

REPENSANDO O PLANEJAMENTO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS

Rethinking planning in times of globalization and social transformation

Repensando el planeamiento en tiempos de globalización y transformaciones sociales

Liziane Guazina

Doutora em Comunicação, professora de Planejamento em Comunicação e Gestão em Comunicação no Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, Brasil

liziane.g@uol.com.br

Kátia Maria Belisário

Doutoranda em Jornalismo e Sociedade, Mestre em Marketing e Comunicação Rural professora de Introdução ao Planejamento e Gestão em Comunicação no Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, Brasil

belicouto@uol.com.br

Resumo

Este artigo objetiva discutir por que o conceito de planejamento, normalmente adotado na literatura das Relações Públicas, deve ser criticamente reconsiderado à luz das transformações sociais e culturais de hoje. A globalização, o desenvolvimento das telecomunicações, a internet e as redes sociais mudaram as relações sociais e comerciais, contribuindo, ao mesmo tempo, para que a crise da comunicação seja crescente. Nesse contexto, devemos perguntar: que tipo de planejamento da comunicação se pode fazer neste momento de mudança estrutural?

Palavras-chave: globalização; crise de comunicação; relações públicas; planejamento; mudança social

Abstract

This paper aims to discuss why the concept of planning, usually adopted in the literature of Public Relations, should be critically reconsidered under the light of today's social and cultural transformations. Globalization, telecommunication development, internet, and social networking have changed social relationships and trade, while contributing to the increasing communication crisis. In this context, we should ask: what kind of communication planning can possibly be done in this time of structural transformations? **Keywords:** globalization; communication crisis; public relations; planning; social change.

Key words: globalization; communication crisis; public relations; planning; social change

Resumen

Este artículo objetiva discutir por qué el concepto de planificación, que generalmente se adopta en la literatura de las Relaciones Públicas, debe ser críticamente reconsiderado bajo la luz de las transformaciones sociales y culturales de hoy. La globalización, el desarrollo de las telecomunicaciones, el internet y las redes sociales han cambiado las relaciones sociales y comerciales, al tiempo que contribuyen para que la crisis de la comunicación sea cada vez mayor. En ese contexto, debemos preguntar: ¿qué tipo de planificación de la comunicación se puede hacer en este tiempo de transformaciones estructurales?

Palabras-clave: globalización; crisis de comunicación; relaciones públicas; planificación; cambio social

I. Introdução

A globalização, o desenvolvimento das telecomunicações e o surgimento das redes sociais têm mudado as relações sociais e de comércio no mundo inteiro. Em tempos de interação instantânea, as organizações são mais vulneráveis a crises de toda ordem envolvendo conflitos de interesses e disputas de poder entre os mais diversos grupos.

Nos últimos anos, as organizações públicas, privadas e também as chamadas Não Governamentais (ONGs) têm, constantemente, procurando novas formas de diálogo para sobreviver às crises de Comunicação. Mais do que nunca, é necessário reconhecer o papel estratégico do campo da Comunicação – em especial, da área de planejamento – nesse contexto, desenvolvendo formas criativas, transparentes e responsáveis de se lidar com as novas tecnologias, as relações políticas e econômicas.

Exatamente por reconhecermos o papel da Comunicação das organizações em um momento de intensas transformações sociais é que propomos, neste artigo, repensar o conceito fundamental de planejamento, analisando-o, ainda que de forma exploratória e preliminar, sob a ótica dos temas transversais da globalização, da diversidade e das mudanças sociais que perpassam a dinâmica das relações sociais.

É preciso se perguntar: qual planejamento e para quem? De que maneira o planejamento em Comunicação se insere na vida das organizações e como compreender as próprias organizações a fim de se evitar crises de Comunicação dadas as transformações estruturais?

Tradicionalmente, o planejamento é definido na literatura brasileira da área como algo que inevitavelmente faz parte de nossa vida. Segundo Ackoff (1982, p.2), por exemplo, planejamento é “um processo de decisão: o que fazer, quando fazer e como fazer antes da ação”. Já de acordo com Margarida Kunsch (2010), planejamento “deve ser entendido como um processo técnico, racional, lógico e político – como um ato de inteligência, em suma” (KUNSCH, 2010 p. 108).

Em qualquer organização formal de grande porte, o planejamento é considerado prática incorporada às ações cotidianas, especialmente o planejamento estratégico. Trata-se de um processo que permite estudar cenários, analisar

uma situação e construir diagnósticos que servirão de base para a tomada de decisões futuras, indicando as soluções a determinados problemas de comunicação: o que fazer e quais as responsabilidades devidas de cada indivíduo na organização. Ainda para Kunsch (2010) o plano estratégico é “a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um posterior planejamento de comunicação organizacional” (KUNSCH, 2010, p.109).

De maneira geral, o processo de planejar, segundo os principais autores da área, inclusive Kunsch (2003), envolve fases ou etapas que são aplicadas à Comunicação das organizações, implicando a determinação de elementos como objetivos, metas, estratégias, ações, definição de recursos, orçamento e monitoramento/avaliação. Também está relacionado à definição de planos, projetos e programas que são incorporados à vida cotidiana das organizações. Ainda que os autores enfatizem o caráter dinâmico do planejamento e que as novas tecnologias tenham contribuído para a melhoria de softwares digitais que auxiliam o processo de planejar, as soluções pensadas dentro do modelo tradicional demandam tempo – exatamente o elemento-chave da relação das organizações com os ambientes externos e internos.

Porém, no contexto de hoje, mais do que um processo racional para antecipar ações, planejar é tomar decisões ao mesmo tempo – não antes, nem depois – em que se avalia e se executa, observando-se, inclusive, as percepções, interações simbólicas e diferenças culturais existentes. É cada vez maior a necessidade de reagir aos acontecimentos à medida que eles vão se desenrolando.

Nosso argumento é que o planejamento não deve ser pensado somente do ponto de vista das teorias tradicionais, mas também a partir da abordagem da Sociologia, da Psicologia Social e da Antropologia. É importante levar em conta a diversidade de culturas e valores, especialmente no contexto brasileiro, onde organizações informais e formais interagem em dinâmica assimetria. Grupos de trabalhadores, organizações vinculadas a classes sociais emergentes, movimentos de reivindicação dos direitos sociais (como mulheres, homossexuais, grupos étnicos e religiosos) interagem e disputam construções discursivas a respeito do mundo com organizações tradicionais como o Estado e grandes corporações.

Nesta perspectiva, pode-se compreender o planejamento como mais do que um processo técnico, racional ou lógico. Significa tomar novas decisões mesmo quando o processo de planejar está subentendido e sob avaliação, levando em conta percepções, interações simbólicas e diferenças culturais existentes entre os variados grupos e situações.

Concordamos com Cooper (1986) quando afirma que é necessário entender como os indivíduos e os grupos sociais, organizados para propósitos específicos, experimentam o mundo e agem através de símbolos, passando pela linguagem e pelas fronteiras culturais que interagem no movimento de organização/desorganização em vários níveis. Para o autor:

(...) nós mapeamos o mundo em termos de diferenças significativas, selecionando certas características e excluindo outras. Nesta operação, nosso pensamento frequentemente omite o atual processo de mediação e nós pensamos e agimos como se signos e símbolos pensados nos dessem acesso imediato ao mundo, reproduzindo-o como se estivesse fora de nossa intervenção seletiva. No discurso das Ciências Sociais e Culturais, este ato de omissão, que suprime a operação fundamental dos meios de comunicação, leva-nos a assumir que os artefatos sócio-culturais podem ser apreendidos em si mesmos, independentemente das formas de comunicação humana que, na verdade, os constituem (COOPER, 1986, p. 301-302).

Assim, é também no ambiente das organizações que se manifestam as interações simbólicas e culturais. Neste aspecto, tal como os indivíduos, grupos sociais entendidos como organizações voltadas para determinados fins experimentam o mundo e atuam nele a partir de interações simbólicas, perpassadas pela linguagem, e as fronteiras (sub) culturais, que se inter-relacionam dinamicamente, em um movimento de organização/desorganização em vários níveis. Esses grupos, por si só, constituem-se como organizações e, portanto, relacionam-se de novas formas, adaptadas a condições transitórias sociais, de trabalho e produção.

Tendo em mente esses elementos, vamos delinear algumas características do contexto sócio-econômico atual do país, para em seguida, retomarmos nosso argumento.

2. O contexto brasileiro

O Brasil vive, nos anos recentes, um momento de liderança como país emergente no cenário contemporâneo de globalização. É o 53º país no ranking das economias competitivas de acordo com o Fórum Econômico Mundial (WEF, dados de 2011)¹. A chamada globalização e as novas tecnologias tiveram forte impacto na vida e na cultura das organizações brasileiras, mas as desigualdades sociais ainda constituem característica marcante. Em um mesmo país, convivem diferenças de classe social, étnicas, religiosas e profunda diversidade cultural.

Na década de 1990, os primeiros resultados do processo de globalização no mundo, publicados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), mostravam que o nível de pobreza havia aumentado e que muito poucos detinham os meios necessários para usufruir dos benefícios das transformações econômicas².

A partir dessa realidade, o Relatório de Desenvolvimento Humano, publicado pelo PNUD em 1990, propôs uma nova forma de medir a riqueza de um país: o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Nessa nova abordagem, considerada polêmica na ocasião, o desenvolvimento de uma nação deveria ser medido não exclusivamente em termos de renda, mas pela saúde (expectativa de vida) e escolaridade³.

No caso específico do Brasil, na última década, de acordo com o Relatório, a expectativa de vida aumentou 2,7 anos, a média de escolaridade cresceu 1,7 ano e os anos de escolaridade esperada recuaram em 0,8 ano. Já, a renda nacional bruta teve alta de 27% no período. O IDH registrado foi de 0,6999, o que significa, nos padrões adotados pelo PNUD, como de desenvolvimento médio.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

1. Cf. <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/09/08/brasil-avanca-em-ranking-global-de-competitividade>.

2. Para Ataíde (1996), o desenvolvimento econômico implica “o aumento contínuo do bem-estar do povo, proporcionado a satisfação de necessidades básicas e minimizando desigualdades de acesso a bens e serviços”.

(IBGE) e outros institutos de pesquisa⁴, o Brasil tinha, em 2010, uma população de quase cento e noventa e um milhões de habitantes (precisamente 190.732.694 milhões), sendo que cerca de noventa e sete milhões constituíam-se de mulheres e noventa e três milhões de homens. O Produto Interno Bruto (PIB) estava na casa dos U\$ 2,089.8 bilhões, enquanto a Renda per Capita ao ano girava em torno de dez mil dólares. Setenta e sete milhões de brasileiros foram identificados como usuários de computador (destes, setenta e três milhões eram usuários de internet), cinquenta e quatro por cento da população possuía carro e 84% dispunha de telefone.

Esse novo contexto sócio-econômico pode ser observado a partir das Pesquisas Nacionais por Amostras de Domicílios – PNAD, realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com o PNAD, a renda dos brasileiros aumentou significativamente entre 2001 a 2009⁵. Cortês Neri (2010) mostra que a renda per capita dos 10% mais ricos cresceu 1,49% ao ano, enquanto a dos 10% mais pobres aumentou em 6,79% por ano, incluindo piora em 2009.

O Boletim PNUD (2010) mostra, entretanto, que a desigualdade social ainda retira quase 1/5 do padrão de desenvolvimento do nosso país, passando o IDH de 0,777 para 0,629 quando há ajuste de desigualdade, o chamado IDH-D. Esses dados estão no Relatório Regional sobre Desenvolvimento Humano para América Latina e Caribe 2010. Ainda existem diferenças marcantes entre homens e mulheres, moradores da zona rural e da área urbana,

3. O IDH varia de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1 melhor. São considerados de baixo desenvolvimento os países que atingem menos de 0,499 pontos, de médio desenvolvimento aqueles países que variam de 0,500 até 0,799, e de alto desenvolvimento aqueles que atingem pontuação superior a 0,800.

Decorridos vinte anos “o paradigma do desenvolvimento humano é inquestionável. Hoje é quase universalmente aceito o sucesso de um país, ou o bem estar individual não pode ser avaliado somente pelo dinheiro” (RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, PNUD, 2010, p.IV).

4. Fontes: IBGE PNAD 2009, IBOPE Ratings fevereiro/2011, Grupo de Mídia São Paulo 2011, Portal Brasil (<http://www.brasil.gov.br/>).

brancos, negros e índios. Mas a desigualdade de renda é a que mais pesa, seguida da educação e saúde.

As disparidades sociais têm efeitos drásticos no padrão de vida das pessoas. De acordo com o Boletim PNUD (2010) a América Latina sobreviveu a uma série de políticas públicas ao longo das últimas décadas, desde as de caráter mais intervencionista (anos 50), até as reformas de mercado (1980/1990). A desigualdade persiste; passa de uma geração à outra, apresentando-se em um contexto de baixa mobilidade socioeconômica, como aponta o Relatório.

São vários os fatores apontados no Relatório Regional para a perpetuação da desigualdade social, destacando-se “a baixa qualidade da representação política, a debilidade das instituições, o acesso desigual à influência sobre a elaboração e a aplicação das políticas específicas e as falhas institucionais que resultam em corrupção e captura do Estado” (RELATÓRIO REGIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO HUMANO PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE, 2010).

Ao mesmo tempo em que o país inseriu-se no mundo globalizado de forma bem sucedida e vem desempenhando um papel de liderança emergente, ainda carrega o peso das desigualdades sociais. Essas desigualdades ficam mais claras se percebermos como se perpetuam dentro do próprio processo de globalização, aliando-se a ele na cadeia de produção econômica. É o que veremos a seguir, a partir do chamado Caso ZARA.

3. O Caso ZARA: crise de imagem e novas tecnologias em ação

As novas tecnologias têm facilitado o caminho para que o Brasil se incorpore aos movimentos econômicos e sociais mundiais. O uso de redes sociais no país já é significativo. De acordo com relatório da ComScore (A ascensão das Redes Sociais na América Latina – dados de setembro de

5. As informações do PNAD mostram um grande impacto dos programas para a redução da pobreza e a desigualdade no Brasil tais como o Programa Bolsa Família (PBF), criado em 2005, no Governo Luiz Inácio Lula da Silva (CUNHA, 2009). Desde sua criação até 2012, o Programa atingiu 13,3 milhões de famílias (Ministério do Desenvolvimento Social, 2012).

2011)⁶, noventa por cento dos internautas brasileiros usam as novas redes cotidianamente, gastando, em média, 4,7 horas na internet.

Um exemplo da presença das redes sociais virtuais na vida política do país foi o uso, especialmente do Facebook, pelos movimentos sociais organizados (de mulheres, trabalhadores, homossexuais, etc) para denunciar as precárias condições de trabalho de trabalhadores imigrantes de outros países da América Latina (Bolívia e Peru). Em agosto de 2011, uma agência de notícias independente (Repórter Brasil) publicou reportagem na internet denunciando o trabalho em condições de escravidão de quinze trabalhadores, incluindo uma adolescente de quatorze anos, em São Paulo⁷.

Os repórteres acompanharam a fiscalização da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo (SRTE/SP), órgão responsável por zelar pelo cumprimento direitos trabalhistas naquele estado. Os trabalhadores produziam roupas em São Paulo para empresas sub-contratadas (terceirizadas) pelo grupo espanhol Inditex, dono da marca internacional ZARA. Eles eram mantidos sob condições degradantes em oficinas de costura sujas, com restrições de liberdade e horário de trabalho excessivo, de acordo com as leis brasileiras.

A notícia passou a ser reproduzida nas redes sociais antes mesmo de ser publicada pelos jornais, portais e

agências de notícias nacionais. A empresa teve de responder imediatamente às denúncias e foi obrigada a pagar multa por não cumprir a legislação trabalhista. De acordo com a reportagem, “a Inditex classificou o caso envolvendo a ZARA e as oficinas subcontratadas como ‘terceirização não autorizada’ que ‘violou seriamente’ o Código de Conduta para Fabricantes ⁸”.

As respostas da empresa, no entanto, não foram suficientes para diminuir o impacto das denúncias e uma campanha instalou-se nas redes sociais, reproduzindo as notícias e solicitando que os usuários não comprassem mais na ZARA, o que levou à mobilização dos mais diferentes movimentos sociais e grupos no apoio à fiscalização do trabalho no país e ao questionamento à responsabilidade do Governo brasileiro na questão.

De acordo com Haraway (1995, p.7), tecnologias são modos de vida, ordens sociais, práticas de visualização. Elas alteram a maneira de ver o mundo e a dinâmica dos poderes, mudando os paradigmas. Trazemos o exemplo da crise vivida pela ZARA para ilustrar exatamente o ponto que estamos discutindo: no cenário contemporâneo, a globalização, as mudanças sociais e as novas tecnologias alteraram a correlação de forças vivida entre indivíduos, as organizações formais e informais.

Pelas redes sociais, foi possível estabelecer uma disputa comunicativa a partir de denúncias que puseram em xeque a reputação de uma marca de roupas internacional. Essa disputa ocorreu no contexto do uso de novas tecnologias, que possibilitaram o encontro simbólico entre organizações formais e informais, deixando à mostra a diversidade cultural e social em que vivemos.

Entre as duas pontas do processo de globalização se estabeleceu uma correlação onde um líder da produção de roupas internacional depende de grupos trabalhadores sociais à margem da sociedade brasileira para disputar mercado. Ao mesmo tempo, ao surgir a crise de Comunicação, as condições de desigualdade econômica e social foram confrontadas com a possibilidade de indivíduos organizados fiscalizarem a atuação de organizações como

6. <http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/estudo-mostra-panorama-do-uso-de-redes-sociais-no-brasil> e <http://ecommercenews.com.br/midias/slides/estudo-a-ascensao-das-redes-sociais-na-america-latina-comscore>.

7. Conferir a reportagem em <http://www.reporterbrasil.org.br/exibe.php?id=1925>. No mesmo site, pode-se verificar a definição da legislação brasileira sobre trabalho escravo. Destacamos aqui que o trabalho escravo ou forçado é definido no Brasil de acordo com a Convenção nº 29 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1930. Segundo a OIT, “todo trabalho ou serviço exigido de uma pessoa sob a ameaça de sanção e para o qual não se tenha oferecido espontaneamente. (...) A mesma Convenção nº 29 proíbe o trabalho forçado em geral incluindo, mas não se limitando à escravidão. A escravidão é uma forma de trabalho forçado. Constitui-se no absoluto controle de uma pessoa sobre a outra, ou de um grupo de pessoas sobre outro grupo social” (Texto disponível em <http://www.reporterbrasil.org.br/conteudo.php?id=4>.)

8. Cf. <http://www.reporterbrasil.org.br/exibe.php?id=1925>

a ZARA e o Governo brasileiro, mostrando como todos estão expostos e vulneráveis ao julgamento simbólico dos cidadãos.

4. A experiência da ONG Asmare: do lixo ao reconhecimento social

Se as novas tecnologias impactam a vida das organizações, o contexto de transformações sociais desafia diretamente aquelas com forte atuação social a adaptarem-se ao processo de planejamento. Trazemos como exemplo a experiência de uma Organização Não Governamental (ONG), a Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte (Asmare), para ilustrar como um planejamento informal pode ser bem sucedido.

Na década de 80, a Pastoral de Rua da Arquidiocese de Belo Horizonte orientou os catadores de lixo da capital mineira a defenderem seus direitos, planejando sua atuação. Homens e mulheres que sobreviviam de atividade insalubre foram estimulados a buscarem a valorização de seu trabalho. Pretendia-se, sobretudo, promover o resgate da cidadania de pessoas desprovidas de acesso a seus direitos fundamentais.

Em maio de 1990, foi fundada a Asmare, a partir de uma intensa mobilização de grupos de população de rua (trabalhadores informais), com atos públicos, ocupação de espaços para a triagem de recicláveis e protestos encaminhados à Câmara de vereadores de BH. A Asmare iniciou o movimento organizado de luta pelos direitos da população de rua, provocando transformações no imaginário social e forçando a administração pública a modificar uma postura histórica em relação aos catadores, considerados incapazes de se mobilizar.

Em 1992, foi construído o galpão da Asmare pela prefeitura. A organização de catadores se consolidou em âmbito municipal e expandiu no estado e no país. Em 1993 a prefeitura reconheceu oficialmente a importância do trabalho dos catadores na limpeza pública e na economia (coleta/transporte/destinação final).

A partir da implantação do Programa de Manejo Diferenciado dos Resíduos Sólidos, uma iniciativa do Poder Público Municipal, foi criado um projeto de coleta seletiva dos recicláveis, em parceria com os catadores. O objetivo é a redução, a reutilização e a separação de material para

reciclagem, com geração de trabalho e renda

Para Dias (2002), a parceria prefeitura/catadores faz parte de uma nova gestão pública que compatibiliza o trinômio meio ambiente/desenvolvimento/equidade. Observa-se que o planejamento teve um papel fundamental nesse processo, tanto que o Governo de Minas Gerais lançou, em 2008, por meio do Programa Minas sem Lixões, o Plano de Gerenciamento Integrado de Resíduos, com a parceria de agentes da prefeitura, da sociedade civil organizada e das organizações que fazem a coleta seletiva. Neste caso, a intenção é orientar outros municípios mineiros na gestão adequada de seus resíduos sólidos (plástico, pilhas, baterias, eletrodomésticos, construção civil).

A Asmare, atualmente, é responsável pela coleta, triagem, prensagem e comercialização de 421 toneladas que, mensalmente, é somada a uma média de 52 toneladas advindas da coleta feita pela Superintendência de Limpeza Urbana (SLU), totalizando 473 toneladas de materiais recicláveis. Fazem parte da Asmare 286 associados - incluindo coletores, triadores, marceneiros, prensistas, vigilantes, diaristas, costureiras, cozinheiros, garçons, trabalhadores enviados por órgãos de acompanhamento e fiscalização de penas e medidas alternativas - e ex-moradores de rua. Setenta associados são oriundos de Programas de População de Rua da Prefeitura e da Pastoral de Rua de Belo Horizonte.

A ONG é reconhecida internacionalmente. Conta com diversos parceiros, dentre os quais o financiamento da Fondation France Liberté, cuja presidente é a ex-primeira dama francesa Danielle Mitterrand. Vale ressaltar também a relação estabelecida entre os catadores e associados da Asmare com a sociedade civil, durante todo o processo de construção da figura do catador como agente ambiental.

Além da coleta, prensagem e comercialização do lixo, a Asmare ainda dispõe de Oficinas de artesanato e reaproveitamento, que contam com monitores e instrutores que orientam a confecção de objetos a partir do lixo; do Espaço Cultural, onde são comercializados os objetos e do Eco-bloco, oficina para produção de blocos para calçamento de ruas a partir dos resíduos da construção civil. A equipe administrativa da instituição e do Reciclo espaço Cultural, onde são comercializados os produtos é integrada, em grande parte, por catadores, sendo assessorada por técnicos

e universidades parceiras.

A experiência da ONG Asmare nos mostra um outro lado no planejamento em Comunicação de organizações não-governamentais: ao constituir-se como um processo mobilizador e criativo, ainda que não definido nos moldes tradicionais, foi possível enfrentar, com o auxílio da Pastoral de Rua da igreja Católica, a precariedade das condições de trabalho daquela população. O fortalecimento do movimento por melhores condições levou ao reconhecimento social, ao estabelecimento de relações mais paritárias com o Poder Público, e à inserção daquele grupo de trabalhadores nas ações de gestão pública do lixo.

5. Considerações finais

Como disse Bauman, “planejar um curso de ação e se manter fiel ao plano, esta é uma empreitada cheia de riscos, porque a ideia de planejamento a longo prazo parece ser muito perigosa” (BAUMAN, 2011). A ideia tradicional de planejamento de Comunicação tem sido insuficiente para abarcar os vários níveis de complexidade da sociedade contemporânea, o que indica a necessidade de criarmos novas formas de ação e reação que consigam abranger a ideia do risco em sua própria concepção. Consideramos que planejar deva ser entendido como um movimento circular de compreensão das interações culturais entre os diferentes grupos sociais e as diferentes organizações, e de definições do que é mais significativo para as organizações em determinado momento, isto é, em condições eminentemente transitórias de atuação.

Sob este ponto de vista, planejar passa a ser uma forma de mobilizar a própria organização em seu diálogo com os diferentes grupos sociais que interagem com ela – interna e externamente, o tempo todo. Deixa de ser um instrumento e alcança o status de processo cognitivo de compreensão e conhecimento do mundo para qualquer tipo de organização, uma maneira de ver o mundo.

Isto significa que o processo de planejamento deve ter como base fundamental a conexão entre a diversidade de culturas, as condições sociais e econômicas das organizações formais e informais, e a própria capacidade de se comunicar a partir das novas tecnologias e das interações simbólicas. De modo prático, requer alterar a ênfase do modelo

tradicional de se pensar fases ou etapas, enfocando a definição de objetivos, estratégias e ações, para se investir no mapeamento sociológico, antropológico e até mesmo psicológico das conexões e possibilidades de diálogo entre indivíduos, grupos e organizações de todo tipo.

Nem sempre será possível visualizar cenários de longo prazo para traçar o futuro, mas sim antecipar o diálogo em busca de uma interação transparente a partir do conhecimento da realidade cultural, social e cognitiva mais imediata. O caso Zara e a experiência da ONG Asmare mostram como foi possível adaptar-se em condições de transformação social.

Finalmente, consideramos que as organizações – e os gestores de Comunicação – não podem se ater ao planejamento como instrumento burocrático de ação, mas como lugar de criação de espaços dialógicos e de relacionamento cotidiano (OLIVEIRA, 2009). Em outras palavras, é preciso trazer, para qualquer planejamento, a dinâmica de interesses que se fazem presentes nos novos tempos.

Referências

- ACKOFF, R. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- BAUMAN, Z. **A Ética é possível num mundo de consumidores?**. Rio de Janeiro, Zahar Editora, 2011.
- BOLETIM PNUD BRASIL. **Com desigualdade, IDH-D do Brasil cai 19%, aponta nova metodologia do PNUD. Cálculo aplicado à América Latina reduz o Índice de Desenvolvimento Humano. conforme as diferenças de rendimento, educação e saúde**. 23/07/2010. Disponível em http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?idOI=3524&lay=pde
- COOPER, R. **Organization/Disorganization**. Social Science Information, n. 25, 1986.
- CUNHA, R. **Transferência de Renda com Condicionalidade: A**

Experiência do Programa Bolsa Família in: Concepção e Gestão da Proteção Social Não Contributiva no Brasil. UNESCO, 2009.

DATA POPULAR. **O Brasil Emergente quer mais: A base da pirâmide está mais exigente no consumo, na educação, no lazer e no mercado de trabalho.** Setembro/2010. Disponível em <http://catracalivre.folha.uol.com.br/wp-content/uploads/2010/09/DataPopular_novasdemandas.pdf>. Acesso 10 de junho 2010.

DIAS, Sonia Maria Coleta seletiva e a inserção cidadã – **A parceria do poder público** <http://www.inclusivecities.org/pdfs/livrojacobiA.pdf>. Acesso em 27/03/2012

FERREIRA, Helton. **Coleta seletiva de lixo.** 17/11/2004. Disponível em : <http://amigonerd.net/trabalho/20585-projeto-social-asmare-associao>. Acesso em 27/03/2012

GONÇALVES, José Aparecido; OLIVEIRA, Fabiana G.; SILVA, Diogo T. **Dezoito anos catando papel em Belo Horizonte.** Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ea/v22n63/v22n63a16.pdf>. Acesso em 13/03/2012

HARAWAY, D. **Saberes Localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial.** Cadernos Pagu (5) 1995, pp. 07-41.

IBGE RATINGS. Fevereiro /2011 **Grupo de Mídia São Paulo PORTAL BRASIL.** disponível em : <http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil>. Acesso 10/01/2012

KUNSCH, M. K. et alli. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional.** 2 ed. São Caetano do Sul, SP, Difusão Editora, 2011.

KUNSCH, M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo, Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, M. **Comunicação Organizacional.** São Paulo, Saraiva, Vol. 2, 2009, p. 321-332.

NERI, M. **É o fim da queda da desigualdade?** Jornal Valor Econômico 28/10/2010. Disponível em:

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Katia/Desktop/emergentes%20Marcelo%20Cort%C3%AAAs.htm> . Acesso em 1 /11/2011

OLIVEIRA, Ivone. **Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política.** Disponível em: http://alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_16Oliveira.pdf. Acesso 18/01/2012.

PHYL, Bianca; HASHZUME, Maurício. **Trabalhadora do Mundo: Trabajo Esclavo en la fabricación de ropas de Zara.** 18/08/2011 Disponível em :<http://www.reporterbrasil.org.br/>

<exibe.php?id=1925>. Acesso 18/01/2012.

RELATÓRIO REGIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO HUMANO PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE, 2010). **Atuar sobre o futuro: romper a transmissão intergeracional da desigualdade.** PNUD, 2010.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação.** São Paulo, Atlas, 2007.

Outras publicações das autoras

GUAZINA, Liziane. **Do conteúdo ‘as narrativas: como fazer análise de coberturas políticas em telejornais.** In: MOURA, Dione; GUAZINA, Liziane; et al.. (Org.). **Comunicação e Cidadania: conceitos e processos.** 1 ed. Brasília: Francis, 2011, v. 1, p. 149-161.

MOTTA, Luiz Gonzaga ; GUAZINA, Liziane. **O conflito com categoria estruturante da narrativa.** Brazilian Journalism Research (Impresso), v. 6, 2010, p. 132-149.

GUAZINA, Liziane . **O Conceito de Mídia na Comunicação e na Ciência Política: Desafios Interdisciplinares.** Revista Debates, NUPESAL/NIEM, v. 1, 2007, p. 49-64.

LIMA, Venicio A de ; GUAZINA, Liziane . **Responsabilidade Social: Nome novo para o velho oficialismo do Jornal Nacional.** In: Venicio A. de Lima. (Org.). **Mídia, Crise Política e Poder no Brasil.** 1 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006, p. 147-164.

GUAZINA, Liziane. **Enquadramento e Noticiabilidade: a cobertura política do Jornal Nacional durante as eleições presidenciais de 1998.** In: Liziane Guazina e Nádia Vanti. (Org.). **Comunicação e Informação: ensaios e críticas.** 1 ed. Porto Alegre: Sulina, 2006, p. 137-175.

BELISÁRIO, Katia M. **Marketing Sob Medida.** Brasília, DF: Editora Fortium, 2008. v. 1000 ISBN8857703037.

BELISÁRIO, Katia M. **Responsabilidade Social de fato ou de aparência: desafios do marketing social.** In: MOURA, Dione et al (Org.). **Comunicação e Cidadania.** Brasília: Francis, 2011, v. 1, p. 261-275. ISBN978-85-8003-010.

BELISÁRIO, Katia M. **Brasil: Samba, Suor e Sensualidade. O imaginário construído.** Mídia & Política. V. 3, P.9-10, 2011 Disponível em www.midiaepolitica.unb.br

BELISÁRIO, Katia M; RAMOS, Murilo. **A Mercadorização da Responsabilidade Social Corporativa.** Revista Brasileira de

Políticas de Comunicação da Universidade de Brasília. V.I, p.1-17, julho 2011. Disponível em www.rbpc.lapcom.unb.br/index.php/revist

BELISÁRIO, Katia. **Jornalismo emergente: veículo para a classe C valoriza a cultura local**. Mídia & Política v.06 p.4-5, 2011. Disponível em www.midiaepolitica.unb.br