



PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Organização:

FUNARBE
FUNDAÇÃO ARTUR BOMBARDES

UFV
UNIVERSIDADE FEDERAL
DE VIÇOSA

 **IPPDS**
INSTITUTO DE POLÍTICAS
RURAIS

AKSAAM



COOVITA
A FORÇA DO VALE DO ITAM - PI

úbiqua
ONDE. QUANDO. POR QUÊ?

Financiamento:

 **FIDA**
Investindo nas populações rurais

PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Conteudista: Jessé Barbosa (*) Instituto Ubíqua

Revisoras de conteúdo:

Layout e editoração gráfica: Adriana Freitas

26/05/2021

Instituto Comradio do Brasil/Ubíqua

E-book produzido por Jessé Barbosa como suporte para o curso de Plano de Comunicação para Organizações Sociais.

Todos os direitos reservados.

UBÍQUA2021

ubíqua.org.br – jesse@ubíqua.org.br

ISBN 978-92-9266-064-2



9 789292 660642

Sumário

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	6
O que entendemos por comunicação?	6
Uma primeira definição de comunicação	7
De receptores a sujeitos de sentido	10
Sujeito de sentido	13
A COMUNICAÇÃO NOS PROJETO SOCIAIS	14
Tensão entre a comunicação instrumental e comunicação processo	14
COMUNICAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	19
A participação como elemento chave da comunicação	19
O POTENCIAL DA COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA SOCIAL	25
DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO	28
Para que planejar a comunicação dentro de uma organização social?	28
Como diagnosticar e planejar a comunicação participativamente?	29
Ferramentas para obter informações para o pré-diagnóstico	31
O PLANO DE COMUNICAÇÃO	34
Traçando um caminho possível	34
MAPA DE GRUPOS DE INTERESSE	37
ESTRATÉGIAS	46
MODELO DA MATRIZ DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	51

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

O que entendemos por comunicação?

Existem muitas definições de comunicação. E esta multiplicidade está ligada à sua principal propriedade: a comunicação é patrimônio da humanidade, pertence a todos, encontra-se em cada um de nós. Desde os primeiros registros da nossa existência na terra, nós nos comunicamos, presos a uma linguagem e suas regras, mesmo sem nos dar conta disso.

E para comunicar nos valemos das palavras, dos gestos, do silêncio e dos atos que fazemos e foram aprendidos a partir da nossa cultura, que serão interpretados por outra pessoa, em função da história, conhecimentos e experiências deste outro sujeito. Assim, a multiplicidade de sentidos é inesgotável. Além disso, cada instância da comunicação gera novos significados que se somam a aqueles que já tínhamos, ou os modificam.

Pensamos, por exemplo, em uma pintura rupestre. Através dos desenhos (que formam em si uma linguagem) comunica-se um modo de vida. Quando vemos uma cena de pintura rupestre que representa uma caçada, ela está nos comunicando a ação de caçar e, por sua vez, o método utilizado para caçar. Também nos mostra como os animais eram tratados, como era a vida dos humanos etc.

Enfim, poderíamos dizer muitas outras coisas, encontrar muitos sentidos no mesmo desenho. O que não podemos negar é que aqui

existe comunicação, linguagem, sentido, que transmite a quem o realizou e que é interpretado porque observa a obra. Este exemplo serve para deduzir que: toda expressão do ser humano é simbólica, está vinculada a uma linguagem e gera sentido.

Uma primeira definição de comunicação

Como eu disse acima, existe uma dificuldade para definir algo tão amplo como a comunicação, porque é de todos: ela é tua, é minha, é dele/a, é nossa. Todos vivemos através dela. Agora, como é possível entender a comunicação se ela se define de tantas maneiras diferentes?

Como uma aproximação da definição de comunicação, proponho observar a elaborada pela UNESCO, que se destaca por apresentar uma concepção muito ampla e integral:

“A comunicação apoia e anima a vida. É o motor e expressão da atividade social e da civilização (...). É a fonte comum da qual nascem as ideias, fortalece o sentido de pertencimento a uma mesma comunidade. A comunicação vincula o ser humano às suas aspirações mais nobres de uma vida melhor.”¹

Entendendo esta definição de comunicação

“Apoia e anima a vida”

Sem intercâmbio de sentidos entre as pessoas (inclusive com você mesmo) e as organizações não há vida; sem linguagem não há vida e sem sua expressão (a comunicação) também não há vida. Imaginemos um mundo em que a gente não poderia se comunicar – por nenhum meio – com o outro; não haveria nada:

1 MATA, María Cristina, Noções para pensar a comunicação e a cultura de massa. La Crujía, Buenos Aires, 1985

nem ideias. Nem conflitos, nem amor... é tão complexo, nem se quer podemos imaginar este mundo, pois até para imaginar este mundo precisamos da linguagem.

“O motor e expressão da atividade social e da civilização”

É a comunicação que nos faz atuar no mundo, nos relacionarmos com as coisas, as pessoas, a sociedade e, como produto dessa relação, nos expressamos.

“É a fonte comum da qual nascem as ideias”

Como disse antes sobre a figura rupestre, através da linguagem o ser humano cria sentido... A comunicação, que expressa essa capacidade do ser humano de significar, tem criado desde o início da história um patrimônio comum de sentidos e ideias do mundo do qual nos alimentamos e nos enriquecemos. Poderíamos imaginar como um sussurro. Um fio de vozes que viaja desde a origem do ser humano, uma fonte de sentidos e ideias que nos alimenta e constitui, da qual absorvemos e depois acrescentamos a nossa própria marca.

“Vincula o ser humano (...) às suas aspirações mais nobres de uma vida melhor”.

Esta frase tem como objetivo apresentar a capacidade transformadora da comunicação, que permite ao ser humano expressar seus sonhos e suas aspirações, encontrar-se com os outros e, neste encontro, transformar o espaço social. Pensamos a realidade e através da linguagem e da comunicação, portanto na comunicação e na linguagem existem também a possibilidade de transformar a realidade. Este último ponto é muito importante.

SE A LINGUAGEM REFLETE A REALIDADE, CRIANDO-A, QUEM QUER PRODUZIR MUDANÇAS SOCIAIS DEVE NECESSARIAMENTE VERIFICAR COMO A LINGUAGEM CONSTRÓI ESSA REALIDADE.

Pensemos, por exemplo, nas seguintes palavras: POBRE, MARGINAL, EXCLUIDO, VULNERÁVEL, CARENTE, MISERÁVEL. Que sentido criam e comunicam cada uma delas? Que olhar elas estão propondo sobre a realidade?

Elas estão construindo a realidade de um modo particular. Isso acontece porque a eleição de cada palavra é, em si, a eleição de uma série de ideias que condicionam os modos possíveis de atuar sobre essa realidade (por exemplo, falar de “marginal” implica pensar em um centro e em uma margem da sociedade, valorados de forma diferentes).

Cada eleição que fazemos no âmbito da comunicação tem um significado que não é arbitrário, que confronta o que fazemos e como fazemos. Em muitas organizações surgem contradições deste tipo: para comunicar uma temática se constrói uma mensagem ou um sentido que é contrário ao que a organização propõe como mudança dentro da sociedade.

QUE SENTIDO ESTAMOS CRIANDO COM A NOSSA COMUNICAÇÃO? O QUE ESTAMOS PROPONDO? COMO ESTAMOS OLHANDO “O OUTRO”?

Continuo indagando o que se entende por comunicação. Por isso, compartilho agora a definição proposta por Maria Cristina Mata¹ que nos convida a pensar mais um pouco no aspecto agregador da comunicação:

“A COMUNICAÇÃO PODE SER ENTENDIDA PARA ALÉM DA TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO E IMPLICA PENSÁ-LA EM SENTIDO EXPERIENCIAL, COMO APOIO PARA PÔR EM COMUM, COMPARTILHAR E INTERCAMBIAR EXPERIÊNCIAS VIVIDAS, A COMUNICAÇÃO REPRESENTA O ESPAÇO ONDE CADA UM PÔE EM PRÁTICA SUA POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR COM OOUTRO”.

Aqui aparece a dimensão da comunicação como elo entre os sujeitos. Destaca o encontro de pessoas, ideias, saberes, experiências, conhecimentos e vontades.

Se, como já vimos antes, a comunicação é um eixo cultural e, justamente, não há cultura sem comunicação (pois não haveria forma de transmiti-la, nem compartilhar), vista desta forma a comunicação adquire um potencial muito grande para gerar mudanças sociais. Por quê? Por sua capacidade de gerar novos sentidos, novos olhares sobre o mundo, distintos daqueles que até agora conhecemos.

De receptores a sujeitos de sentido

Como organizações sociais, seguramente já pensamos na comunicação dos nossos projetos e atividades. Quando elaboramos as “peças”² que vamos utilizar, escrevemos os textos e desenhamos os materiais... quem imaginamos que está do outro lado destes materiais? Como é este outro a quem nos dirigimos? Conhecemos nosso outro?

2 A palavra “peças” refere-se a peças publicitárias, spots para rádio, impressos, mídias sociais etc.

Se a resposta é sim, quem é e o que pensamos desse outro a quem nos dirigimos? Como valoramos os saberes, experiências, conhecimentos e emoções dos homens e mulheres com os quais trabalhamos diariamente? Por último: qual é a visão de ser humano presente na nossa organização?

A PREOCUPAÇÃO COM O OUTRO, QUE PODE PARECER MUITO FILOSÓFICA, SE TORNA CONCRETA QUANDO OLHAMOS PARA OS ESPAÇOS REAIS DE PARTICIPAÇÃO QUE PROPORCIONAMOS ÀS PESSOAS ENVOLVIDAS COM A ORGANIZAÇÃO.

Se todas as comunicações de uma organização forem unidirecionais (constantemente informando e difundindo, sem canais que garantem a ida e volta com a comunidade), alguém pode pensar que esta instituição não valoriza a opinião dos outros e que só querem convencer sobre aquilo que acreditam. Ao não abrir espaço para a opinião alheia e não ouvir as inquietudes da comunidade, a comunicação simplesmente está indo de um emissor (a organização) a um receptor que tentará entender, sem ruídos, aquilo que foi criado pelos outros. Muitas vezes, sem intenção clara, as nossas comunicações deixam transparecer uma visão de ser humano que não é aquela que realmente acreditamos.

É muito interessante fazer esta análise com os nossos destinatários. Já que são eles e elas o motor e a razão do nosso trabalho.

Esclareço que os destinatários são aqueles grupos a quem uma instituição dedica seu maior esforço. Geralmente os tratamos como “beneficiários”, porém acredito que este termo reflita uma situação de desigualdade que pressupõe alguém que se beneficia do trabalho do outro. Por isso, sugerimos o termo destinatário para designar os públicos das nossas organizações. Já que são

aqueles a quem se destina a organização, mas não são os únicos que se beneficiam, mesmo porque, acreditamos no crescimento e desenvolvimento juntos.

Poderíamos também contaminar com esta visão os outros grupos com os quais a organização se vincula. Porque, definitivamente, a proposta é que possamos debater e definir qual a visão de ser humano que impulsiona nosso trabalho, quem são esses “outros” com os quais nos relacionamos constantemente. Além disso, precisamos avaliar se nossas comunicações estão alinhadas com essa concepção ou, pelo contrário, transmite uma postura distinta desta que construímos aqui.

QUE IDEIA DE SER HUMANO ESTAMOS PROMOVEDO ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO DA NOSSA ORGANIZAÇÃO?

Eu conheci uma organização cujo site trazia quase todas as fotografias posadas. Que mensagem eles estão passando para os seus destinatários?

O desafio deste material é construir uma proposta de gestão da comunicação nas organizações sociais que tem como ponto de partida o ser humano, enxergando-o como um sujeito de sentido com direito à comunicação.

Sujeito de sentido

Entendemos que todos somos “sujeitos de sentido” porque crenças, experiências, saberes, tradições e culturas de todas as pessoas devem ser igualmente valorizadas e consideradas. Esta interpretação combate frontalmente a visão do “outro” como receptor passivo que tem que acatar e incorporar o que alguém pensou para ele realizar, ao contrário, destaca sua capacidade de gerar e construir sentidos próprios.

ESTA VISÃO DE “SUJEITOS DE SENTIDOS” BASEIA-SE NA COMUNICAÇÃO QUE ABRE A PARTICIPAÇÃO, GERA DIÁLOGOS, PROMOVE DEBATES E APONTA PARA A CONSTRUÇÃO COLETIVA DOS SENTIDOS E DAS MENSAGENS”

A COMUNICAÇÃO NOS PROJETOS SOCIAIS

Tensão entre a comunicação instrumental e comunicação processo

Normalmente utilizamos o termo divulgação como sinônimo de comunicação, mas não é exatamente a mesma coisa. A divulgação é uma parte da comunicação, que contém dentro de si a possibilidade de transmitir uma mensagem de um lugar para outro. Comunicar é muito mais que divulgar um evento, um curso etc. A comunicação supõe um intercâmbio, um encontro entre aqueles que, a princípio, eram emissores e receptores, para que ambos alternem constantemente suas posições, falando e escutando o outro, sendo receptores e emissores várias vezes no mesmo encontro.

A BELEZA DA COMUNICAÇÃO ESTÁ EM COMPARTILHAR OS SENTIDOS, QUANDO O QUE SE DISSE FOI EXATAMENTE O QUE FOI ENTENDIDO.

A divulgação não permite, em si mesma, esta capacidade de construir sentidos conjuntamente com os outros, de gerar diálogo: não existe possibilidade de responder a uma notícia, ou conversar com uma publicidade. As novas tecnologias de comunicação e informação são um avanço interessantíssimo neste sentido. Por exemplo, ao contrário do tradicional jornal impresso, agora, graças à versão online dos periódicos, seus leitores podem comentar e expressar suas opiniões. As mídias sociais permitem não só opinar, mas receber respostas e realizar conversas virtuais com diferentes pessoas. Neste sentido as novas tecnologias ajudam muito a mudança de um receptor passivo a um leitor ativo, participante e até construtor de novas ideias.

A divulgação tem um objetivo primordial: transmitir eficientemente uma mensagem. E se aprofundarmos um pouco mais vamos descobrir que a divulgação se destina a promover ou gerar uma resposta de acordo com o estímulo que se quer provocar, sem garantir espaço para que o outro se expresse ou dê a sua opinião.

Se olharmos atentamente para nossas organizações, vamos perceber que o modelo de comunicação mais utilizado a divulgação que podemos chamar também de comunicação instrumental. Aquela preocupada apenas em instrumentalizar o público.

O pecado dos planos de comunicação de organizações sociais é contemplar apenas a divulgação dos eventos, atividades e produtos, sem a preocupação de gerar, com a comunicação um processo de transformação social.

Veja algumas características da comunicação instrumental:

- *O protagonismo está no emissor, que é quem constrói o sentido e determina a mensagem; Não está prevista a instância de resposta do receptor, portanto é unilateral;*
- *Dirige-se a um receptor ou destinatário que é passivo em sua relação com o emissor (não pode conversar com ele, debater ou intercambiar pensamentos e ideias);*
- *O objetivo é difundir, divulgar;*
- *Normalmente utiliza o discurso sedutor, às vezes no imperativo;*
- *Permite chegar, em pouco tempo, de uma instância de emissão a muitas instâncias de recepção.*

Apenas o uso dos meios de comunicação e ferramentas informativas como páginas na web, folhetos institucionais, notas na imprensa, aparecer na televisão etc., contribui com a mudança

social? A comunicação das organizações sociais pode ser a mesma que vemos todos os dias nas ruas, nos jornais, na televisão ou na rádio? Como uma pequena organização pode causar um enorme impacto social, mesmo sem dispor de recursos econômicos para se comunicar desta forma?

A comunicação nas organizações sociais deve ser feita de uma única maneira? Ou ao contrário, deve se adaptar e ser adaptada de acordo com os sujeitos e instituições? A comunicação é somente uma série de ferramentas e instrumentos atrativos desenhados para transmitir, difundir e gerar impacto? Ou, ao contrário, é um elemento dinâmico, constituído de sujeitos capazes de gerar sentido?

Se uma organização resume a sua comunicação à divulgação, ela perde a possibilidade de desenvolver um enorme potencial como ator social: propor o diálogo e dar espaço de expressão a este “outro” a quem se dirige para poder construir conjuntamente novos sentidos.

FALAR DE SI MESMO E PERSUADIR OS OUTROS PARA QUE SIGAM SEUS PROPÓSITOS, SERÁ SUFICIENTE PARA CONSTRUIR A MUDANÇASOCIAL QUE NOS PROPOMOS FAZER?

Ao falar de diálogo e intercâmbio já nos referimos ao paradigma instrumental da comunicação. Agora vamos superar esta instância para nos referirmos a um modelo de comunicação que gere processo de transformação social. Vamos chamar de comunicação processual.

Veja as características da comunicação processual:

- *O protagonismo não é do emissor unicamente, mas o receptor ocupa um espaço mais ativo; Ao promover diálogos, debates e intercâmbios, a comunicação é bilateral;*
- *Por causa do intercâmbio permanente é difícil distinguir entre emissor e receptor, eles se transformam em participantes da comunicação;*
- *O objetivo é dialogar, construir ideias, sentidos, mensagens e objetivos com o outro;*
- *O uso da ferramenta se justifica para garantir que mais pessoas ou grupos se expressem, é facilitadora de diálogo;*
- *A prioridade é o espaço de intercâmbio.*

Esta visão de comunicação põe o seu foco na criação de vínculos, no encontro, no diálogo, naquilo que nos é essencial como seres humanos, e que já falamos antes.

Na prática, as organizações recorrem constantemente às duas dimensões da comunicação apresentadas aqui (instrumental e processual), depende do objetivo que perseguem. Utilizarmos a comunicação instrumental é necessário e não pretendo desestimular seu uso. Porém, para alcançar os objetivos de transformação social que as organizações sociais perseguem e avaliando os dois modelos, a conclusão pode ser a seguinte:

A COMUNICAÇÃO MAIS ADEQUADA PARA OS PROPÓSITOS DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS É AQUELA QUE CONSTRÓI INSTÂNCIAS DE DIÁLOGO E CONTATO, QUE PROMOVE O ENVOLVIMENTO, A PARTICIPAÇÃO E O INTERCÂMBIO DAS PESSOAS OU GRUPOS.

Se a comunicação não é só a divulgação do que realizamos, estamos reconhecendo que ela se constitui em processos transversais, que atravessam toda a organização, em todo momento e com múltiplos objetivos. Isto tem uma grande importância para visualizar todas as instâncias da comunicação que são necessárias para levar adiante os projetos e poder realizá-los proativamente.

Então, quando falamos de comunicação para a transformação social estamos nos referindo a um processo contínuo, integrador, transversal a todo projeto.

COMUNICAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

É um espaço de transformação social gerado através da participação e do diálogo com o interior da organização e entre as organizações, seus destinatários, o Estado e outros atores.

Destaca-se aqui a necessidade de vinculação e articulação para que realmente haja uma mudança social. Primeiro dentro da própria organização, para que todos seus membros estejam alinhados nos objetivos a perseguir. Depois com os principais destinatários da organização, com o grupo chave para o qual existe esta instituição. E, para cumprir as metas, o trabalho deve ser articulado com os outros atores da sociedade.

A participação como elemento chave da comunicação

Se, como eu disse antes, a comunicação processual permite veicular os objetivos de transformação do setor social, a reflexão seguinte é sobre as características desse paradigma da comunicação. E o que o distingue da comunicação instrumental é justamente a participação de diferentes pessoas ou grupos como requisito para que haja realmente, comunicação.

PARTICIPAR SIGNIFICA TOMAR PARTE EM ALGO OU RECEBER UMA PARTE DE ALGO. PARTICIPAR É, NECESSARIAMENTE, EXECER O PODER DE TOMAR DECISÕES, ATUAR E TRANSFORMAR A REALIDADE.

A esta altura preciso esclarecer que a participação não é algo que se conquista de um dia para o outro, ou é algo que naturalmente surge de todas as pessoas. Ela depende de diferentes fatores, como veremos a seguir. Mas o que temos que ter em mente é que é um objetivo e um desafio da gestão (como realizar todo dia a participação na nossa organização), à medida que a organização se abre e gera espaços de participação, permite que se inicia o processo de inclusão, objetivo primeiro das organizações sociais.

Este não é um objetivo fácil de cumprir, exige muito das organizações, mas constitui-se na sua raiz, na sua essência, algo que elas nunca devem esquecer. Precisamos entender que a participação é um processo contínuo, de construção permanente: é um horizonte utópico ao qual toda organização almeja chegar. A ideia é que as pessoas envolvidas com a organização deixem de ser apenas expectadores e passem a ser protagonistas.

Observamos diferentes níveis de participação dentro de uma organização:

Níveis de participação

Conhecendo

Perguntar a opinião sobre um tema relevante da organização e considerar a opinião dos públicos envolvidos, este é um nível um pouco maior de participação.

Opinando

Manter os outros informados sobre os avanços, conquistas, notícias, dificuldades... É um primeiro nível de participação.

Decidindo

Poder participar das decisões. Este é o lugar onde a participação chega ao seu nível máximo.

À medida que aumenta a participação, cresce também o “empoderamento” das pessoas envolvidas. Preciso reafirmar, mais uma vez, que não estou desestimulando a divulgação, ela é o nível mais elementar da participação. É a organização que decide se avança para os outros níveis ou não. A organização precisa estar ciente que passar de uma participação simbólica para uma participação real implica em intervir necessariamente no plano de decisões que afetam as questões fundamentais da organização e seu programa social.

Por que a participação é importante?

- Porque passa a olhar as pessoas como sujeitos de sentido - protagonistas;
- Gera maior envolvimento, apropriação e compromisso das pessoas com a organização;
- Permite o enriquecimento dos debates e decisões devido a diversidade de olhares sobre o mesmo tema;
- É uma prática concreta da democracia;
- Alimenta o sentido de união entre as pessoas da organização.
- Possibilita o compartilhamento de responsabilidades, riscos e conquistas;
- Permite que as pessoas sejam protagonistas de sua transformação e isto deixa a mudança mais sustentável, mais duradoura...

Mas, será que em todas as organizações e projetos é possível gerar instâncias participativas? E quando é muito complexo abrir instâncias de debates? Sempre e em todo o momento é possível ser participativo? Estou me referindo aqui aos aspectos que influenciam nos processos participativos em uma organização.

Fatores que determinam a participação:

Características e história pessoal: Levar em conta os desejos, personalidade, forma de expressar-se e experiência no exercício da participação.

Cultura da organização: Uma organização na qual as principais decisões sempre foram tomadas pelo seu líder máximo, possivelmente tenha que recorrer a um processo paulatino de abertura à participação.

Nível de conhecimento e interesse sobre o tema: é difícil participar do debate sobre um tema que pouco se conhece. Por outro lado, quanto maior é o interesse ou a repercussão de uma decisão para um determinado grupo, mais relevante é a sua participação.

Características do grupo: tamanho, localização geográfica, formas de vincular-se à organização. É bem diferente gerar a participação em uma organização de seis pessoas que trabalham no mesmo escritório que outra organização que possui 100 empregados, distribuídos em várias sedes. Neste caso, certamente será necessário gerar instâncias prévias onde se defina a posição de um grupo e depois um representante deste grupo participa da instância seguinte.

O entorno: contextos, urgências etc. Muitas vezes temos que tomar decisões no meio de uma crise ou urgência que não permite gerar processos participativos, porém temos que agir com rapidez, considerando sempre aquilo que já foi debatido sobre o tema.

Provavelmente o segredo para determinar os níveis de participação em uma organização está em tomar como parâmetro a seguinte ideia: A ORGANIZAÇÃO SOCIAL DEVE SER UM MODELO

DE SOCIEDADE QUE DESEJAMOS PROMOVER E PELA QUAL TRABALHAMOS DIARIAMENTE.

Esta deve ser a nossa medida.

Seguindo esta visão, a participação torna-se indispensável porque é parte do que almejamos como mudança social: o empoderamento das pessoas. Neste sentido, TODA ORGANIZAÇÃO ONDE O POVO PARTICIPA DIRETAMENTE, torna-se em exemplo de que outra sociedade é possível. Por isso a participação é mais que uma boa forma de gestão, é uma decisão política da organização.

O POTENCIAL DA COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA SOCIAL

Estamos chegando ao final deste primeiro módulo do curso de elaboração de planos de comunicação para organizações sociais. Até agora refletimos e debatemos o seguinte:

Começamos tomando consciência da multiplicidade de sentidos que implica o termo comunicação. Seleccionamos uma definição que põe o foco no ser humano e que considera as pessoas como sujeitos de sentido que podem e devem exercer seu direito à comunicação.

Logo depois, entramos no setor social, suas características e objetivos de transformação. Ao refletir sobre a comunicação das organizações sociais identificamos dois paradigmas: o instrumental e o processual. Explicamos por que o processual é mais adequado aos objetivos sociais e analisamos um de seus principais aspectos: a participação. Para terminar vamos ver o potencial da comunicação no processo de mudança desejado por todos nós.

Como já vimos antes, a comunicação nas organizações sociais é determinada pelas crenças e experiências que nascem de suas práticas. Assim, o potencial da comunicação para a mudança social consiste, precisamente, na vivência da dimensão processual que permite a construção coletiva dos significados.

Veja algumas ideias concretas que servem para desenvolver a comunicação para a mudança social:

- A comunicação pode ser um espaço de participação das pessoas envolvidas em um projeto social;
- Diante da possibilidade de comunicar, é importante priorizar a eleição de mensagens que promovam valores positivos para a sociedade;
- Como organizações sociais, temos o dever de falar sobre temáticas que afetam a vida das pessoas, com um olhar diferenciado, compartilhando soluções e não enfatizando os problemas;
- A escolha de palavras e imagens é fundamental: mudar o discurso e propor um enfoque diferente, que comece a construir uma realidade diferente;
- Gerar debates e diálogos na sociedade para encontrar novas respostas às necessidades existentes;
- Incidir em políticas públicas, como uma meta concreta para alcançar uma mudança estrutural na sociedade;
- Comunicar o sonho da organização (não apenas o que fazemos, mas porque fazemos), para que se possa visualizar como seria a sociedade que imaginamos e pela qual trabalhamos todos os dias para alcançar.

O potencial comunicativo das organizações sociais apresenta-se como uma zona de conflito entre a dimensão da comunicação mais elementar, orientada para a difusão de conteúdo e a comunicação bilateral. A dimensão da comunicação é entendida como espaço de diálogo e encontro para trabalhar o sonho de uma sociedade mais justa, inclusiva e democrática. Tudo isso é parte de um caminho cheio de obstáculos, mas ainda assim, sabemos que produz bons frutos quando nos aventuramos a caminhar por ele.

GERAR NOVAS FORMAS DE OLHAR, NOVOS VALORES, NOVAS SUBJETIVIDADES SOCIAIS; ESTE É O POTENCIAL DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS.

Perguntas para refletir

Em que atividades e em que momentos cotidianos, individuais ou de nossa organização, enxergamos a intervenção da comunicação?

- Com que objetivos usamos a comunicação na nossa organização?
- Qual é a principal mudança social que propõe a nossa organização? Como podemos alcançá-la com a intervenção da comunicação?
- Quer dizer, que tipo de comunicação nos parece mais adequada para alcançar esta mudança social?
- Qual é a visão de ser humano na nossa organização e como esta visão se reflete nas comunicações?
- Já refletimos a respeito disso dentro da organização?
- Onde e em que elementos e suportes podemos ver as dimensões instrumental e processual da comunicação? Como a minha organização valoriza uma ou outra?
- Que valor se dá à participação na nossa organização?
- Existem objetivos específicos que garantem a participação de determinados grupos?
- Como garantimos a participação dos destinatários dos nossos projetos para que se expressem e deem sua opinião sobre o processo vivenciado?

DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Partindo do pressuposto de que nossas organizações já possuem informações suficientes para um diagnóstico, avaliação e planejamento adequados, fruto da participação nos treinamentos oferecidos pelo programa País Brasil da Brücke Le pont, vou resumir este tópico e trazer apenas o essencial, sem um debate mais aprofundado sobre cada item. Podemos inclusive realizar este debate em outras oportunidades de formação.

Para que planejar a comunicação dentro de uma organização social?

Planejar a comunicação na nossa organização ajuda a:

- Desenvolver ações para a gestão da comunicação a curto, médio e longo prazo: este eixo temporal é importante no marco das organizações sociais; o planejamento da comunicação vai contribuir para priorizar e hierarquizar as ações para que sejam alcançados os objetivos ao longo do tempo;
- Contribuir para o cumprimento da missão à luz da visão: o planejamento da comunicação será importante para ter um olhar crítico e atento que não perca de vista as atividades voltadas para o cumprimento da missão e, além disso, manter o foco e a coerência com a visão da organização a longo prazo. Isto supõe promover atividades de comunicação que respeitem nossos valores e o trabalho que desenvolvemos dia a dia, além de fortalecer a identidade institucional.
- Favorecer a despersonalização da organização: planejar evita que o peso das ações esteja concentrado sobre uma

só pessoa. Impõe à equipe um marco para trabalhar com independência e segurança para tomar decisões. Fortalece a compreensão e o acordo coletivo sobre o jeito de agir da nossa organização;

- Minimizar riscos: Isto supõe diminuir a probabilidade de que algo negativo aconteça a partir das ações que implementamos em diferentes cenários dentro das organizações e projetos sociais;
- Otimizar os recursos disponíveis: certamente aquilo que diferencia as organizações sociais das demais é que lidamos sempre com poucos recursos em relação ao tamanho da mudança social que desejamos. É o desafio da utopia e é natural que seja assim. Porém, é responsabilidade de quem trabalha no social cuidar e maximizar cada recurso com que contamos (tempo, equipe, voluntários, equipamentos, dinheiro etc.) o planejamento nos permite tomar decisões estratégicas para alcançar nossos objetivos.

Como diagnosticar e planejar a comunicação participativamente?

Se não sabemos exatamente qual é a situação da qual partimos, o que esperamos gerar e com quais recursos contamos, dificilmente o planejamento poderá ajudar a potencializar a comunicação para a mudança. Por isso o primeiro passo em qualquer planejamento é o autoconhecimento: é o momento de olhar atentamente a organização a partir do ponto de vista da comunicação.

A partir desde olhar temos condições de tomar as decisões a respeito de onde pôr o foco, como abordar as problemáticas e definir que ferramentas e ações de comunicação serão as mais adequadas.

O DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL implica em descrever, analisar, sistematizar e interpretar dados vinculados com a comunicação da organização partindo do seu interior até o

seu entorno; permite conhecer a natureza do problema ou a necessidade comunicacional que a organização possui, além disso, abre o caminho para desenhar propostas de ações concretas para superar os problemas.

O fundamental do processo de diagnóstico participativo está em entender que não existe conhecimento mais impotente, mas sim diferentes, e que todos eles podem contribuir para gerar respostas aos problemas detectados.

O diagnóstico participativo é precedido de um pré-diagnóstico e acontece através de atividades e dinâmicas de grupo, um processo de aprofundamento, elaboração e proposição coletiva de questões já identificadas no pré-diagnóstico e consensuadas com os membros da organização.

Diagnosticar e planejar participativamente implica em:

- Reconhecer a pluralidade e diversidade das participações: todos temos conhecimentos válidos;
- Acreditar que é possível construir utopias e fomentar a criatividade coletiva;
- Aprender a intercambiar saberes, experiências e perspectivas;
- Ampliar o nível de informação dos membros da organização e, por consequência, seu poder de tomar decisões;
- Experimentar o esforço e a vivência de levar adiante um trabalho comum; gerar consensos.

Ferramentas para obter informações para o pré-diagnóstico

Observação participante: Técnica utilizada nas ciências sociais na qual o comunicador/a compartilha com as pessoas que formam a organização as atividades diárias durante determinado tempo. Desta forma, observa diretamente a vida da organização, conhece a vida institucional a partir do seu interior, além de conhecer a prática dos grupos durante as atividades.

Entrevistas individuais e grupais: Permite conhecer em detalhe o que pensam os membros da organização ou, pelo menos, o que expressam suas palavras. Combinar entrevistas pessoais com as grupais é uma atividade interessante para contrapor ideias que se desenvolvem em diversos âmbitos da organização.

Análise de discurso: é uma forma de analisar a palavra escrita ou falada e as imagens publicadas como instâncias de comunicação e interação. Esta análise é especializada, existem disciplinas nos cursos de comunicação para desenvolver a capacidade de analisar os discursos;

Análise de documentos e mensagens construídas pela organização e pelos seus integrantes: o material utilizado pela organização constitui-se em matéria prima para conhecer o discurso institucional e como se consolidam as ferramentas e suportes de comunicação.

Enquetes: é a coleta de dados a partir de uma pergunta fechada e dirigida a determinadas pessoas, que são escolhidas a partir da sua participação nos grupos chaves dentro e fora da organização.

O percurso do planejamento participativo na comunicação



Para clarear vou dar um exemplo concreto disso que estou falando. Claro que omiti o nome da organização.

Suponhamos que uma das nossas organizações, que não possui nenhum folheto institucional, ou sua página na internet está totalmente desatualizada e, quando perguntamos a seus integrantes a que se dedicam, surgem respostas bastante diferentes. Como comunicadores, como avançamos na construção de um pré- diagnóstico? Qual seriam os passos a seguir? Que elementos podemos destacar desta situação para pensar nos nós críticos da organização?

Em primeiro lugar, deveríamos perguntar por que não existe esta peça de comunicação na organização. Por que nunca se pensou em fazê-la? Por falta de recursos? Não havia ninguém que tivesse tempo ou conhecimentos necessários para desenvolvê-la? E o que acontece com a página da internet? Por que não encontramos as informações necessárias de apresentação institucional? Finalmente e mais importante: o que poderia estar indicando o fato das pessoas que atuam na organização ter ideias tão diferentes sobre o que ela faz?

De posse destas respostas, nos deteremos então a pensar

e a seguir indagando. Podemos pensar na falta de um folheto institucional ou uma página na internet desatualizada como nó crítico? A questão essencial mora na necessidade ou não de fazer um folheto ou, na realidade, existe outra questão mais importante para discutirmos?

Todas estas perguntas nos mostram que, muitas vezes, aquilo que aparece na superfície não pode ser considerado nó crítico, mas sim um efeito ou sintoma do verdadeiro nó. Se começarmos a aprofundar essa problemática iremos perfurando diferentes cascas até chegar ao ponto mais estratégico e que muitas vezes responde questões mais estruturais.

Neste processo podemos trabalhar com algumas questões que antecedem a questão da falta do folheto, como por exemplo: a organização definiu sua visão e missão institucional, os objetivos e valores estão disponíveis para todos? Se estes aspectos não estão devidamente acordados ou estão confusos para os membros da organização, então, será recomendável trabalhar sobre eles de maneira grupal e participativa. Aqui estamos assinalando um **NÓ CRÍTICO COMUNICACIONAL**.

Em resumo, a falta do folheto é uma situação superficial frente à falta de identidade compartilhada por quem vivencia este projeto social.

O PLANO DE COMUNICAÇÃO

Traçando um caminho possível

O Plano de comunicação é o ponto de chegada no processo de diagnóstico e planejamento que trabalhamos anteriormente e se converte, também, no momento imediatamente anterior à ação.

Às vezes é difícil chegar a esta instância da formalidade, mas vale a pena tentar, assumindo que se trata de um documento que deve funcionar como uma ferramenta de trabalho e não como letra morta a qual ninguém recorre.

O plano de comunicação é um roteiro que serve para guiar-nos em diferentes caminhos – planejados ou espontâneos – que recorreremos durante um determinado período. Por isso deve contemplar ações que vão desde o mais imediato até o mais distante.

O desenho e a redação do plano

Como ponto de partida é necessário destacar que existem diversas e variadas formas de confeccionar um plano de comunicação, vai depender das particularidades de cada organização e seus membros.

A partir desta perspectiva, sugiro esta proposta como um caminho possível para nós, organizações sociais com atuação em diferentes áreas, mas com sinergias identificadas entre si e entre seus projetos.

Na realização de um plano de comunicação, temos que ter de forma clara os objetivos geral e específicos do planejamento, para quem vamos falar (nossos grupos de interesse), o diagnóstico de como estamos hoje e onde queremos chegar (que realidade queremos modificar) e o cenário da nossa ação. Tudo isso servirá para respondermos a diversos eixos: o tempo, os recursos, os responsáveis, o orçamento.

Objetivos geral e específicos

Para começar a desenhar o plano de comunicação temos que definir os objetivos geral e específicos. Isto guiará a construção do nosso plano e, além disso, deverá estar relacionado diretamente e necessariamente com a identidade da organização. A identidade refere-se à missão, aos valores e à visão de mundo, pilares fundamentais da proposta de mudança social que a organização promove. Todas as comunicações realizadas no âmbito do plano devem potencializar esta identidade.

Acho que um bom exemplo vai ajudar a concretizar isso que estamos falando:

Vamos conhecer a biblioteca chamada “O sonhador literário”, uma associação criada por artistas idosos do bairro Mundo Novo... (exemplo fictício). Com a finalidade de levar informação e educação por meio de coleções bibliográficas e multimidiáticas sobre as expressões estéticas do bairro ao longo da sua história.

A biblioteca, depois de realizar um diagnóstico e um planejamento participativo com os idosos, membros da organização, detectou um problema comunicacional: seus integrantes não se sentiam parte das informações internas que circulavam. Inclusive, ficamos sabendo tarde demais de dados importantes para o trabalho que desenvolviam na biblioteca

e isto estava trazendo problemas na execução das tarefas. Aliás não existiam espaços dentro da biblioteca para que todos os seus participantes intercambiassem pontos de vista diferentes e promovessem suas relações interpessoais, o que levou a uma situação de falta de conhecimento sobre quem eram os membros ativos e aqueles que não participavam mais.

Se traduzirmos este problema comunicacional em um objetivo geral ou estratégico, o resultado possível seria: fortalecer a comunicação interna da biblioteca “O sonhador literário” (no marco lógico: Biblioteca o sonhador literário com a comunicação interna fortalecida).

Um objetivo geral deve ser amplo e precisar de muitas ações para ser alcançado.

Podemos agora continuar a fazer nosso plano a partir de uma segunda instância metodológica: definir os objetivos específicos.

Neste ponto, é importante recuperar todo o trabalho realizado no diagnóstico e no planejamento através da ferramenta MAPA DE GRUPOS DE INTERESSE. Não falei sobre este mapa ainda, mas vou abrir um espaço abaixo para resumir o que ele significa. Este mapa representa o universo de relações que a organização possui com os diversos grupos, será o pontapé inicial para aprofundar os objetivos particulares do plano de comunicação.

MAPA DE GRUPOS DE INTERESSE

No campo da comunicação utilizamos o tempo todo a categoria “públicos” para designar aquelas pessoas que se encontram vinculadas a uma organização. A partir da perspectiva que estamos abordando aqui, proponho falar de grupos de interesse e não de públicos, já que este último conceito está associado à noção de audiência. E isto nos faz pensar em alguém que está ali, esperando de forma passiva receber uma mensagem. Adotar o termo grupos de interesse nos permite destacar a perspectiva da comunicação processual.

GRUPOS DE INTERESSE: são aquelas pessoas e instituições com as quais uma organização precisa comunicar-se para alcançar o objetivo de transformação social que aspiramos, são aqueles grupos que podem afetar ou são afetados pelas atividades da organização.

Mas, quem são estas pessoas ou instituições?

O universo possível de relações que uma organização mantém e seus grupos de interesse podem ser diversos e com diferentes tipos de relações e vínculos. Estes grupos estão mais próximos ou longe da missão institucional, dependendo do desenvolvimento e funcionamento da organização.

De qualquer forma podemos enumerar alguns grupos que, de modo geral, formam parte da vida cotidiana das nossas organizações: seus destinatários, os voluntários, os membros da equipe, gestores da organização, os sócios ou doadores, os meios de comunicação, outras organizações sociais.

A distinção se os grupos de interesse são mais internos ou externos, depende de cada organização, de como ela se relaciona com cada um dos grupos.

Se pensarmos em um grupo particular, como por exemplo, os gestores da organização, poderíamos dizer, no primeiro momento, que este grupo deveria ser considerado interno, já que seu funcionamento requer a presença ativa na vida cotidiana da organização. Porém, também poderia ocorrer que, na prática, seja um grupo mais externo, se a organização só se relaciona com seus gestores em instâncias de consulta ou na resolução de determinados conflitos institucionais e as ações e estratégias são definidas e executadas pela equipe de trabalho e pelos voluntários.

Este exemplo quer demonstrar que cada organização tem suas particularidades e variadas formas de comunicação com seus grupos de interesse, por isso propomos pensar nestes grupos segundo a proximidade ou distanciamento, ausência ou presença que tem em relação ao desenvolvimento cotidiano da missão, sabendo que não existe espaços estáticos, pois os vínculos variam constantemente.

Avancemos um pouco mais para tentar concretizar o que é mesmo o mapa de grupos de interesse.

MAPA DE GRUPOS DE INTERESSE é a representação gráfica ou esquemática das relações (ou ausência delas) que mantem uma organização com seus grupos de interesse. O mapa é de fácil e rápida visualização para todos os membros da organização.

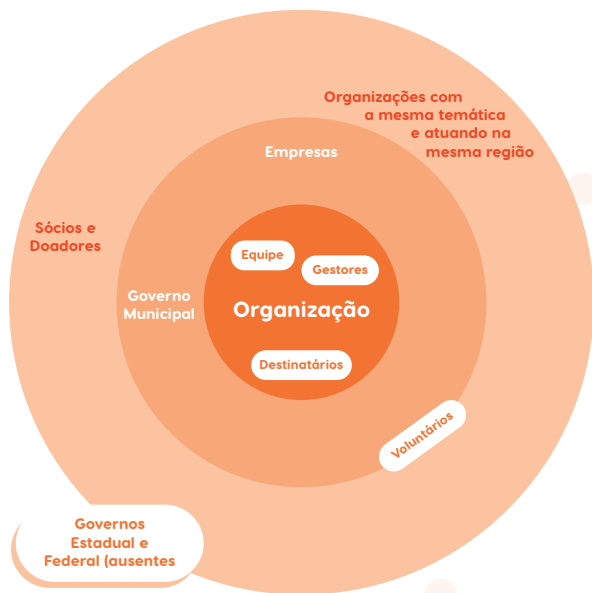
A pergunta agora é: como vamos colocar no mapa todos estes grupos de interesses? Revendo os passos para a elaboração do mapa de grupos de interesse:

PASSO 1: enumerar e listar, de forma participativa, os grupos de interesse com os quais a organização tem vínculo e com os quais não tem. Separe estes grupos em próximos e distantes com relação à missão da organização e, também, deve-se pontuar quem está presente (aqueles que possuem vínculo real com o cotidiano da organização) e os ausentes (aqueles que não possuem relação direta, mas são atores-chave que identificamos)

PASSO 2: confeccionar um gráfico ou esquema de círculos concêntricos situando a organização no centro.

PASSO 3: Localizar todos os grupos identificados no gráfico segundo a sua relação de proximidade ou distanciamento, presença ou ausência que atualmente tenham com a organização.

Para ilustrar o que estou falando, veja um exemplo de mapa de grupos de interesses:



O uso do mapa permite evidenciar as posições que ocupam os diferentes grupos de interesse para o desenvolvimento e cumprimento da missão. No mapa representado acima, a equipe, os gestores e os destinatários (colocados um pouco mais longe) fazem parte do anel central, bem próximo do coração da instituição. Assim, podemos pensar que eles mantêm uma relação ativa e presente com o cotidiano da organização.

Se estendermos o olhar para o segundo anel do gráfico, vamos encontrar o outro nível de vínculo, onde as empresas e o governo municipal compartilham o mesmo nível e os voluntários se encontram um pouco mais distantes. Poderíamos pensar que estes grupos não pertencem estruturalmente à organização e que, no geral, tem seus objetivos próprios e distintos dos da organização, mas que por sua proximidade colaboram com ela em algum momento.

Olhando novamente para o exemplo, vamos observar que as outras organizações sociais de mesma temática e região, está no mesmo nível dos sócios e doadores. Eles se encontram mais distantes da missão da organização, mas estão presentes na vida institucional. Diferentemente, o governo estadual e federal está fora do mapa de relações da organização.

POR SUA SIMPLICIDADE, O MAPA DE GRUPOS DE INTERESSE É UMA FERRAMENTA MUITO APROPRIADA PARA SER TRABALHADA DE MANEIRA COLETIVA. É MUITO VALIOSA A PARTICIPAÇÃO DE DIFERENTES MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO NA SUA CONSTRUÇÃO, DEVIDO AS DIVERSAS RELAÇÕES QUE CADA UM ESTABELECE EM FUNÇÃO DAS ATIVIDADES QUE REALIZAM NA ORGANIZAÇÃO.

É importante destacar que os grupos não são necessariamente homogêneos e que, para elaborar o mapa, podemos substituí-los de acordo com a especificidade dos vínculos. No exemplo apresentado acima o governo foi apresentado em diferentes esferas: municipal, estadual e federal, já que a relação com cada um se dá de forma diferente e, para esta organização, é útil marcar esta diferença, já que permite estabelecer, no planejamento, diversos objetivos comunicacionais.

Isto também pode ocorrer com os outros grupos, como por exemplo, os meios de comunicação: o vínculo que a organização tem com os meios de massa é diferente do vínculo que mantém com os meios comunitários. Cada organização determinará a abordagem dos grupos segundo sua própria experiência e as relações que precisam estabelecer.

O MAPA DE GRUPO DE INTERESSE ALÉM DE PERMITIR VISUALIZAR COM QUEM NÓS ESTAMOS NOS RELACIONANDO, TAMBÉM É UMA

FERRAMENTA PARA PLANEJAR O CRESCIMENTO E PROJETAR OS VÍNCULOS COM OS ATORES COM OS QUAIS DEVERÍAMOS NOS RELACIONAR PARA QUE NOSSA ORGANIZAÇÃO POTENCIALIZE A MUDANÇA SOCIAL QUE DESEJA FAZER.

Assim, a ferramenta traz uma dupla possibilidade na hora de colocá-la em ação. Como vimos, por um lado, permite trabalhar a partir da situação atual que a organização atravessa, quer dizer, seu presente, a identificação dos grupos e sua visualização no que chamamos mapa real ou atual. Esta é, então, uma instância de diagnóstico.

E por outro lado, podemos trabalhar em outro mapa como seria a situação ideal, como modificaríamos a participação dos grupos identificados. Convertendo os ausentes em presentes, os distantes em próximos da missão da organização. Assim, nasce o mapa ideal ou desejado. Este mapa se converte no ponto de partida do planejamento da comunicação, já que nos permite definir as transformações em nossos vínculos cotidianos.

Utilizar o mapa de grupos de interesse para planejar:

Vamos acrescentar aos passos já enumerados acima o quarto passo.

PASSO 4: Tomando como ponto de partida o mapa real, discutir em grupo quais são os vínculos que desejamos desenvolver ou manter com cada grupo para realizar um novo mapa que representa as relações de proximidade ou distanciamento que a organização pretende ter.

Uma vez identificados todos estes grupos que fazem parte da missão da organização, tanto os presentes, quanto os ausentes, os próximos ou distantes, vamos identificar quais são os interesses comuns com cada um e as áreas possíveis de interação.

O que a organização quer alcançar com estes grupos e vice-versa? Em que podem colaborar para a realização dos meus objetivos e em que minha organização pode colaborar com elas? Como vamos nos vincular com esse grupo? Que informações podemos compartilhar?

O mapa de grupos de interesse nos permite estabelecer objetivos concretos de comunicação e as estratégias que usamos com cada grupo.

NA DIFERENÇA ENTRE A SITUAÇÃO ATUAL E A SITUAÇÃO DESEJADA COM CADA GRUPO DE INTERESSE, NASCE OS OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO.

Com os objetivos e as estratégias estabelecidas, estamos em condição de avaliar que ferramentas de comunicação nos ajudará a estabelecer um intercâmbio enriquecedor e construtivo com estes grupos.

Enfim, por que é importante este mapa? Porque o passo seguinte será identificar quais são os grupos com os quais temos que trabalhar para alcançar o objetivo geral. Uma vez selecionados os grupos vamos definir um objetivo específico para cada um, em função do que se pretende alcançar e de suas características e interesses.

Voltando ao exemplo da biblioteca, um possível objetivo específico para cada grupo poderia ser: criar quatro canais de comunicação interna que fomentem o intercâmbio entre os membros da biblioteca e os permita ficar informados, em 1 ano.

Na maioria dos casos define-se mais de um objetivo específico, já que uma só linha de trabalho não será suficiente para cumprir

com o objetivo geral. Assim, também poderíamos ter outro objetivo específico voltado para o público de interesse: idosos membros e identificar as causas pelas quais a informação demora circular entre os membros da organização, em três meses.

A PROPOSTA É DEIXAR DE FALAR DE PROBLEMAS E TRADUZÍ-LOS EM OBJETIVOS. E PENSAR EM UM OBJETIVO É RESPONDER: O QUE QUEREMOS ALCANÇAR?

Para a redação, é necessário levar em conta as características que devem ter os objetivos: Quanto ao seu alcance os objetivos podem ser:

- Gerais: descrevem a finalidade última do plano;
- Específicos: descrevem a situação que esperamos alcançar ao finalizar a implementação do plano;
- Quanto a sua formulação, os objetivos devem ser:
- Claros e concretos: para não dar lugar a múltiplas interpretações;
- Motivadores: para estimular a participação e o compromisso e, além disso, guiar-nos rumo a concretização.
- Flexíveis: são modificáveis em função da meta última de alcançar o resultado definido. Realistas: devem considerar a realidade, recursos e contexto em que se inserem.
- Mensuráveis: Devem perseguir resultados tangíveis e quantificáveis.
- Coerentes: em função da proposta geral da organização, seus valores, sua missão e visão as suas outras ações.
- Observáveis: devem referir-se em sua redação a elementos ou ações que sejam realistas e mensuráveis.
- Quanto a sua projeção no tempo:

- Longo prazo: eles são realizáveis em um período entre três a cinco anos, mais ou menos Médio prazo: referem-se a um período entre um e três anos
- Curto prazo: concretizam-se em um período menor que um ano.

ESTRATÉGIAS

Continuando com o exemplo da biblioteca, podemos sustentar que a estratégia mais adequada para a biblioteca “O sonhador literário” é : trabalhar no desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação interna para melhorar a relação entre os integrantes da biblioteca, ampliando o nível de informação sobre as atividades que realizam.

AS ESTRATÉGIAS descrevem como vamos agir para alcançar os objetivos definidos anteriormente. Devem definir o que fazer, para quem, com quem e de que maneira. Para definir as estratégias perguntamos: COMO PODEMOS ALCANÇAR?

Ferramentas e atividades de comunicação

Aqui entra em jogo a parte mais criativa do plano de comunicação: o desenvolvimento das ferramentas ou atividades que permitirão concretizar os objetivos definidos. Quer dizer, o que vamos fazer para pôr em prática as estratégias.

E voltando ao nosso exemplo, para cumprir o primeiro objetivo, as ações ou atividades que podemos desenvolver são:

Gerar um espaço semanal de encontro e reunião entre todos os integrantes da biblioteca; Criar um espaço virtual de intercâmbio (uma intranet) para a biblioteca;

Elaborar um boletim de notícias para manter informados todos os membros sobre as mudanças e decisões tomadas

Criar um grupo de Whatsapp segmentado para os membros, determinando ao grupo apenas a partilha de ações realizadas

dentro da biblioteca – esta atividade depende do uso que os membros fazem da ferramenta Whatsapp.

Podemos realizar diversas ações e isto dependerá das possibilidades de cada organização social e do seu grupo de trabalho. Como observamos neste exemplo que as atividades são o resultado do planejamento. Primeiro pensamos nos objetivos, depois nas estratégias (levando em conta o que desejamos comunicar) e, posteriormente, definimos as atividades ou ferramentas que servirão para o cumprimento exitoso de todo este processo.

Como podemos observar no exemplo, existem algumas propostas que se referem a ferramentas de comunicação (boletim, intranet) e outras a atividades de comunicação (reuniões).

ATIVIDADES: são as tarefas que se realizam para obter os produtos ou resultados desejados

FERRAMENTAS OU CANAIS DE COMUNICAÇÃO: permitem, através de diversos suportes e formatos, por em contato os principais atores do processo de comunicação. A escolha das ferramentas depende do intensão de comunicar: direta ou indiretamente, para a massa ou personalizada, para divulgação apenas ou para o diálogo, para intercâmbio ou para receber informações.

Perguntas para refletir

- A nossa organização já fez algum plano de comunicação? Se a resposta é sim, quais foram as fortalezas e as debilidades? Se a resposta é não, por quê?
- Que elementos do plano de comunicação nos chamou mais atenção, por quê?

- Nossa organização está em contato com todos os seus grupos de interesse? Temos consciência de todos os atores que nos ajudam a cumprir nossa missão?
- Existe algum grupo, relegado pela comunicação, cuja interação com a organização melhoraria as possibilidades de alcançar nossos objetivos?
- Com que ferramentas de comunicação a nossa organização pode contar? Como elas são utilizadas pela organização?

SOBRE O JESSÉ BARBOSA

(*) Jessé Barbosa é Jornalista e Radialista, com pós-graduação em Radiodramaturgia (Deutsche Welle Akademie – Alemanha) e Novas Tendências e Perspectivas da Comunicação (UFPI-PI), mestrando em Ciências da Comunicação pela Universidade Fernando Pessoa em Portugal. Possui estudos avançados em gestão de projetos sociais (Programa País Brasil da Brucke Le Pont – Suíça). Foi Diretor de jornalismo da Rádio Pioneira de Teresina AM (1997-2003), Diretor da Rádio Antares AM (2003-2007), Diretor da Unidade políticas Públicas do Governo do Piauí (2007-2009) e Diretor da TV Antares (2017-2018). Fez parte da equipe de formação da Associação Mundial de Rádios Comunitárias – AMARC (até 2015), participou da Associação Latinoamericana de Educação Radiofônica – ALER e da Diretoria da SIGNIS Brasil mandato (2017-2019). Atuou como técnico responsável pela elaboração do Plano de Cultura do Estado do Piauí; Realiza consultorias para a elaboração de Planos de Comunicação para Organizações Sociais e veículos de comunicação.

É Presidente da Rede Ponte (formada por organizações apoiadas pela Brucke Le Pont no Brasil), fundador e Presidente do Instituto Comradio do Brasil, hoje Instituto Ubíqua; Criador das plataformas colaborativas: Nestante, Governe, Educar-Nestante e APonte.

Foi agraciado com os prêmios: (2016) Selo Objetivos do Milênio (Representando o Instituto Comradio) PNUD-ONU/APPM; (2013) Tecnologias Sociais da Fundação Banco do Brasil – projetos Um Olhar para a Cidadania e Jovens Radialistas do Semiárido; (2013) Economia Criativa do Ministério da Cultura com a Iniciativa Curso de Produção Multimidiática para Redes Sociais - como divulgar e comercializar produtos culturais no espaço virtual; (2012) A Rede 2012 da Revista A Rede na categoria acessibilidade com o projeto Um Olhar para a cidadania; (2010) Roquette Pinto da Associação das Rádios Públicas do Brasil; (2008) Latino Americano de Comunicação

com o projeto Comunicação e Rádio para o desenvolvimento local; (2006) Concurso de radioclip da ONG Radialistas Apasionados y Apasionadas com o trabalho A criança redonda; (2005) Menino Jornaleiro, reconhecimento do OBORÉ projetos especiais pelos trabalhos ligados a comunicação comunitária.

Criou e/ou coordenou, entre outros, os projetos voltados para comunicação e cidadania: Comunicação e Rádio para o Desenvolvimento Local (Governo do Piauí e Care Internacional Brasil); Formação Política para Lideranças do Norte do Piauí (Care Internacional Brasil e Fundação Konrad Adenauer); Economia Solidária, Outra Economia Acontece - no Rádio (SINAES-TEM), Saúde, Direito e Cidadania (Pastoral da Criança e Ministério da Saúde). Atualmente coordena os projetos "Um Olhar para a Cidadania", referência no Brasil na formação de Cegos para atuar no Rádio e na Internet (Instituto Oi Futuro), Jovens Radialistas do Semiárido que forma agricultores familiares para atuar profissionalmente com comunicação social (BruckeLe pont – Suíça [continua] e Petrobrás [até 2016]).

Coordena os projetos: Ponte para o Trabalho Digno (Brucke Le pont – Suíça), Nestante - Coletivo de Comunicação Cidadã (FIDA/UFV/PNUD) e Educar Nestante.

Endereço para acessar currículo completo: <http://lattes.cnpq.br/1124536439386195>

MODELO DA MATRIZ DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

OBJETIVOS	GRUPOS DE INTERESSE	ESTRATÉGIAS	RECURSOS DE COMUNICAÇÃO E MÍDIAS	SUPORTE	QUANT.	RESPONSÁVEIS	PERÍODO
Para que?	Para quem?	Como?	O que?	Que tipo de recurso		CPF- O primeiro nome coordena	Quando?

