

MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH
WALDEMAR LUIZ KUNSCH

ORGANIZADORES

RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS

A COMUNICAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA
DIALÓGICA E TRANSFORMADORA



summus
editorial

1. Planejamento e gestão estratégica das relações públicas comunitárias

Margarida Maria Krohling Kunsch

Este capítulo traz um estudo reflexivo e propositivo sobre as implicações do planejamento de relações públicas em um sentido mais político do que técnico, analisando aspectos que os movimentos sociais, as organizações populares, as comunidades e as entidades do terceiro setor devem levar em consideração na gestão de seus processos comunicacionais e na produção de seus instrumentos midiáticos. Apresenta-se uma metodologia alternativa do planejamento da comunicação desses segmentos, com ênfase em um trabalho engajado, no qual se priorizam a interação, a participação e a valorização de todos os envolvidos no processo.

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 abordaremos e que pretendemos equacionar neste capítulo.

Aspectos conceituais e dimensões do planejamento

Ao mesmo tempo que constitui uma função básica da administração geral e um instrumento de gestão em busca de eficiência, eficácia e efetividade nas organizações, o planejamento é também um campo de estudos com aplicações nas mais diversas áreas do conhecimento. É por isso que se costuma classificá-lo dentro de um diversificado número de tipologias, dependendo das realidades com as quais se trabalhará. 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 às 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 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 em nível macro (países e regiões) e em nível 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 vistas ao futuro. Ele parte de determinada realidade, em relação à qual se estuda, por meio de etapas, os melhores caminhos para alcançar as mudanças almejadas. Segundo Danilo Gandin (2000, p. 34), o planejamento é um processo que interfere na realidade para transformá-la e construí-la com as características que se deseja. Sua materialização se dá em documentos visíveis, que são os planos, programas e projetos¹.

¹ 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, 2003, p. 202-26). Os conceitos de plano, projeto e programa – que não são sinônimos de planejamento – são objeto do capítulo 9 da mesma obra.

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 e a articulações dos atores envolvidos². Nesse sentido, não basta que nos preocupemos com o uso das mais modernas tecnologias para atingir os resultados desejados. Devemos nos 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

² Para mais detalhes sobre o processo racional e político, consultar Myrian V. Baptista (2000).

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 planejadas. Tudo isso pressupõe que esses agrupamentos sociais estabeleçam políticas de comunicação e trabalhem de forma integrada com os atores envolvidos. A comunicação tem 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*, 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 que se deve levar, imprescindivelmente, em conta, pois a presença nos espaços midiáticos depende, antes de mais nada, de estratégias muito bem delineadas no âmbito das ações e políticas internas.

Em face 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 apenas uma tendência, mas uma realidade em curso. Com esse novo cenário, o planejamento voltado para as políticas sociais e para os processos comunicacionais tem passado por muitas mudanças e exige a adoção de novos paradigmas e novas metodologias.

Na perspectiva de uma nova forma de pensar o planejamento social, as autoras argentinas Olga Nirenberg, Josette Brawerman e Violeta Ruiz (2003, p. 26-7) trazem uma interessante contribuição para nossa reflexão. Com as mudanças provocadas a partir dos anos 1980 pela crise

do Estado do bem-estar, 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." Por outro lado, 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 e mesmo a forma de fazer comunicação.

Em uma perspectiva tradicional, o planejamento estatal voltado às ações sociais assumia características muito mais normativas e tecnocráticas. Segundo as autoras, baseava-se na concepção de um planejador externo (indivíduo ou equipe) que por si só podia identificar as necessidades da população, estabelecer prioridades e propor soluções, de forma autoritária e em função dos recursos de que o Estado dispunha. Não havia espaço para o diálogo e para a participação dos agentes envolvidos. O Estado era o ator central e não se levavam em conta 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 maneira como os governos faziam o planejamento social foi Carlos Matus³. Com a criação

3 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 em cursos em vários países, inclusive no Brasil. Faleceu em 1998. Dentre 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.

e a proposição concreta de metodologias alternativas para o planejamento das ações governamentais, ele contribuiu para o estabelecimento de novos paradigmas e viabilizou iniciativas inovadoras, como o método de “planejamento estratégico situacional” (PES)⁴, que serviu para outras inúmeras derivações e adaptações em vários países da América Latina. Jackson de Toni (2004, s.p.) 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 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).

Esse método e muitos outros que tratam do planejamento participativo para o desenvolvimento social em áreas como educação, administração pública, serviço social, economia e as ciências sociais em geral poderão, com as devidas adequações, ser aplicados no planejamento de projetos e programas de relações públicas comunitárias. Referimo-nos aqui, por exemplo, entre outros, ao Planejamento de projetos orientado

4 Mais detalhes sobre o método PES podem ser vistos em Franco Huertas (1997).

por objetivos (Zopp)⁵, 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? Como estas podem se apropriar dos ensinamentos e das técnicas do planejamento estratégico e 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, 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 falarmos 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 o da participação coletiva.

Relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, tem como objeto as *organizações* e seus *públicos*, instâncias distintas, mas relacionadas 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 realidades do ambiente social. Philip

5 “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).

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 setores. Neste capítulo enfatizamos mais 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

Com base no 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 política⁶, possam promover uma comunicação mais participativa, contribuindo para que essas organizações consigam cumprir eficientemente 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.

⁶ Em obra nossa (Kunsch, 2003, p. 98-117), detalhamos conceitualmente essas funções das relações públicas.

As modalidades de organizações do terceiro setor, por exemplo, são inúmeras e já foram objeto de estudo de vários autores⁷. 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 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. Nessas microssociedades será gestada 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. 173-4), 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 através 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 nas organizações populares deverá basear-se em sua 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, como 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.

⁷ Simone Coelho (2000) traz considerações a respeito das diferentes denominações. Ver também a caracterização que Marco Queiroz (2004) faz desse segmento.

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 ele, 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 é possível direcionar o curso da história ao menos em parte. Mas “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, deve ser entendido como uma forma de contribuir para reais mudanças da realidade que se procura equacionar. Essa participação tem de 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’, através 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 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 dêem 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 então 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 dentro de um processo em que há troca de informações e idéias, na busca de um consenso para a tomada de decisões com vistas à transformação da realidade situacional.

Planejamento estratégico situacional da comunicação

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 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 e 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, s.p.), esses quatro momentos fundamentais concebidos por Matus não devem ser confundidos com 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”.

a. Momento explicativo

Qual é a realidade social com que se trabalhará? Quais são os “nós críticos” que afetam a eficácia da comunicação do grupo 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 ajudarão 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 com entidades populares deve ser feito “com” elas e não “para” elas, abandonando o extensionismo a que alude Paulo Freire (1980, p. 65-93), quando falamos em pesquisa, queremos referir-nos à pesquisa participativa, em que o técnico se insere no grupo para, juntamente 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 se valer 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 de nos posicionar como alguém que se integra no grupo, aprendendo, ensinando e transformando algo ao lado dele, 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, suscetível 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.

b. 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. Com o desenho de possíveis cenários, devem-se construir os passos a serem seguidos. Prever os recursos necessários, definir os objetivos e os resultados esperados e discutir a eficácia de cada ação planejada constituem aspectos fundamentais desse momento do processo.

c. 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 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 escolher adequadamente as mídias que serão empregadas. Elas devem ser planejadas em função dos públicos a serem atingidos, levando-se em conta a linguagem, o meio social, as condições de acesso etc. Tudo vai depender da situação existente e da realidade desejada.

d. 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, como as de Cicilia K. Peruzzo (1998), José Bernardo Toro (2005) e Márcio 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).

Temos de ter criatividade para saber mesclar o conhecimento científico às sabedorias e experiências vividas das pessoas comuns. Um ensinamento a ser considerado é o de Carlos 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 apegase ao modelo científico tradicional e o homem práti-

co 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 –; e a da práxis vertical (3) (princípio da eficiência e da eficácia departamentais) e horizontal (4) (princípio da eficiência e da eficácia sociais) – no âmbito 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 tem de 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. Precisamos ter coragem e assumir nossas posições publicamente e defender os interesses das organizações e dos públicos que estão à margem do progresso social.

Referências

- AZEVEDO, Creuza da S. Planejamento e gerência no enfoque estratégico-situacional de Carlos Matus. *Cad. Saúde Pública*, v. 8, n. 2, abr./jun. 1992, p.129-33. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 26 out. 2006.
- BAPTISTA, Myrian Veras. *Planejamento social: intencionalidade e instrumentação*. São Paulo: Veras, 2000.
- BOSI, Ecléa. *Cultura de massa e cultura popular*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac, 2000.
- 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 (orgs.). *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.
- FESTA, Regina. Comunidades eclesiais de base e comunicação. In: LINS, Carlos Eduardo (coord.). *Comunicação, hegemonia e contra-informação*. São Paulo: Cortez e Moraes/Intercom, 1982.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- _____. *Extensão ou comunicação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- 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. In: *Currículo sem fronteiras*, v. 1, n.1, p. 81-95 jan./jun. 2001. Disponível em: <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 Matus: o método PES*. São Paulo: Fundap, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações públicas comunitárias: um desafio. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, PósCom-IMS, v. 6, n. 11, p. 131-50, jun./dez. 1984.
- _____. "Propostas alternativas de relações públicas". *Revista Brasileira de Comunicação*, São Paulo, Intercom, n. 57, p. 48-58, 2. sem. 1987.
- _____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria 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.
- LESLEY, Philip. *Os fundamentos de relações públicas e de comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MATUS, Carlos. *Teoria do jogo social*. Tradução de Luis Felipe Rodriguez Del Riego. São Paulo: Fundap, 2005.
- NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta. *Programación y evaluación de proyectos sociales: aportes para la racionalidad y transparencia*. Buenos Aires: Paidós, 2003.

- 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.
- PARTICIPANDO. *Planejamento participativo*. Disponível em: <<http://www.participando.com.br/>>. Acesso em 30 out. 2006.
- QUEIROZ, Marco. O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004, p. 35-58.
- TONI, Jackson de. O que é o planejamento estratégico situacional? *Revista Espaço Acadêmico*, n. 32, jan. 2004. Disponível em: <www.espacoacademico.com.br/>. Acesso em: 19 ago. 2006.
- TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia M. Duarte. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. 1. reimpr. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.