novo nome para o paraíso perdido. Contudo, trata-se de um paraíso que ainda esperamos encontrar, pois a verdade é que a vida em comunidade parece privar-nos da liberdade individual. A tensão entre esses valores é difícil de ser superada. Entretanto, sempre é possível avaliar oportunidades e riscos para aprendermos a viver em comunidade.

Todas essas considerações, ainda que bastante panorâmicas, servem de pano de fundo para as relações públicas comunitárias. Situar a sociedade em que estamos inseridos constitui condição *sine qua non* para análises de contexto, reflexões e o planejamento de ações propositivas de intervenção social mediante essa atividade<sup>9</sup>.



## RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS

Deixemos claro, de início, que relações públicas comunitárias autênticas são muito mais do que um trabalho “para” a comunidade, nos moldes tradicionais, por meio de ações sociais paternalistas. Elas pressupõem uma atuação interativa, em que o profissional é, antes, um articulador e um incentivador, mais do que um simples transmissor de saberes e aplicador de técnicas aprendidas na universidade. Ele não deve ser um mero “consultor”, que não vivencia as necessidades da comunidade. As relações públicas comunitárias implicam sua participação “na” comunidade, dentro dela e em função dela. Melhor ainda será se ele for um “agente orgânico” surgido no seio da própria comunidade.

O profissional deve saber encarar com sinceridade os problemas e os conflitos da comunidade. Ele não pode defender apenas os interesses da empresa a que estiver vinculado, por meio de um departamento de comunicação ou de uma assessoria contratada. Se a empresa a que serve, por exemplo, está fazendo algo que prejudica a comunidade, é necessário, antes de tudo, que ele proponha medidas para sanar o problema e informe os líderes locais e a imprensa sobre essas providências, mediante instrumentos de relações públicas como visitas às instalações, entrevistas, materiais impressos, portal corporativo, campanhas de utilidade pública etc. Todas essas ações comunicativas têm de estar fundamentadas na

<sup>9</sup> Ver também os artigos de *Sociedade midiaticizada*, obra organizada por Dênnis de Moraes (2003).

verdade e na transparência, sendo, até onde necessário e possível, analisadas com a comunidade. Segundo Andrade (1982), em palestra proferida no V Congresso Universitário de Relações Públicas,

é ingênuo, se não perigoso, enfrentar as pressões populares, refugiando-se na triste obsoleta "política do caramujo". As reações dos públicos têm de ser conhecidas, depois plenamente estudadas e identificadas, dentro de um programa de ação ajustada, e revisadas, para atender seus justos reclamos. Os valores econômicos somente poderão ser justificados e preservados pela sua adaptação flexível e contínua às aspirações dos públicos.

A comunidade constitui hoje um público estratégico relevante para as organizações. Pode-se afirmar que estas já evoluíram muito no seu relacionamento com a comunidade. Os *cases* de comunicação organizacional e relações públicas premiados por entidades respeitadas da área representam ações proativas e transformadoras, não mais marcadas pela tradicional visão assistencialista que caracterizava a atuação social das empresas.

### **PRINCÍPIOS DA ATIVIDADE**

Tomando como base as considerações feitas até aqui, apresentamos a seguir alguns princípios que consideramos o mínimo indispensável para a eficácia da atividade de relações públicas comunitárias.

#### **Reconhecer a complexidade social e ter uma visão de mundo**

É necessário superar uma visão de sociedade e comunidade que não mais dá conta de entender a complexidade contemporânea. Conforme mencionamos, já está superado o conceito reducionista de sociedade, que o restringe à população que habita determinado território, cumprindo leis e normas, articulando-se em torno de direitos e deveres etc. Isso também pode-se dizer a respeito do conceito "comunidade", que hoje tem denotações e conotações bem mais amplas do que as que vigiam até pouco tempo atrás, com a criação, por exemplo, das chamadas "comunidades virtuais". Diz, a propósito, Manuel Castells (2003, p. 105):

A noção de "comunidades virtuais", proposta pelos pioneiros da interação social na internet, tinha uma grande virtude: chamava atenção para o surgimento de novos suportes tecnológicos para a sociabilidade, diferentes de formas anteriores de interação, mas não necessariamente inferiores a elas. Mas induziu



também a um grande equívoco: o termo “comunidade”, com todas as suas fortes conotações, confundiu formas diferentes de relação social e estimulou discussão ideológica, entre aqueles nostálgicos da antiga comunidade, especialmente limitada, e os defensores entusiásticos da comunidade de escolha possibilitada pela internet.

Se há trinta anos Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1978) ainda dizia que a comunidade “pode vir a ser” um público importante para as relações públicas, na atualidade ela já representa um dos principais públicos para qualquer organização. Alguns aspectos do conceito apresentado pelo autor continuam tendo pleno sentido, como a coesão, o consenso e a cooperação em torno de interesses e aspirações comuns. Todavia, os estudos sobre a comunidade e o relacionamento entre as organizações e ela hoje se veem ampliados e aprofundados.

Na contemporaneidade, quando se trata de relações públicas comunitárias, é preciso considerar novas configurações e novos conceitos, tais como “capital social”, “comunidade virtual”, “redes sociais”, “redes digitais” etc. Rogério da Costa (2005, p. 5), no artigo “Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva”<sup>10</sup>, traz interessantes reflexões nessa direção. Com base em importantes autores, ele analisa as transformações pelas quais passa o conceito de comunidade em razão da explosão das comunidades virtuais no ciberespaço e do dinamismo existente das redes de comunicação. Esse fato, segundo o autor,

nos remete a uma transmutação do conceito de “comunidade” em “rede social”. Se solidariedade, vizinhança e parentesco eram aspectos predominantes quando se procurava definir uma comunidade, hoje eles são apenas alguns dentre os muitos padrões possíveis das redes sociais. Atualmente, o que os analistas estruturais procuram avaliar são as formas nas quais padrões estruturais alternativos afetam o fluxo de recursos entre os membros de uma rede social.

Assim, ao se pensar em relações públicas comunitárias, é fundamental levar em conta as comunidades virtuais e as diversas redes sociais que vêm sendo construídas em torno das redes digitais na internet. Os *chats*, os *blogs* e o *orkut* são exemplos das inúmeras possibilidades de determinados grupos constituírem comunidades em torno de interesses específicos. Foi o jornalista norte-americano Howard Rheingold quem, em 1996, formulou o conceito de comunidade virtual.

<sup>10</sup> Ver artigo na íntegra em Costa (2005). Disponível também na Base Scielo Brasil, na internet.

Para ele, não se trata apenas de mediar contatos pelo computador. Uma verdadeira comunidade virtual supõe a existência de um grupo que participa interativamente em torno de ideias compartilhadas para atingir diversos fins. Costa (2005, p. 77 e 82) analisa a contribuição do autor, dizendo que

Rheingold (1996) não só constatou a emergência das comunidades virtuais, como também viu nelas uma relação mais profunda, motivada em especial pela questão do excesso de informação que já caracterizava a jovem web. Com efeito, um dos problemas da rede era o da "oferta demasiada de informação e poucos filtros efetivos passíveis de reterem os dados essenciais, úteis e do interesse de cada um". [...] Mas, enquanto os programadores se esforçavam para desenvolver agentes inteligentes que realizassem a busca e filtragem de toneladas de informações que se acumulavam na rede, Rheingold já detectava a existência de "contratos sociais entre grupos humanos – imensamente mais sofisticados, embora informais – que nos permitem agir como agentes inteligentes uns para os outros".

Dessa forma, o tema das relações com comunidades ultrapassa fronteiras geográficas, envolvendo as redes sociais criadas no ciberespaço, que também têm o poder de provocar mudanças comportamentais, implicando novas formas de atuação para as relações públicas e a comunicação organizacional. No trabalho comunitário, o profissional de relações públicas deve verificar como se processa a dinâmica social integrativa dos seus membros, seja no entorno fisicamente delimitado ou no ciberespaço. Em qualquer um dos casos, ela não pode mais encarar a comunidade de forma estanque, como um simples aglomerado de pessoas, sem o mínimo de participação ativa de seus componentes na construção de ideais comuns.

### **Dominar teorias, técnicas e instrumentos de relações públicas**

Como em qualquer área de conhecimento, o profissional de relações públicas deve estar habilitado para exercer suas funções. Ele tem de conhecer profundamente seu campo e estar apto a aplicar os instrumentos em função da realidade com que vai lidar. Em trabalhos de dimensão comunitária, é fundamental que ele se preocupe com a comunicação simétrica de mão dupla, criando canais de diálogo, estabelecendo políticas de portas abertas, procurando conhecer o perfil dos públicos, realizando pesquisas de opinião, desenvolvendo planos de ação, tudo de forma participativa. É nesse sentido que se deve ver o conceito de comunidade de Andrade (1978) que citamos anteriormente.



### **Ter a educação libertadora como norteadora das ações**

Os profissionais de relações públicas devem se comportar como agentes de transformação, deixando de repetir incessantemente o discurso sistêmico em geral assimilado em sua formação universitária. Segundo Paulo Freire (1979, p. 66), é necessário considerar “a concepção problematizadora e a superação da contradição educador-educando: ninguém educa ninguém – ninguém se educa a si mesmo – os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”. Cicilia Krohling Peruzzo (1982, p. 125) explicita essa visão do grande pensador brasileiro:

As relações públicas a serviço da classe dominada se inserem na concepção “libertadora” da educação. Esta problematiza, desmistifica a realidade, desocultando-a. Em lugar do homem-coisa, adaptável, luta pelo homem-pessoa, transformador do mundo.

Trata-se de abandonar o que Freire (1980, p. 65-93) chama de “extensionismo”. Se um trabalho de relações públicas comunitárias deve ser feito “com” a comunidade, e não “para” ela, o profissional da área precisa, antes de tudo, “descer às bases”, estabelecendo com elas um processo empático. Plenamente engajado na comunidade e ajustado a seus interesses e às suas necessidades, será capaz de desenvolver um trabalho participativo, fugindo de uma atividade que seja uma mera extensão de uma “educação bancária”.

### **Valorizar a cidadania e a solidariedade humana**

Como indivíduo e cidadão, o profissional de relações públicas deve cultivar conscientemente a solidariedade e outros valores humanos e sociais, para ajudar a construir uma sociedade mais justa. Ele precisa ter a ética como um princípio balizador, evitando envolver-se com projetos e programas que visem pura e simplesmente a retornos mercadológicos e egoístas das empresas promotoras.

### **PRINCIPAIS FRENTES DE ATUAÇÃO**

As frentes de atuação são amplas. Tudo dependerá das realidades sociais com as quais nos depararemos. Os diversos capítulos da terceira e quarta partes da presente coletânea apresentam formas possíveis de atuação dessa área no âmbito de uma diversificada tipologia de organizações e movimentos sociais.

São, por exemplo, inúmeras as possibilidades de mediação entre os três setores da sociedade. Elas estão presentes no primeiro e no segundo, mas, sobretudo, no terceiro setor, que compreende um vasto campo de atuação – ONGs;

fundações; associações e institutos voltados para a melhoria da vida das pessoas, o atendimento de crianças, adolescentes e idosos, portadores de deficiência, famílias carentes ou em situação de risco, refugiados, presos, minorias raciais e muitos outros grupos esquecidos pelo Poder Público e pela sociedade em geral.

No âmbito do Estado, quantas ações construtivas poderiam ser realizadas para contemplar as carências e necessidades da população e dos cidadãos! É notório como o Poder Público subestima o potencial de relações públicas, priorizando a propaganda e a assessoria de imprensa, deixando de realizar ações comunicativas proativas e empreendedoras com vista ao desenvolvimento integral da sociedade.

No trabalho de parceria entre o público e o privado, a área de relações públicas poderá desempenhar um importante papel. Por meio do ou com o terceiro setor ela poderá promover mediações entre o Estado e a iniciativa privada, repensando-se o conteúdo, as formas, as estratégias, os instrumentos, os meios e as linguagens das ações comunicativas com os mais diferentes grupos envolvidos, a opinião pública e a sociedade como um todo.

Nas organizações privadas, a comunidade passa a ser, hoje, um dos públicos estratégicos mais considerados. A responsabilidade social e a cidadania corporativa, tão presentes no discurso empresarial, não podem ser vistas apenas como instrumentos a serviço de ganhos mercadológicos e de imagem institucional. Nem, muito menos, como mais um modismo. Elas precisam ser fruto de uma filosofia de gestão. As organizações devem mostrar que assumem de fato uma prática responsável e comprometida com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a diminuição das desigualdades sociais. As relações públicas têm um papel importante nesse contexto. Só assim elas estarão cumprindo sua função social, ao lado de outras funções estratégicas e administrativas.

### ***DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO***

Como nas instituições públicas e nas empresas privadas, também nas organizações sociais de interesse público as relações públicas têm de se pautar por bases científicas. Como deve ser o seu planejamento? Bastaria incorporar os ensinamentos e as técnicas disponíveis na literatura já existente sobre as relações públicas no mundo corporativo? São questões que abordamos e que pretendemos equacionar neste capítulo.

Ao mesmo tempo em que constitui uma função básica da administração geral e um instrumento de gestão em busca de eficiência, eficácia e efetividade das organizações, o planejamento é também um campo de estudos com aplicações



nas mais diversas áreas de conhecimento. É por isso que se costuma classificá-lo de acordo com um diversificado número de tipologias, dependendo das realidades com as quais se irá trabalhar. No entanto, os conceitos básicos que fundamentam o seu processo são os mesmos e aplicáveis a qualquer área ou setor.

No contexto das organizações, o planejamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide, ligado com as grandes decisões das organizações, caracterizando-se como de longo prazo e em constante sintonia com o ambiente. Já o planejamento tático atua em uma dimensão mais restrita e em curto prazo, sendo mais específico e pontual, buscando dar respostas às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. E o planejamento operacional, por sua vez, é responsável pela formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo e das metodologias a serem adotadas.

Em termos conceituais, o planejamento deve ser entendido como um processo técnico, racional, lógico e político – como um ato de inteligência, em suma. Tudo isso o mostra como algo dinâmico, complexo e abrangente, com características próprias e aplicações concretas, é guiado por uma filosofia e por políticas definidas. Está sempre vinculado a situações da vida de pessoas, grupos e organizações da esfera pública e privada. Acontece nos âmbitos macro (países e regiões) e micro (organizações individualizadas).

Como processo lógico, o planejamento se desenvolve ao longo de um conjunto de fases sucessivas, sistemáticas e interativas, que determinam conscientemente o curso de ações a serem realizadas no presente com vista ao futuro. Ele parte de uma determinada realidade, em relação à qual se estudam, por meio de etapas, os melhores caminhos para alcançar as mudanças que se almejam. Segundo Danilo Gandin (2000 p. 34), o planejamento é um processo que interfere na realidade para transformá-la e construí-la com características que se deseja. Sua materialização ocorre em documentos visíveis, que são os planos, programas e projetos<sup>11</sup>.

Quando dizemos que o planejamento é um processo técnico e racional, queremos deixar claro que ele vai muito além disso, implicando decisões e vontade política. Estas ocorrem nas relações de poder, sendo condicionadas a conjunturas subjetivas, sociais, econômicas etc. e, sobretudo, à correlação de forças

<sup>11</sup> Detalhes sobre conceitos, instrumentos, fases etc. do planejamento podem ser vistos, por exemplo, no Capítulo 5 de *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (KUNSCH, M., 2003, p. 202-226). Os conceitos de plano, projeto e programa – que não são sinônimos de planejamento – são objeto do Capítulo 9 da mesma obra.

e a articulações dos atores envolvidos<sup>12</sup>. Nesse sentido, não basta que nos preocupemos com o uso das mais modernas tecnologias para atingir os resultados desejados. É pertinente lembrar que a eficácia e a efetividade do planejamento depende dos contextos, não sendo ele uma receita mágica capaz de resolver todas as questões por si só.

### **O PLANEJAMENTO EM FUNÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

As organizações populares, as comunidades e as entidades do terceiro setor podem e devem fazer uso dos princípios gerais e das técnicas de planejamento. Se elas se pautarem por um planejamento estratégico adequado e participativo, suas ações terão asseguradas a viabilidade e a efetividade. Considere-se, a propósito, o que ocorre com as grandes ONGs, a exemplo do *Greenpeace*, na preservação do meio ambiente, e com os movimentos sociais organizados, como o dos afrodescendentes, os de defesa dos direitos da mulher e dos portadores de necessidades especiais etc., na luta para conquistar novos espaços na sociedade. É certo que a visibilidade por eles obtida e as mudanças que ensejaram em termos de legislação decorrem de um trabalho muito bem planejado e executado.

Entre outros fatores, o sucesso dessas entidades está relacionado com as estratégias de comunicação adotadas. No âmbito de uma sociedade cada vez mais complexa, reserva-se à comunicação um papel de crescente importância nas organizações que procuram trilhar o caminho da modernidade. Os movimentos sociais e as comunidades têm de orientar-se por uma política que privilegie o estabelecimento de canais efetivos de ligação com os diferentes setores da sociedade, abrindo caminhos para sua efetiva mobilização e articulação. A comunicação deve constituir-se em uma estratégia nessa direção, agregando valores, facilitando processos interativos e viabilizando as necessárias mediações.

A comunicação fortuita e casual, baseada na mera exibição de bandeiras de lutas, deve ser substituída por negociações que não podem prescindir de ações pensadas de forma participativa e estrategicamente planejada. Tudo isso pressupõe que esses agrupamentos sociais estabeleçam políticas de comunicação e trabalhem de forma integrada com os atores envolvidos. A comunicação tem um papel fundamental nesse novo contexto. Só com a abertura de canais eficientes é possível viabilizar o processo de interação entre as organizações e seus *stakeholders*.

---

<sup>12</sup> Para mais detalhes sobre o processo racional e político, consultar Myrian V. Baptista (2000).



a opinião pública e a sociedade como um todo. Para tanto, o setor dela encarregado deve saber e poder administrá-la estrategicamente.

Também os segmentos da sociedade civil terão de adotar a comunicação organizacional como uma de suas prioridades se quiserem obter maior visibilidade para seus programas de ação e, conseqüentemente, resultados efetivos para suas causas. Trata-se de um aspecto para o qual se deve atentar, imprescindivelmente, pois a presença nos espaços midiáticos depende, antes de tudo, de estratégias muito bem delineadas no âmbito das ações e políticas internas.

Diante da comprovada incapacidade do Estado de atender a todas as demandas sociais, criou-se um espaço para um crescimento enorme de fundações, organizações não-governamentais e movimentos da sociedade civil. Além disso, as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas privadas já não são mais apenas uma tendência, mas uma realidade em curso. Com esse novo cenário, o planejamento voltado para as políticas sociais e os processos comunicacionais tem passado por muitas mudanças e exige a adoção de novos paradigmas e de novas metodologias.

Na perspectiva de uma nova forma de se pensar o planejamento social, as autoras argentinas Olga Nirenberg, Josette Brawerman e Violeta Ruiz (2003, p. 26-27) trazem uma interessante contribuição para nossa reflexão. Com as mudanças provocadas, a partir dos anos 1980, pela crise do Estado do bem-estar (*welfare state*), que redefine sua missão e abandona o papel de provedor social, cedendo espaço a políticas neoliberais, criam-se novas formas de agenda pública. "Outros atores cobram protagonismo no campo da política social, em especial as organizações da sociedade civil". No entanto, embora essas organizações desenvolvam estratégias inovadoras de abordagem da problemática dos grupos sociais desfavorecidos, elas não estão em condições de garantir o pleno exercício dos direitos sociais que caberia ao Estado proporcionar. Assim, as ações levadas a efeito por elas, com o apoio de organismos internacionais de financiamento, são fragmentadas e paliativas, não resolvendo os problemas estruturais causados pela desigualdade social. É nesse contexto que se tornam imperativos o planejamento e a gestão de programas e projetos capazes de enfrentar os problemas desses grupos. Conseqüentemente, mudam-se os paradigmas e os estilos de planejamento, bem como a forma de se fazer comunicação.

Em uma perspectiva tradicional, o planejamento estatal voltado às ações sociais assumia características muito mais normativas e tecnocráticas. Segundo as autoras, partia-se da concepção de um planejador externo (indivíduo ou equipe) que por si só podia identificar as necessidades da população, estabelecer priori-

dades e propor soluções, de forma autoritária e em função dos recursos de que o Estado dispunha. Não havia espaço para o diálogo e a participação dos agentes envolvidos. O Estado era o ator central e não se consideravam os atores locais. As relações entre os interlocutores (atores e agentes) eram mecânicas e previsíveis. Tratava-se, enfim, de uma comunicação unilateral.

Uma referência internacional que questionou e até mesmo revolucionou esse formato tradicional de gestão pública e a forma de como os governos faziam o planejamento social foi Carlos Matus<sup>13</sup>. Com a criação e proposição concreta de metodologias alternativas para o planejamento das ações governamentais, ele contribuiu para o estabelecimento de novos paradigmas e viabilizou iniciativas inovadoras, por exemplo, o método de “planejamento estratégico situacional (PES)”<sup>14</sup>, que serviu para outras inúmeras derivações e adaptações em vários países da América Latina. Jackson de Toni (2004) descreve bem em que consiste esse método:

O planejamento estratégico situacional é antes de tudo um potente enfoque metodológico, com alguns princípios e visões filosóficas sobre a produção social, a liberdade humana e o papel dos governos, governantes e governados. A análise de problemas, a identificação de cenários, a visualização de outros atores sociais, a ênfase na análise estratégica são elementos fundamentais e diferenciadores do PES em relação a outros métodos de planejamento.

O PES pressupõe que o responsável pelo planejamento tenha uma visão dinâmica e holística das realidades situacionais nas quais será aplicado e em que ele seja capaz de adaptar os instrumentos metodológicos já conhecidos. São quatro os momentos do processo do planejamento estratégico situacional: explicativo (diagnóstico dos limites e das potencialidades do ambiente interno e externo); normativo (como planejar as ações); estratégico (análise estratégica e construção dos melhores caminhos para atingir os objetivos); e tático-operacional (descrição de como será a logística de implantação e gestão).

<sup>13</sup> Economista chileno e ministro do Governo Salvador Allende em 1973, foi exilado pelo regime de Pinochet. Autor de várias obras, possui uma biografia exemplar como intelectual e defensor da gestão pública em benefício da sociedade. Criou a Fundação Altadir, com sede na Venezuela, para difundir o método PES e capacitar gestores públicos, em função do que ministrou cursos em vários países, inclusive no Brasil. Faleceu em 1998. Entre suas obras, destaca-se a última, *Teoria do jogo social*, publicada, em 2005, pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap), vinculada ao Governo do Estado de São Paulo.

<sup>14</sup> Maiores detalhes sobre o método PES podem ser vistos em Franco Huertas (1997).



Esse método e muitos outros que tratam do planejamento participativo para o desenvolvimento social em áreas como educação, administração pública, serviços, ser aplicados no planejamento de projetos e programas de relações públicas comunitárias. Referimo-nos aqui, por exemplo, entre outros, ao “planejamento de projetos orientado por objetivos” (Zopp)<sup>15</sup>, ao “planejamento participativo de projetos de desenvolvimento” (Plapp) e ao “método Altadir de planejamento popular” (Mapp), este último também desenvolvido por Matus.



## PLANEJAMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS

Quais seriam as principais recomendações para uma prática alternativa de planejamento, no contexto das organizações da sociedade civil? De que modo estas podem se apropriar dos ensinamentos e das técnicas do planejamento estratégico, assim como da gestão estratégica, tão bem otimizados no mundo corporativo e na esfera da administração pública, sobretudo dos métodos inovadores e daqueles que possibilitam um processo mais participativo dos sujeitos e agentes envolvidos?

Esse equacionamento nos faz refletir sobre vários aspectos. Primeiro, que as técnicas e os instrumentos do planejamento, uma das funções essenciais de relações públicas, aplicam-se a qualquer tipo de organização. Então, por que não aplicar todo esse aporte valioso também em benefício da sociedade e das organizações da sociedade civil? Ao se falar no planejamento e na gestão das relações públicas comunitárias, defendemos o uso de todo esse arsenal para fins de interesse público, com as adaptações necessárias e possíveis, sobretudo no direcionamento do ato de planejar, que deverá se pautar por princípios já destacados, como os referentes à participação coletiva.

Relações públicas, enquanto disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objetos as *organizações* e seus *públicos*, instâncias distintas, mas que se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e de programas de comunicação de acordo com as diferentes

<sup>15</sup> “A metodologia Zopp, do alemão Zielorientierte Projekt Planung – ‘planejamento de projetos orientado por objetivos’ –, foi criada pela Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), com sede em Eschborn, na Alemanha, entre as décadas de 1970 e 1980. A criação do Zopp veio preencher uma lacuna em termos de uma metodologia que privilegiasse a participação social nos processos de planejamento e gestão de projetos voltados ao desenvolvimento” (PARTICIPANDO, 2006).

realidades do ambiente social. Philip Lesly (1995), ao descrever a natureza e o papel das relações públicas, mostra bem a amplitude do universo de públicos com os quais as organizações podem se relacionar. Essencialmente, o grande desafio para a área é saber gerenciar a comunicação entre as partes e conseguir mudanças de atitude e de comportamentos.

Como já escrevemos em outros artigos, as relações públicas comunitárias se aplicam em um amplo universo de instituições e organizações do primeiro, segundo e terceiro setor. Neste capítulo, enfatizamos o planejamento dessa especialidade nas organizações sociais de interesse público e nos movimentos sociais organizados da sociedade civil.

### **POSSIBILIDADES METODOLÓGICAS DO PLANEJAMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS**

Partindo do pressuposto de que a área de relações públicas administra a comunicação das organizações, queremos tecer aqui apenas algumas considerações sobre como isso poderá ser feito no contexto das organizações sociais de interesse público. No curto espaço deste artigo, nos limitaremos a indicar caminhos possíveis para que as relações públicas, por meio de suas teorias e no exercício de suas funções administrativa, estratégica, mediadora e política<sup>16</sup>, possam promover uma comunicação mais participativa, contribuindo para que essas organizações consigam cumprir eficientemente a sua missão.

#### **Conhecimento das organizações**

Uma das primeiras preocupações, ao se iniciar um processo de planejamento, está em conhecer as finalidades, as características e as especificidades das organizações sociais de interesse público, aqui entendidas as do terceiro setor, as populares, as comunidades, enfim, as organizações da sociedade civil em geral.

As modalidades de organizações do terceiro setor, por exemplo, são inúmeras e já foram objeto de estudo de vários autores<sup>17</sup>. Suas finalidades são diversas, como, entre outras, propugnar melhorias na educação, saúde e moradia, lutar pelo desenvolvimento sustentável em termos de uso e preservação do meio

<sup>16</sup> Em obra nossa (KUNSCH, M., 2003, p. 98-117), detalhamos conceitualmente essas funções das relações públicas.

<sup>17</sup> Simone Coelho (2000) traz considerações a respeito das diferentes denominações. Ver também a caracterização que Marco Queiroz (2004) faz desse segmento.



ambiente, batalhar pela causa dos menos favorecidos e defender os direitos políticos e de cidadania.

Organizações populares são os núcleos de base que compõem a sociedade maior. Elas constituem o espaço das contradições sociais e das resistências à repressão social. É nessas microssociedades que se gestará a nova sociedade participativa e democrática, unida por uma nova trama social solidária e libertadora, conforme preconiza Juan Díaz Bordenave (1984, p. 220). Regina Festa (1982, p. 173-174), analisando um artigo de Gilberto Gimenez ("Notas para una teoría de la comunicación popular"), diz:

Nós entendemos que povo e popular só podem ser compreendidos por meio da diferenciação socioeconômica e sociocultural, no marco das relações sociais de produção. O popular, portanto, deve ser definido à luz de uma teoria das classes sociais.

Um trabalho de relações públicas populares deverá partir da realidade situacional, inserindo-se em uma concepção libertadora de educação, na busca de suas transformações social e política. Esses princípios devem nortear os planos, projetos e programas elaborados para os mais diferentes grupos, por exemplo, a comunidade, as associações de bairros e de moradores, as favelas, as minorias sociais, os sem-terra, os sem-teto, os excluídos, os que lutam pela reforma agrária, os trabalhadores. São microssociedades que postulam novos espaços, novas cidadanias e uma vida humana mais digna e justa, tentando resistir à opressão do Poder Público, político e econômico, sobretudo nos regimes em que não há espaço para a democracia.

### **Adoção do planejamento participativo**

O processo de comunicação dessas organizações deve basear-se em um planejamento participativo, o que não se reduz simplesmente a estimular o envolvimento das pessoas. "Isto existe em quase todos os processos de planejamento: não há condições de fazer algo na realidade atual sem, pelo menos, pedir às pessoas que tragam sugestões. Usa-se esta 'participação' até para iludir e/ou cooptar", argumenta Danilo Gandin (2001, p. 82). Para o autor, o planejamento participativo deve ter um claro propósito de intervenção social e de construção de espaços democráticos e de cidadania, sendo, assim, um instrumento capaz de ajudar na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Pedro Demo (1994, p. 90) também compartilha essa perspectiva, acentuando que "o planejamento participativo não pode esconder sua tessitura típica de

proposta de intervenção da realidade". O autor pondera que todo planejamento, em princípio, visa interferir na realidade e que é possível direcionar o curso da história ao menos em parte. Contudo, "o que diferencia planejamento participativo de outros não é uma pretensa supressão da intervenção, mas atitude alternativa ante a intervenção". Em outras palavras, "planejamento participativo, em termos realistas e dialéticos, é aquele que democratiza a intervenção".

O planejamento participativo, portanto, tem de ser entendido como uma forma de contribuir para reais mudanças da realidade que se procura equacionar. Essa participação deve ser verdadeira, e não simulada. Gandin (2001, p. 88) alerta que esse conceito pode levar

a três desastres extremamente graves: a manipulação das pessoas pelas "autoridades", por meio de um simulacro de participação; a utilização de metodologias inadequadas, com o conseqüente desgaste da idéia; a falta de compreensão abrangente da idéia de participação.

Muitas vezes, é exatamente isso o que acontece. Governos chamam a população para participar de audiências públicas, para definir orçamento participativo etc., mas nem sempre há clareza nos seus propósitos. Se os grupos sociais envolvidos não forem suficientemente esclarecidos, podem ser facilmente manipulados por um coordenador ou articulador do processo.

Gandin (2001, p. 90) destaca três níveis de participação. O primeiro é o da colaboração, desde que os agentes envolvidos realmente deem oportunidade de participação, sem impor, mesmo que simuladamente, sua "autoridade". O segundo é o de decisão, em que se busca dar mais vez e voz aos participantes. E o terceiro é o da construção em conjunto, que "só acontece quando o poder está com as pessoas". Somente assim é possível "construir um processo em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas idéias, seus ideais, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações".

O enfoque participativo do planejamento só será respeitado se os planos, projetos e programas de comunicação forem desenvolvidos segundo um processo em que há troca de informações e ideias, na busca de um consenso para a tomada de decisões com vistas à transformação da realidade situacional.

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

Tencionamos apresentar aqui algo propositivo, diferente do que já se conhece sobre o planejamento estratégico da comunicação organizacional no mundo



corporativo. Nossa opção é pela adaptação do método de planejamento estratégico situacional de Matus, do qual destacaremos apenas alguns pontos, em razão do espaço disponível.

Um dos aspectos do PES está na ênfase de se organizar a ação com vistas à intervenção e transformação social. Ele não se limita à questão dos recursos econômicos, mas valoriza também a dimensão política do planejamento, a força e o poder dos sujeitos, a capacitação dos atores para o diálogo com os agentes envolvidos.

Como já dissemos, são quatro os momentos desse planejamento estratégico situacional: o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional. Conforme Creuza Azevedo (1992), esses quatro momentos fundamentais concebidos por Matus não devem ser confundidos como etapas.

A idéia de momento indica instância, circunstância ou conjuntura de um processo contínuo que não tem início nem fim determinados. Nenhum momento está isolado dos demais. O que ocorrerá é um domínio passageiro de um momento sobre os demais ao longo do processo.

### **Momento explicativo**

Qual é a realidade social com que se trabalhará? Quais são os “nós críticos” que afetam a eficácia da comunicação do grupo que está sendo estudado? Quais as ameaças e as oportunidades do ambiente externo? Quais as limitações e as potencialidades do ambiente interno para alcançar os objetivos pretendidos? As respostas a essas questões vão ajudar na elaboração do diagnóstico situacional.

Temos de identificar a realidade do grupo, por meio de pesquisas, levantando as informações necessárias para descrevê-la de forma analítica. Se um trabalho de relações públicas populares deve ser feito “com” os movimentos, e não “para” eles, abandonando o extensionismo a que alude Paulo Freire (1980, p. 65-93), quando falamos em pesquisa referimo-nos à pesquisa participativa, em que o técnico se insere no grupo para, com ele, estudar a situação, tentando abrir caminhos de comunicação.

Para tanto, é necessário descer às bases, criando-se um processo empático mediante o ajustamento aos seus interesses e às suas necessidades. Diz Ecléa Bosi (1981, p. 179) que, “depois de descobrir carências, percebemos que elas nos comprometem. É preciso conhecer o problema, tocar os fatos. Mas isso não basta para que se fale em nome de alguém: devemos também enxergar de suas perspectivas a

realidade.” Nesse contexto, a participação torna-se imprescindível, devendo o coordenador do processo comunicativo saber dialogar e valer-se dos princípios da educação libertadora a que já nos referimos aqui e em outro artigo nesta obra. Só assim se conseguirá compreender a realidade e o que deve ser feito para modificá-la.

Assim, ao desenvolvermos um trabalho comunitário, temos que nos posicionar como alguém que se integra no grupo, aprendendo, ensinando e transformando algo com ele, e não como um mero “transmissor de conhecimentos”, em posição de superioridade e com soluções prontas. Escrevem Rosiska e Miguel Darcy de Oliveira (1985, p. 19), tomando como referência Paulo Freire:

Educação não é sinônimo de transferência de conhecimento pela simples razão de que não existe um saber feito e acabado, susceptível de ser captado e compreendido pelo educador e, em seguida, depositado nos educandos. O saber não é uma simples cópia ou descrição de uma realidade estática. A realidade deve ser decifrada e reinventada a cada momento. Neste sentido, a verdadeira educação é um ato dinâmico e permanente de conhecimento centrado na descoberta, análise e transformação da realidade pelos que a vivem.

### **Momento normativo**

É a instância em que se direcionam as ações a serem desenvolvidas e se propõe o que fazer. Por meio da formatação de planos, projetos e programas de comunicação *para* e *com* os públicos envolvidos, buscam-se caminhos para solucionar os “nós críticos” encontrados e atingir a realidade situacional desejada. A partir do desenho de possíveis cenários, devem-se construir os passos a serem seguidos. Prever os recursos necessários, definir objetivos e os resultados esperados e discutir a eficácia de cada ação planejada constituem aspectos fundamentais desse momento do processo.

### **Momento estratégico**

Aqui entra em jogo a forma de viabilização do planejamento. Diante das conjunturas condicionantes (realidade situacional, ambiente social e atores envolvidos), analisam-se os caminhos e os meios mais indicados para se alcançar a efetividade das ações delineadas. Todo o conhecimento que se tem sobre a metodologia do planejamento estratégico, com as necessárias adaptações, será muito útil nesse contexto. Ressalte-se ainda a necessidade de se pensar na escolha adequada das mídias a serem empregadas. Estas devem ser planejadas em função dos públicos



que se quer atingir, considerando-se a linguagem, o meio social, as condições de acesso etc. Tudo dependerá da situação existente e da realidade desejada.

### Momento tático-operacional

É o momento de aplicar o que foi planejado, de agir sobre a realidade situacional trabalhada. Trata-se da gestão ou da administração estratégica. É, em outras palavras, a instância da execução, do *modus operandi*. Como vamos realizar tudo aquilo que programamos em termos de estratégias e ações comunicativas para mudar a situação encontrada no diagnóstico construído no momento explicativo e analítico?



### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Queremos deixar claro que não existe uma metodologia pronta e acabada. Muitas outras estratégias de mobilização social e de planejamento de comunicação participativa poderiam ser mencionadas, por exemplo, as de Cicilia Krohling Peruzzo (1998), José Bernardo Toro e Nisia Maria Werneck (2005) e Marcio S. Henriques (2002). Nosso propósito foi refletir sobre novas possibilidades que podem ser discutidas e incorporadas, valorizando uma práxis horizontal para melhor entender os problemas da complexidade da sociedade e do jogo social, como preconiza Carlos Matus (2005).

É necessário ter criatividade para saber mesclar o conhecimento científico com as sabedorias e experiências vividas das pessoas comuns. Um ensinamento a ser considerado é exatamente o de Matus (2005, p. 60), quando trata da teoria do jogo social. Ele destaca o papel da ciência e da ação:

É preciso [criar] uma ponte entre a teoria social e a prática social, que até o momento tem sido ignorada tanto pela ciência como pelo homem prático. A teoria social apegar-se ao modelo científico tradicional e o homem prático faz política dando as costas à teoria.

Para compreender esse esquecimento recíproco, o autor fala de quatro perspectivas de análise da realidade: a do pesquisador científico (1) e a do ator social (2) – no âmbito da análise e da observação; a da práxis vertical (3) (princípio da eficiência e da eficácia departamentais) e a da práxis horizontal (4) (princípio da eficiência e da eficácia sociais) – nos âmbitos da ação prática.

Os novos tempos exigem que o profissional de relações públicas tenha uma visão muito crítica, engajando-se em projetos de mobilização social com base

científica e, ao mesmo tempo, inserindo-se no jogo da produção social. Ele deve saber conjugar, na sua prática cotidiana, as funções administrativa, estratégica, mediadora e política da atividade. O planejamento pode ser um instrumento poderoso a seu dispor se concebido e aplicado em uma dimensão política e participativa. Discordamos daqueles que defendem a neutralidade das relações públicas. Temos de ter coragem e assumir nossas posições publicamente, bem como defender os interesses das organizações e dos públicos que estão à margem do progresso social.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das relações públicas*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- \_\_\_\_\_. *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação*. São Paulo: Saraiva, 1978.
- \_\_\_\_\_. *Relações públicas na sociedade em mudança: sua responsabilidade social; adaptação do ensino da comunidade à realidade brasileira*. In: CONGRESSO UNIVERSITÁRIO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, V, e CICLO DE ESTUDOS SUPERIORES DE RELAÇÕES PÚBLICAS, V, 1982, São Bernardo do Campo (SP). *Anais...* São Paulo, ABRP, 1982.
- AZEVEDO, Creuza da S. Planejamento e gerência no enfoque estratégico-situacional de Carlos Matus. *Cad. Saúde Pública*, v. 8, n. 2, p. 129-133, abr./jun. 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 26 out. 2006>.
- BAPTISTA, Myrian Veras. *Planejamento social: intencionalidade e instrumentação*. São Paulo: Veras Editora, 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- BORDENAVE, Juan. A comunicação e o fortalecimento da organização popular. In: SOARES, Ismar; PUNTEL, Joana (Org.). *A segurança do povo*. São Paulo: Paulinas, 1984.
- BOSI, Ecléa. *Cultura de massa e cultura popular*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.
- BRETON, Philippe. *La utopía de la comunicación: el mito de la aldea global*. Tradução de Paula Mahler. Buenos Aires: Nueva Visión, 2000.
- CASTELLS, Manuel. *La sociedad red*. Tradução de Carmen Martínez Gimeno. Madrid: Alianza Editorial, 1997. v. 1. (La era de la información: economía, sociedad y cultura.)
- \_\_\_\_\_. *El poder de la identidad*. Tradução de Carmen Martínez Gimeno. Madrid: Alianza Editorial, 1998. v. 2. (La era de la información – Economía, sociedad y cultura.)
- \_\_\_\_\_. *Fim de milênio*. Tradução de Klauss B. Gerhardt e Roneide V. Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 3. (La era de la información – Economía, sociedad y cultura.)



\_\_\_\_\_. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.*

Tradução de Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.* São Paulo: Editora Senac, 2000.

COSTA, Rogério da. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, Botucatu, Unesp, v. 9, n. 17, mar./ago. 2005.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia.* Tradução de Aurélio Guerra Neto e Celia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995. v. 1.

DE MASI, Domenico (Org.). *A sociedade pós-industrial.* Tradução De Anna Mria Capovilla et al. São Paulo: Senac, 1999.

DEMO, Pedro. *Política social, educação e cidadania.* 9. ed. Campinas: Papirus, 1994.

DÍAZ BORDENAVE, Juan. A comunicação e o fortalecimento da organização popular. In: SOARES, Ismar; PUNTEL, Joana (Org.). *A segurança do povo.* São Paulo: Paulinas, 1984.

DÍAZ BORDENAVE, Juan; CARVALHO, Horácio Martins de. *Comunicação e planejamento.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista.* Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FESTA, Regina. Movimentos sociais, comunicação popular e alternativa. In: SILVA, Carlos Ed. Lins da.; FESTA, Regina. (Org.). *Comunicação popular e alternativa no Brasil.* São Paulo: Paulinas, 1986.

\_\_\_\_\_. *Comunicação popular e alternativa: realidade e utopias.* 1984. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Instituto Metodista de Ensino Superior, São Bernardo do Campo, 1984.

\_\_\_\_\_. Comunidades eclesiais de base e comunicação. In: SILVA, Carlos Ed. Lins da (Coord.). *Comunicação, hegemonia e contra-informação.* São Paulo: Cortez/Intercom, 1982. p. 173-190.

FERNANDES, Florestan (Org.). *Comunidade e sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação.* São Paulo: Editora Nacional/Edusp, 1973.

FREIRE, Paulo. *Extensão ou comunicação?* 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia do oprimido.* 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.* 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. *Currículo sem fronteiras*, v. 1, n. 1, p. 81-95 jan./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org>>. Acesso em: 29 out. 2006.

- HENRIQUES, Márcio Simeone (Org.). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Dom Bosco, 2002.
- HUERTAS, Franco. *Entrevista com Matur: o método PES*. São Paulo: Fundap, 1997.
- IANNI, Octávio. *Enigmas da modernidade-mundo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Teorias da globalização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 33-52.
- \_\_\_\_\_. (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- \_\_\_\_\_. Relações públicas no terceiro setor: um resgate, para uma prática consciente. *Boletim Comunicar*, Campinas, Curso de Relações Públicas da Puccamp, a. X, out. 2001.
- \_\_\_\_\_. Propostas alternativas de relações públicas. *Intercom – Revista Brasileira de Comunicação*, São Paulo, Intercom, n. 57, p. 48-58, 2. sem. 1987.
- \_\_\_\_\_. Relações públicas comunitárias: um desafio. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, PósCom-IMS, v. 6, n. 11, p. 131-150, jun./dez. 1984.
- \_\_\_\_\_. Relações públicas: como servir aos interesses populares. *O Público*. São Paulo, ABRP-SP, a. III, n. 13, p. 3, mar./abr. 1981.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007.
- KUNSCH, Waldemar Luiz. Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007.
- LESLEY, Phillip. *Os fundamentos de relações públicas e de comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LÉVY, Pierre. *O que é o virtual?* Tradução de Paulo Neves. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Editora 34, 2001.
- MAC IVER, R. M.; PAGE, Charles H. Comunidade e sociedade com níveis de organização social. In: FERNANDES, Florestan (Org.). *Comunidade e sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação*. São Paulo: Editora Nacional/Edusp, 1973.



- MARQUES DE MELO, José. *Comunicação e classes subalternas*. São Paulo: Cortez, 1980.
- MATUS, Carlos. *Teoria do jogo social*. Tradução de Luis Felipe Rodriguez Del Riego. São Paulo: Fundap, 2005.
- MORAES, Dênnis de (Org.). *Sociedade midiaticizada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.
- \_\_\_\_\_. (Org.). *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder*. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta. *Programación y evaluación de proyectos sociales: aportes para la racionalidad y transparencia*. Buenos Aires: Paidós, 2003.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- \_\_\_\_\_. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 274-289.
- OLIVEIRA, Rosiska; OLIVEIRA, Miguel Darcy de. Pesquisa social e ação educativa: conhecer a realidade para poder transformá-la. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). *Pesquisa participante*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- PARSONS, Talcott. [1966]. *Sociedades: perspectivas evolutivas e comparativas*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1969.
- PARTICIPANDO. *Planejamento participativo*. Disponível em: <<http://www.participando.com.br/>>. Acesso em: 30 out. 2006.
- PAULA, Maria Aparecida de; ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Relações com a comunidade. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PERUZZO, Cicília M. Krohling. *Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania*. [1998]. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- \_\_\_\_\_. (Org.). *Vozes cidadãs: aspectos teóricos e análises de experiências de comunicação popular e sindical na América Latina*. São Paulo: Angellara, 2004a.
- \_\_\_\_\_. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. São Paulo: Summus, 1982.
- \_\_\_\_\_. Comunicação popular em seus aspectos teóricos. In: PERUZZO, Cicília M. Krohling (Org.). *Comunicação e culturas populares*. São Paulo: Intercom, 1995. p. 27-44.
- \_\_\_\_\_. Pistas para o estudo e a prática da comunicação comunitária participativa. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *Comunicação e culturas populares*. São Paulo: Intercom, 1995. p. 143-162.
- \_\_\_\_\_. *A participação na comunicação popular*. 1991. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 1991.
- PERUZZO, Cicília M. Krohling; ALMEIDA, Fernando Ferreira de (Org.). *Comunicação para a cidadania*. São Paulo: Intercom; Salvador: Uneb, 2003. p. 245-264.

- QUEIROZ, Marco. O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2004. p. 35-58.
- RHEINGOLD, Howard. *A comunidade virtual*. Lisboa: Gradiva, 1996.
- RIBEIRO, Renato Janine. *A sociedade contra o social: o alto custo da vida pública no Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SILVA, Carlos Ed. Lins da; FESTA, Regina (Org.). *Comunicação popular e alternativa no Brasil*. São Paulo: Paulinas, 1986.
- TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. *Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação*. Tradução de Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TONI, Jackson de. O que é o planejamento estratégico situacional? *Revista Espaço Acadêmico*, n. 32, jan. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/>>. Acesso em: 19 ago. 2006.
- TÖNNIES, F. Comunidade e sociedade como entidades típico-ideais. In: FERNANDES, Florestan (Org.). *Comunidade e sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação*. São Paulo: Editora Nacional/Edusp, 1973.
- TORO, José Bernardo; WERNECK, Nisia M. Duarte. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. 1. reimpr. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.
- VATTIMO, Gianni. *A sociedade transparente*. Tradução de Carlos Aboim de Brito. Lisboa: Edições 70, 1991.
- WEBER, Max. *Conceitos básicos de sociologia*. Tradução de Rubens E. F. Frias e Gerard Georges Delaunay. São Paulo: Editora Moraes, 1987.