



## A prática da gestão no processo construção do Planejamento Estratégico Participativo de Comunicação Integrada<sup>1</sup>

Daiane Bertasso Ribeiro - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul<sup>2</sup>

Nilse Maria Maldaner - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul<sup>3</sup>

### Resumo:

Este artigo apresenta uma reflexão sobre a prática da gestão no processo de construção do Planejamento Estratégico Participativo de Comunicação Integrada, com base no *case* da Ceriluz – Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda. Para tanto, apresentamos de forma resumida, as principais características da Cooperativa, e realizamos uma reflexão teórica, baseada neste caso prático, sobre os principais aspectos que envolvem a questão em estudo, como os aspectos históricos da gestão estratégica, do planejamento e da comunicação nas organizações, importância e principais dificuldades encontradas na prática da gestão e no processo participativo na atividade de construir um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada.

### Palavras-chave:

Planejamento Estratégico; Gestão; Processo Participativo; Comunicação Integrada.

### 1. Introdução:

O presente artigo realiza uma reflexão a respeito de um *case*, o qual possui como unidade de análise a prática da gestão no processo de construção do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Ceriluz – Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda. Ou seja, baseado no *case* da Ceriluz, procurou se destacar a importância de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para que as ações de comunicação que são desenvolvidas na cooperativa tenham sua real eficiência e eficácia, enfatizando-se a importância da gestão, e da construção do planejamento a partir da participação dos públicos de interesse. Para tanto, procuramos propor ações que promovessem a participação dos diversos públicos da cooperativa, para que estes pudessem avaliar e sugerir mudanças no modo como está sendo desenvolvida a comunicação na instituição, elaborando-se, de forma

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no II Altercom – Jornada de Inovações Midiáticas e Alternativas Experimentais. Observação: antes de se concluir a pesquisa apresentada neste artigo, parte do mesmo foi apresentado no GT de Relações Públicas, do VIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Maio de 2007.

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação Social – Jornalismo, pela Unijuí – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2000- 2003) e aluna do curso de pós-graduação/especialização em Gestão de Processos em Comunicação da Unijuí (2006 – 2007). E-mail: daiabertasso@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestre em Comunicação Social - UMESP, Brasil (1998 – 2000); Docente no Curso de Comunicação Social e Coordenadora do Curso de Pós-graduação em Gestão de Processos em Comunicação, da Unijuí; orientadora do TCC de pós-graduação, do qual resultou o presente artigo. E-mail: nilsem@main.unijui.edu.br

conjunta, o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Ceriluz para o ano de 2007 – 2008.

A Ceriluz (Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda), a qual possui sede em Ijuí, abrange 24 municípios da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Em 2006 a Cooperativa completou 40 anos de sua fundação, com um número de 11.525 cooperados. Possui 120 funcionários, 90 na área técnica e 30 na área administrativa. É uma cooperativa de distribuição e geração de energia, e de desenvolvimento. Assim, ela se propõe a desenvolver ações que venham a beneficiar os cooperados, e garantir a qualidade de energia necessária para os investimentos realizados por estes, como justifica o slogan da Cooperativa: “Energia para o desenvolvimento”.

Nas últimas décadas, com o rápido desenvolvimento das novas tecnologias e da comunicação em massa, as organizações têm enfrentado inúmeras dificuldades, entre estas, a rapidez com que são disseminadas as informações e a crescente competitividade. Neste contexto há que se destacar a necessidade de uma Gestão Estratégica dos Processos de Comunicação nas Organizações. A Ceriluz não foge a essa regra, pois assim como a grande maioria das instituições necessita planejar, gerir os processos de comunicação, no sentido de promover uma comunicação integrada, para que todos esses processos possam transmitir a mesma mensagem, com a mesma linguagem e configuração, fortalecendo a imagem institucional da organização.

Além da gestão, outra questão fundamental é a participação, ou seja, o envolvimento de todos os colaboradores ou os seus representantes e a alta direção na elaboração e execução do planejamento, pois a participação incita o comprometimento de todos, mesmo que seja em etapas diferentes de todo o processo que envolve o ato de planejar e gerir esse planejamento. Todos os funcionários e os cooperados precisam entender e estarem envolvidos nos processos de comunicação. Sendo a Ceriluz uma Cooperativa voltada para o desenvolvimento de seus cooperados, além da distribuição de energia, é de fundamental importância que todos os funcionários, bem como os cooperados saibam o rumo da Cooperativa, quais são suas estratégias futuras, sua missão, seus valores, princípios, metas, pois essa comunicação entre diretoria, funcionários e cooperados fortalece a imagem institucional da organização, impulsionando-a para o alcance dos seus objetivos.

## **2. Metodologia:**

Os métodos utilizados para conhecer melhor a Ceriluz foram: análise de documentos da Cooperativa, histórico, registros em arquivo, pesquisas realizadas com os cooperados,

arquivos de jornais da Ceriluz, pesquisa bibliográfica acerca do tema “Cooperativismo”, pesquisa no site da Fecoergs (Federação das Cooperativas de Eletrificação Rural do Rio Grande do Sul); Entrevistas/conversas com o presidente, diretor administrativo, gerentes e funcionários; Observação direta na rotina de trabalho da Ceriluz; Pesquisa participante, através do envolvimento em alguns eventos desenvolvidos pela Cooperativa, bem como outros eventos promovidos pela própria pesquisa em questão, o que já está contribuindo para exercitarmos a gestão dos processos de comunicação na Ceriluz; e a Análise dos artefatos físicos.

Propomos a realização de um evento, direcionado a todos os colaboradores da Cooperativa, seguido de uma pesquisa que foi realizada com o público interno, no sentido de avaliar a comunicação na Cooperativa e propor sugestões. Neste evento, dos 120 colaboradores participaram 92, o que podemos considerar como uma boa participação, mas da pesquisa interna apenas 23 colaboradores participaram, e destes, poucos deram sugestões. A partir da análise do evento e das entrevistas, entendemos que seria precipitado de nossa parte envolver todos os funcionários na construção do planejamento, e optamos pela formação de um grupo menor (22 pessoas), que já é atuante nas ações da Cooperativa, para participar na elaboração do diagnóstico e do Plano Estratégico de Comunicação Integrada.

Nesta última atividade estava proposta a realização de cinco encontros com este grupo de 22 pessoas (representantes dos diversos setores da cooperativa, já que, devido ao tempo de duração da pesquisa – 8 meses – não seria possível envolver todos os colaboradores e cooperados), coordenado por esta pesquisadora, para elaboração conjunta e participativa, do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Ceriluz. No entanto, devido à rotina de trabalho dos colaboradores o número de encontros foi reduzido para três, seguido de um contato por e-mail com os participantes para a avaliação do trabalho final.

### **3. O contexto da Gestão Estratégica e do Planejamento na história das organizações**

Refletir e analisar sobre os processos de gestão, comunicação e participação exige um estudo histórico-antropológico a respeito da sociedade-mundo e das organizações que se constituem a partir desta. Este não é o foco central deste trabalho, no entanto, é fundamental incitarmos essa questão, a qual pode ser amplamente pesquisada em autores como Armand Mattelart<sup>4</sup>, Asa Briggs e Peter Burke<sup>5</sup>, Octávio Ianni<sup>6</sup>, Margarida Kunsch<sup>7</sup> (entre outros), os quais serão sinteticamente citados no decorrer desse artigo.

---

<sup>4</sup> MATTELART, Armand. *Comunicação-mundo: história das idéias e das estratégias*. 2ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.



A obra *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2003), de Margarida Maria Krohling Kunsch, é considerada, pelo meio acadêmico, como uma das mais completas sobre planejamento na comunicação integrada editada no Brasil. A autora traz diversos conceitos e autores, desenvolvendo seu texto desde o surgimento das organizações no sistema social global, passando pela análise da comunicação nas organizações, importância da filosofia da comunicação integrada, conceitos sobre planejamento, etc. Segundo Margarida Kunsch, 2003, “as organizações tradicionais ou mecanicistas que tinham como modelos funcionais o taylorismo e o fordismo baseavam-se na produção em massa, na economia de escala e numa grande estrutura vertical” (p. 55), ou seja, eram organizações autoritárias, nas quais as decisões eram tomadas de cima para baixo. De acordo com a autora essas organizações estiveram no ápice durante a década de 1970. Na sequência, para contrapor esses modelos de produção surgiu o modelo Toyota, baseado em técnicas administrativas japonesas, tais como eficiência, qualidade, produção enxuta etc., ou seja, prega a qualidade total e o comprometimento dos trabalhadores, mas que apresenta uma estrutura mais flexível, menos hierarquizada do que os modelos taylorista e fordista. Pode-se observar que a maioria das organizações se desenvolveu dando ênfase aos aspectos técnicos e de maximização da produção, sendo que os resquícios desses modelos de gestão ainda estão presentes na rotina de muitas organizações nos dias atuais.

Em face dos grandes desafios, das transformações e das incertezas que estamos vivendo neste mundo globalizado, dominado pela revolução e convergência tecnológica da informação, as organizações estão sempre buscando se adaptar e reformatando constantemente suas estruturas funcionais e estratégias de ação. A criação de uma nova arquitetura organizacional visa exatamente criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções negociais e vantagens competitivas, para vencer num mundo complexo e de mercados difíceis. (KUNSCH, 2003, p. 64-65)

Os desafios enfrentados pelo desenvolvimento do capitalismo fizeram surgir nas organizações uma prática de gestão voltada para o Planejamento Estratégico, no sentido de antever dificuldades e oportunidades, projetando cenários futuros.

O planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas

---

<sup>5</sup> BRIGGS, Asa & BURKE, Peter. *Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet*. Tradução: Maria Carmelita Pádua Dias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004 (Interfaces).

<sup>6</sup> IANNI, Octavio. *Enigmas da modernidade-mundo*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

<sup>7</sup> KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* – 4. ed. revisada, atualizada e ampliada – São Paulo: Summus, 2003



definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. Não é algo ‘solto’ e isolado de contextos. Está sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera pública e privada. (KUNSCH, 2003, p. 204-205)

Paralelo ao Planejamento Estratégico da organização está o Planejamento Estratégico de Comunicação, que têm como objetivo principal elaborar estratégias de comunicação para que os objetivos e estratégias gerais da empresa se efetivem. “Apenas com planejamento se consegue pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional e realizar ações táticas coerentes com as necessidades organizacionais e buscar a efetividade, a eficiência e a eficácia dos programas de comunicação”. (KUNSCH, 2003, p. 202). A autora considera como o composto da Comunicação Organizacional: a Comunicação Interna (voltada ao público interno – funcionários, associados, cooperados, etc.); a Comunicação Mercadológica (voltada para o mercado – produto ou serviço – a qual possui aspectos do marketing); a Comunicação Institucional (objetiva fortalecer a imagem/marca da organização através de uma linguagem única); e a Comunicação Administrativa (objetiva facilitar os fluxos internos/processos, padronizando e maximizando a forma de organizar o trabalho). Assim, o modelo contemporâneo de gestão estratégica das organizações possui como referencial o Planejamento Estratégico da organização, o qual poderá ser mais bem efetivado se a organização possuir um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada, ou seja, integrando todos os aspectos acima citados que compõe a Comunicação Organizacional.

### **3.1. O processo participativo na gestão das organizações**

O desenvolvimento do capitalismo fez surgir novas possibilidades da sociedade civil se organizar e desfrutar de benefícios restritos a uma minoria que tem detido, ao longo dos anos, o poder econômico. Essas novas formas de organizações foram traduzidas em associações, ONGs (Organizações Não-governamentais), cooperativas, sindicatos, partidos políticos etc., que têm como princípio essencial a participação e o envolvimento de todos os seus integrantes buscando alcançar objetivos da coletividade que integra essas instituições. Sob o aspecto da gestão voltada para a participação, Mattelart (1996), expressa como a gestão voltada à participação é, também, visível em empresas privadas, mas mesmo assim ressalta as principais dificuldades desse formato:

“... a empresa, mais do que nunca, é um espaço de interesses contraditórios e de confronto entre sistemas de valores. Esse fenômeno ressalta claramente das peripécias da introdução, na empresa, das formas de organização não taylorianas - especialmente, o gerenciamento participativo. A lógica dos

"cidadãos", segundo a fórmula de Norbert Alter, que procuram se apropriar desse modo de organização, vai se entrecostar com a lógica dos "políticos" ou defensores da empresa de estilo gerencial que vêem a participação como um meio de conseguir um "consenso eficaz e feliz", uma "normalização dos comportamentos". Essas lógicas de atores - cada uma representando uma concepção da empresa, do produto e do interesse individual - situam a participação como um "espaço de negociação" e de relações de força, de lutas de influência. Tal fato leva o sociólogo das organizações a concluir que o "retorno da ideologia" é uma das características da empresa "modernista-participativa". Pela simples razão de que: "Ao erigir a noção de participação como pedra angular do funcionamento desse tipo de empresa [...], luta-se sobretudo com a ajuda da ideologia porque a cultura e a influência cultural dão força e permitem definir o campo, assim como a natureza da participação<sup>8</sup>". A luz dessas hipóteses, compreende-se melhor a posição estratégica assumida pela comunicação e cultura da empresa como formas de reconhecimento social nessa tensão permanente entre duas formas de exercitar a participação: por um lado, o projeto, desenvolvido pela direção, de formalização de uma participação "responsável", "programada", "racional" e "descendente"; e, por outro, aquele, defendido pelo grupo de atores "cidadãos", da participação "ascendente" e da "gestão da desordem criadora". (MATTELART, 1996, p. 268-269)

A partir da contribuição de Mattelart, podemos formular algumas características que permeiam o processo de construção do termo participação, como a divergência de interesses e valores contraditórios entre os participantes de uma organização, ou seja, as relações de poder; influências políticas; a influência da cultura organizacional da empresa/organização; a visão do líder; o modelo de gestão adotado dando maior ou menor grau de participação às partes envolvidas; o papel da comunicação no contexto gerencial dessa organização.

No estudo de caso que desenvolvemos com a Ceriluz, por exemplo, observamos que, apesar dela se constituir em uma cooperativa, com princípios cooperativistas, como adesão livre e voluntária, controle democrático dos sócios, participação econômica dos sócios, autonomia, etc., o fato de ela estar inclusa em um sistema capitalista e competitivo faz gerar um modo de gestão com aspectos empresariais capitalistas em seu histórico de gestão, e isto dificulta a questão da participação efetiva dos colaboradores e cooperados na tomada de decisões da cooperativa. Além disso, embora a Cooperativa procure manter-se sempre aberta, ou seja, cada funcionário/colaborador ou associado/cooperado possua a "liberdade" para opinar na gestão da mesma, observamos discordância de interesses e modos diferentes de agir e pensar sobre a organização entre a presidência e a administração executiva, por exemplo, bem como outras lideranças, fato este que acabou contribuindo para que conseguíssemos,

---

<sup>8</sup> N. ALTER, "La participation: piège à innovation?", in *Prospective et Télécom Lettre du Service de la prospective et des études économiques (SPES), Direction générale des télécommunications*, Paris, n° 11, maio de 1987. In: MATTELART, Armand. *Comunicação-mundo: história das idéias e das estratégias*. 2ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

depois de um grande esforço argumentativo, iniciamos a desenvolver a parte final desta pesquisa.

Para Cicília Maria Krohling Peruzzo, na obra *Comunicação nos Movimentos Populares: a participação na construção da cidadania* (2004), o abuso do termo “participação”, vai desde o mero “assistir” até o pleno “tomar parte ativamente”. Segundo a autora, os brasileiros, em especial, possuem uma condição histórica de falta de participação. “Nossas tradições e nossos costumes apontam mais para o autoritarismo e a delegação de poder do que para o assumir o controle e a co-responsabilidade na solução dos problemas” (PERUZZO, 2004, p. 73-74). Para essa mesma autora (2004, p.76), na essência, a participação diz respeito à democracia e se relaciona com o exercício do poder, implicando sua concentração ou partilha.

Cicília Peruzzo, baseada nos conceitos de Juan Díaz Bordenave (1988), Francisco W. Ferreira (1985) e Pedro Demo (1988), elabora diferentes níveis de participação, desde a passividade à participação-poder. Para ela, a *participação passiva* caracteriza o exercício do poder do tipo autoritário, em que os submetidos a esta aceitam pacatamente as decisões impostas; a *participação controlada* é detectada nos órgãos do poder público, em que a massa da população é convidada a participar, como no PPP – Processo de Participação Popular<sup>9</sup>, em que a população vota nas prioridades em cada área social, mas depois não acompanha o efetivo uso desses recursos, ou seja, é uma participação limitada, controlada e até manipulada (dependendo da situação); e na *participação-poder* ou *poder compartilhado* encontram-se modelos de *co-gestão* (acesso ao poder e à sua partilha, mas com limitações), e de *autogestão* (participação direta no que se refere à tomada de decisões).

Quando se fala em participação sempre nos vem à idéia de que ela deve ser compartilhada em todos os aspectos, ou seja, de acordo com a “autogestão”, citada por Cicília Peruzzo. No entanto, a participação efetiva não significa que todos tenham que tomar as decisões todo o tempo, é importante que um grupo, uma organização, a sociedade, tenha representantes. Neste caso, a participação dependerá da vontade política de cada indivíduo de cobrar de seus representantes as decisões que foram tomadas conjuntamente pela maioria.

...não se deve “sacralizar” a participação: ela não é panacéia nem é indispensável em todas as ocasiões. (...) É claro que é o próprio grupo que deve decidir, participativamente, quando tais ou quais membros devem participar ou não, em qual atividade, e quais [atividades] devem ser objeto de consulta geral ou somente de decisão por um grupo delegado. A

---

<sup>9</sup> Processo adotado pelos dois últimos governos do Estado do Rio Grande do Sul

participação não equivale a uma assembléia permanente nem pode prescindir de utilizar mecanismos de representação. (BORDENAVE, 1988, p. 80)

Dessa forma, a gestão estratégica a partir do processo participativo é uma tarefa que exige planejamento. E o planejamento implica, também, a organização de tarefas e representações adequadas. É importante que todos participem na tomada de decisões futuras (posicionamento estratégico), mas a execução deste planejamento dependerá da divisão adequada das tarefas.

### **3.2. A importância da gestão e do processo participativo na construção do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada**

Almejar, buscar, alcançar uma gestão estratégica nas organizações, através da comunicação, tornou-se uma necessidade. O mundo “globalizado” exige cada vez mais que as organizações sejam abertas, que tenham uma visão estratégica global, macro, que planejem suas ações de fora para dentro, antevendo cenários, mudanças, demandas da sociedade. E é neste contexto que a comunicação se insere como fator preponderante de mudança e de sucesso nos processos de gestão estratégica. Neste sentido, existe uma lacuna a ser preenchida nas organizações que é o espaço do gestor da comunicação, aquele profissional que irá gerir a comunicação através de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada.

O gestor de processos comunicacionais deverá dar conta do uso crítico das tecnologias, já presentes em cada uma das opções profissionais da área de Comunicação Social, de forma a saber planejar seu uso com a máxima eficácia, adequando-as aos objetivos do novo mundo que se constrói. Esse profissional comunicador é aquele capaz de cumprir seu papel de mediador, utilizando-se com o mesmo peso, da sensibilidade e da técnica. Não buscamos, portanto, a mera especialização profissional, que muitas vezes leva o indivíduo a um mesmo recorte da realidade, a qual, por isso, acaba por se apresentar como estrutura repetida e repetidora.  
(BACCEGA, 2002, p. 25 e 26)

Um dos principais desafios desse “gestor de processos comunicacionais” é a deficiência dos processos de comunicação nas organizações. Observa-se que a maioria das empresas e instituições não reservou espaço formal para a comunicação neste conjunto acelerado de desenvolvimento tecnológico. Com isso, o campo da comunicação ficou deficitário, já que muitos administradores acreditam que a comunicação nas empresas possa ser eficaz agindo de forma isolada, com poucos recursos e com uma “EUquipe” – “pessoa multifuncional”.

O gestor da comunicação é aquele profissional capaz de repensar o espaço das relações de trabalho, bem como as suas linguagens, para assim intervir através do Planejamento Estratégico de Comunicação. Como coloca Danilo Gandin (1994), o qual explica que o principal exercício do planejamento consiste em transformar a “realidade existente” em “realidade desejada”. Ou seja, o gestor de processos comunicacionais irá intervir na realidade existente, colaborando para alcançar a realidade desejada pela organização.

O Gestor de Processos Comunicacionais é esse profissional mediador que atua em diversos campos da sociedade e do saber e que utiliza seus conhecimentos em Ciências da Comunicação para diagnosticar problemas e para desenvolver pesquisas e projetos de intervenção que visem à resolução ou superação dos problemas. (COSTA e SOARES, 2002, p. 176)

O gestor da comunicação é capaz de diagnosticar os problemas que ocorrem nos processos de comunicação das organizações. Esses problemas são conseqüências da própria forma de gestão administrativa das empresas e instituições, que, por mais que tenham sido reestruturadas com base na comunicação entre indivíduos, com seus públicos interno e externo, a maioria delas não reservou espaço para “oficializar”, “maximizar” e “gerir” os processos de comunicação, através do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada. É nesse contexto que entra o papel do gestor da comunicação.

Segundo Kunsch (2003) o plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações, abrangendo a comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna no âmbito da comunicação organizacional, tendo como alvo todos os públicos vinculados com a organização.

Por esse motivo, tendo como meta a construção de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para a Ceriluz, é que este trabalho se propôs a diagnosticar como se processa a Comunicação Organizacional na Cooperativa, visando a identificar a missão, visão, valores, princípios, metas, enfim, a cultura organizacional da Cooperativa, buscando a participação dos colaboradores e a alta direção, dando ênfase a prática do Planejamento Participativo. Mas há que se destacar que a participação é uma questão antropológica e historicamente muito difícil de ser alcançada ainda, pois envolve toda uma cultura voltada para as relações de poder e políticas em nossa sociedade, pois a participação exige entender, envolver-se, posicionar-se e principalmente, comprometer-se.

Na abordagem teórica realizada por Gandin (1994), encontram-se subsídios para entendermos porque é tão complicada a questão do planejamento, e mais ainda, a questão da



prática do planejamento participativo. O autor identifica, no processo de planejamento, três tipos de ações: há os extremos conservadores, para os quais não há distinção entre a realidade desejada e a existente; os extremos revolucionários, para os quais não há ponto de contato entre a realidade desejada e a realidade existente; e os que querem mudanças a partir do que existe, para os quais a realidade desejada e a realidade existente têm pontos de contato discordantes. Assim, para um planejamento eficaz, o terceiro tipo de ação seria o adequado, mas na realidade da maioria das organizações, ele ainda está no campo da utopia, pois elas não acreditam na possibilidade de mudar a realidade existente (no sentido de transformar), sem uma atitude radical, ou seja, estas organizações continuam como estão porque não sabem distinguir a realidade existente da desejada, ou acreditam que a única solução é “derrubar” o que existe e construir tudo de novo. A partir dessas atitudes que dificultam o planejamento, é importante ressaltar que só será possível planejar a partir de uma transformação na maneira de pensar das pessoas que constituem a organização, através do desenvolvimento de uma consciência crítica.

Assim, a transformação, a visão estratégica, a ênfase na comunicação, na participação, deve partir daqueles que gerenciam a organização, é preciso que a direção e administração da instituição estejam sensibilizadas para a prática do planejamento, que tenham uma visão aberta, crítica, capaz de avaliar a realidade existente e planejar a realidade desejada. A partir do momento que a direção de uma instituição assume a prática do planejamento, e inicia a avaliar a realidade existente, ela se torna capaz de constatar as necessidades, e de planejar a realidade desejada. Após a direção da instituição estar sensibilizada para o planejamento, ela pode escolher a forma tecnocrática ou participativa de planejamento, pois segundo Gandin (1994) um planejamento só tem sentido se for levado à prática, e a sua execução só tem dois caminhos, a força ou a participação. Com relação ao tipo de planejamento baseado na força, o autor coloca o seguinte:

Hoje, devido ao movimento de participação que é um dos sinais do nosso tempo, é muito difícil que se estabeleçam situações assim, pelo menos por longo tempo. A única alternativa para que se alcance a execução é o processo participativo: se as pessoas, juntas, determinam não apenas o fazer, mas, principalmente, antes disto, os rumos a seguir, não haverá problemas de execução porque todos se sentem parte de um processo. Embora isto possa, agora, soar ainda como ingênuo e/ou como manipulador, certamente estamos caminhando para um mundo participativo. Parte disto já alcançamos, desde verdadeira distribuição do poder em casos menos numerosos até simples apelos – com bons resultados, embora passageiros – de “vestir a camisa” da empresa ou de outra instituição. (GANDIN, 1994, p. 178)

Por isso, a tendência para todas as organizações, principalmente as de cunho social, é a prática do planejamento participativo, no sentido de dar importância as idéias, ao modo de pensar de todos os públicos que constituem a organização, principalmente o público interno, que é aquele que trabalha diariamente para a construção do objetivo fim da instituição que representa.

Quando houver desejo real de planejamento participativo, um aspecto metodológico constitui-se em ponto fundamental: recolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam da maneira como elas o pensam, desejam e sentem, utilizando as próprias palavras que as pessoas escrevem ou pronunciam. O importante é definir que, para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidam com pensamentos e expectativas dos que coordenam: é necessário que o plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos.

(GANDIN, 1994, p. 136)

Observa-se que a construção do planejamento, através do processo participativo, não é tarefa fácil, pois envolve questões administrativas que estão expressas na cultura de cada organização, envolve relações de poder, práticas de gestão já consolidadas, interesse da direção, administração e funcionários, enfim, é um processo lento e contínuo, é um desafio, mas possível de se tornar uma realidade. A construção de um planejamento com ênfase na participação foi o objetivo principal do nosso estudo de caso com a Ceriluz, que é uma organização de cunho social, e por isso, necessita desenvolver esta prática na sua gestão. Assim, é importante ressaltarmos, que o convencimento sobre a necessidade de se construir, de modo participativo, o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Ceriluz não foi tarefa fácil, necessitou de muita diplomacia, de conversas com os gestores da alta administração da Cooperativa e, inclusive, a discordância entre algumas destas lideranças. Neste aspecto, pode-se claramente observar como estão expressas as relações de poder dentro de uma organização e que sempre existe alguém, ou um grupo, que exerce o poder sobre a decisão final. Felizmente, a palavra final da alta direção da Cooperativa, acabou contribuindo positivamente para o processo de realização dessa pesquisa, bem como para que nós pudéssemos avaliar as características e o processo de gestão do profissional que ocupa a posição de gestor de processos em comunicação.

#### **4. O Planejamento de comunicação Participativo: case Ceriluz**

Num primeiro momento tínhamos a idéia de construir o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada com a participação dos diversos públicos da Cooperativa, mas no

decorrer da pesquisa observamos que seria precoce propor inúmeras atividades que envolvessem os diversos públicos por dois motivos principais, primeiro porque as pesquisas em documentos, entrevistas, e a realização de uma palestra sobre Comunicação Integrada, seguida de uma pesquisa de opinião e satisfação realizada com o público interno, nos revelou que o nível de participação dos colaboradores e cooperados ainda está em processo de construção, e que seria precipitado de nossa parte propor a construção de um Planejamento envolvendo os diversos públicos. Segundo, porque o tempo que restava para desenvolver a pesquisa não era suficiente para se desenvolver essa atividade com a amplitude que se previa. Diante disso, com base nas ações que já haviam sido realizadas, optou-se por desenvolver o Planejamento com a colaboração de representantes do público interno, e se identificou um grupo menor, de cerca de 20 pessoas (representantes dos diversos setores da Ceriluz), que contribuíram para a construção do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada.

No início tínhamos proposto cinco encontros, para que as etapas de análise, diagnóstico, planejamento e revisão fossem contempladas a contento. Mas, devido às inúmeras atividades que envolviam o grupo, foram realizados três encontros para a construção do Planejamento Estratégico Participativo de Comunicação Integrada da Ceriluz. A primeira oficina/encontro para a construção do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Ceriluz teve como objetivo discutir os conceitos sobre comunicação integrada e planejamento estratégico de comunicação, bem como seu processo de construção, a importância da gestão e da participação. Neste primeiro encontro, podemos observar as dificuldades dos colaboradores que estão envolvidos neste processo em entender o “por quê” de se adotar esse tipo de gestão, o posicionamento contraditório que é observado por eles entre os líderes da alta direção, bem como a necessidade que eles visualizam em reciclar primeiramente o modo de gestão da cooperativa, para depois pensar/planejar o modo de gestão da comunicação. Neste caso, nós estamos fazendo o caminho inverso, mas como não podemos deixar de aproveitar o espaço que nos foi concedido, concordamos que o mais indicado seria primeiramente rever o Planejamento Estratégico da Ceriluz, para depois construirmos o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada, mas como esta opção foge da nossa alçada (de acordo com o tempo limite da nossa pesquisa, e pelo fato de que essa atitude deve partir da alta direção), iniciamos a construir o planejamento de comunicação. Esperamos que esta atividade impulse as lideranças da Cooperativa para rever o Planejamento Estratégico da Organização e para por em prática as ações e programas que resultarão da construção do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Ceriluz.



No segundo encontro, foi realizado o exercício de análise da Ceriluz e da comunicação, em que eram analisados os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, bem como o diagnóstico da Cooperativa e da Comunicação na Ceriluz, ou seja, o exercício de se determinar quais eram as necessidades para que a instituição e a comunicação desenvolvida na Cooperativa alcançassem os seus objetivos, a realidade desejada. Este encontro foi altamente positivo e gerou maior conforto por parte dos participantes para expressarem suas idéias e sugestões, apesar de surgirem assuntos paralelos que de certa forma diziam respeito ao planejamento de comunicação, mas estavam sendo analisados mais no sentido de reivindicação do que de crítica construtiva.

O terceiro encontro foi o mais difícil de se obter a participação dos convidados, tanto na questão presencial como na de expor suas opiniões e sugestões. Nesse encontro primeiramente revisamos tudo o que foi realizado na análise e diagnóstico da Ceriluz e da Comunicação, bem como analisamos alguns aspectos que podem ser percebidos no Planejamento Estratégico da Ceriluz (embora não tivéssemos o documento na íntegra, em mãos). A principal dificuldade encontrada foi com relação ao entendimento de cada item do Planejamento, tais como “missão”, “visão”, “valores”, “filosofia”, “políticas”, pois apesar dessa construção final, que é propriamente o Planejamento de Comunicação, ser uma consequência dos processos anteriores (análise e diagnóstico do ambiente organizacional e da comunicação), colocar tudo no papel de uma forma coordenada de acordo com os princípios da Comunicação Organizacional e em grupo foi um tanto difícil, por isso, observando essa dificuldade, optamos em organizar mais uma vez as idéias em forma de itens. Na sequência, essa pesquisadora, como estava exercendo o papel de gestora do processo, ficou responsável pela redação do Planejamento, o qual foi enviado para análise dos participantes, para propor sugestões ou alterações, caso necessário. Durante o prazo para análise dos participantes, que foi de uma semana, nenhuma mudança ou sugestão foi proposta, dando por encerrada a pesquisa. O Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Ceriluz foi elaborado com a intenção de que este seja posto em prática pelos gestores da instituição. No que depender dos participantes no processo de construção do Planejamento, isto será feito, ainda que a longo prazo, pois ficou claro para todos que a prática do planejamento e da participação é um processo contínuo, que deve obedecer ao amadurecimento da consciência de cada colaborador e cooperado da Ceriluz.

## **5. Considerações finais:**

A partir das atividades que foram realizadas na Ceriluz pode-se observar que a alta direção da Cooperativa (aquela que possui o poder de decisão final), apesar da discordância de algumas partes, reconhece a necessidade do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada, mas encontra dificuldades, referentes, principalmente, ao processo de gestão e do processo de participação dos públicos da cooperativa. Com relação a este aspecto, acreditamos que os encontros realizados com o grupo gestor do Planejamento Estratégico de Comunicação irá contribuir nesse sentido, incitando na Cooperativa a necessidade e a prática do planejamento, bem como da participação da direção, colaboradores e cooperados.

Encontraram-se dificuldades para realizar esta experiência de construção do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada, com ênfase na gestão e no processo participativo, pelas inúmeras questões que envolvem o processo de participação, como já foi abordado neste artigo, e que são dificuldades encontradas também na gestão da Ceriluz, como relações de poder, cultura organizacional com aspectos tradicionais de gestão, falta de profissionalização de alguns setores da estrutura organizacional, como os Recursos Humanos, entre outras. Além disso, a gestão dos processos de comunicação ainda é uma prática pouco utilizada pela maioria das organizações, pois as novas tecnologias e o fenômeno da mediatização popularizaram o lado técnico da comunicação, ficando em detrimento a relação com o outro, a comunicação informal, o ato de comunicar reciprocamente. No entanto, a construção do Planejamento Estratégico de Comunicação na Ceriluz pode ser considerada, por si só, um avanço, no sentido de inserir na prática da gestão na organização a necessidade do Planejamento e de despertar nos colaboradores que estiveram envolvidos no processo uma visão crítica e estratégica a respeito dos processos de comunicação desenvolvidos na Cooperativa.

Como pesquisadora participante é imprescindível ressaltar a importância de ter tido a oportunidade de atuar como gestora da comunicação, através da coordenação do processo de construção do Planejamento Estratégico de Comunicação da Ceriluz. O desenvolvimento dessa pesquisa representou uma troca recíproca, entre pesquisadora e a instituição, pois além dessa relação ter resultado nas reflexões apresentadas neste trabalho, ela ofereceu para a organização em estudo o início de um processo de mudança, voltado para a gestão, o planejamento e a participação. Essa contribuição, com certeza, possibilitará a continuidade desse trabalho na Ceriluz, tanto através da pesquisa quanto da prática.

## **6. Referências Bibliográficas:**



ALTER, Norbert. "La participation: piège à innovation?", in *Prospective et Télécom Lettre du Service de la prospective et des études économiques (SPES), Direction générale des télécommunications*, Paris, n° 11, maio de 1987. IN: MATTELART, Armand. *Comunicação-mundo: história das idéias e das estratégias*. 2ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

BACCEGA, Maria Aparecida. O Gestor e o Campo da Comunicação. (p.15 – 26) In: BACCEGA, Maria Aparecida (Org.). *Gestão de Processos Comunicacionais*. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 179p.

BORDENAVE, Juan Díaz. O que é participação, 1988 (p. 80). In: PERUZZO, Cíclia Maria Krohling. *Comunicação nos Movimentos Populares: a participação na construção da cidadania*. 3ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BRIGGS, Asa & BURKE, Peter. Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet. Tradução: Maria Carmelita Pádua Dias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004 (Interfaces).

COSTA, Maria Cristina Castilho; SOARES, Ismar de Oliveira. Planejando os Projetos de Comunicação. (p.157 – 176) In: BACCEGA, Maria Aparecida (Org.). *Gestão de Processos Comunicacionais*. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 179p.

DEMO, Pedro. Participação é conquista, 1988. In: PERUZZO, Cíclia Maria Krohling. *Comunicação nos Movimentos Populares: a participação na construção da cidadania*. 3ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

FECOERGS (Federação das Cooperativas de Eletrificação Rural do Rio Grande do Sul), acessado no site [www.fecoergs.com.br](http://www.fecoergs.com.br) em 12 de agosto de 2006.

FERREIRA, Francisco W. A participação da comunidade e a criação de órgãos municipais de apoio, 1985. In: PERUZZO, Cíclia Maria Krohling. *Comunicação nos Movimentos Populares: a participação na construção da cidadania*. 3ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

GANDIN, Danilo. A prática do Planejamento Participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 4ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

GRAMSCI, Antônio. Maquiavel, a política e o estado moderno. Tradução de Luiz Mario Gazzaneo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968. p.6, 7, 8, 9 e 33. In: IANNI, Octavio. *Enigmas da modernidade-mundo*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

IANNI, Octavio. *Enigmas da modernidade-mundo*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4ª.ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

MAQUIAVEL, Nicolau. O príncipe (com notas de napoleão e Cristina da Suécia). Tradução de Mário e Celestino da Silva. 2. ed. Rio de Janeiro: Vecchi, 1946. p.37, 43, 156-7 e 160-1. In: IANNI, Octavio. *Enigmas da modernidade-mundo*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

MATTELART, Armand. *Comunicação-mundo: história das idéias e das estratégias*. 2ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

PERUZZO, Cíclia Maria Krohling. *Comunicação nos Movimentos Populares: a participação na construção da cidadania*. 3ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.