



Teorias e Métodos de Planejamento em Relações Públicas¹

Lígia Beatriz Carvalho de ALMEIDA²
Universidade Sagrado Coração, Bauru, SP.

RESUMO

O texto aborda o planejamento em sua perspectiva histórica e estratégica. Fruto de pesquisa bibliográfica visa contribuir com a formação dos profissionais de relações públicas, trazendo um panorama geral sobre a temática. São apresentadas as diversas escolas de pensamento estratégico, assim como as relações existentes entre planejamento e comunicação nas corporações. Considerando as relações públicas, discorre-se sobre as teorias e metodologias de planejamento que se adequam às corporações e às organizações da sociedade civil, entre elas: consequencialista, *stakeholder*, apreciativa e as alternativas, como PES, ZOPP, MAPP, PLAPP.

PALAVRAS-CHAVE: teorias do planejamento; estratégia; comunicação; relações públicas; metodologia de planejamento.

Introdução

Compreender as especificidades do planejamento organizacional é fundamental para desenvolver a competência de elaborar planos de comunicação eficazes. O domínio dos arcabouços teóricos da área do planejamento constitui-se importante diferencial para o enfrentamento dos desafios impostos para as corporações no contexto das sociedades globalizadas e é, grande parte das vezes, a chave para a escalada de posições gerenciais nas organizações contemporâneas.

Este texto foi pensado para contribuir com a formação do planejador. Como resultado de pesquisa bibliográfica e sem a pretensão de cobrir a vasta literatura sobre o tema, nem a ampla gama de teorias existentes, são apresentadas informações que permitem delinear um panorama geral sobre a temática. Inicia-se o texto, com a apresentação das correntes de

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

² Docente dos cursos de Comunicação Social da Universidade do Sagrado Coração, email: ligiabeatrizcarvalho@ig.com.br.



pensamento estratégico desenvolvidas nas escolas de gestão administrativa vigentes em cada época, direcionando, na sequência, a temática para o campo das relações públicas.

Conhecer o histórico das teorias do planejamento permite elaborar um diagnóstico mais preciso e melhor trabalhar as potencialidades da corporação para a qual se prestará assessoria.

A evolução das Teorias do Planejamento

O planejamento pode ser entendido como “um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços” (OLIVEIRA, 2006, p.63). O planejamento organizacional se apropria de instrumentos como planos, programas e projetos.

O processo de planejamento tem sua origem nas teorias administrativas. O planejamento nasceu como resposta à necessidade de administrar melhor os negócios em face das transformações ambientais, do acirramento da concorrência, da internacionalização dos mercados, do primado da tecnologia.

Os primeiros estudos da administração foram realizados por Frederick Taylor, com a administração científica que usava métodos científicos cartesianos com foco na eficiência e eficácia operacional da administração industrial, bem como por Jules Fayol que desenvolveu a teoria clássica da administração, tratando de métodos para comando, coordenação e controle nas indústrias. Ambas as visões datam do período entre 1903 e 1916 e perseguiram métodos racionais e padronizados para atingir a máxima divisão de tarefas, todavia não levavam em conta o papel dos funcionários para obtenção de resultados. Era um momento conturbado e somente após a segunda grande guerra se observou uma evolução nas teorias gerenciais (LOBATO, 2000).

Na década de 1950, o desafio para a administração era o planejamento financeiro, era necessário controlar os custos de produção para cumprir o orçamento anual. Havia uma visão míope que se concentrava no produto e ignorava o consumidor. Reinava à época uma visão de gestão empírica e romântica: emocional e amadora (LOBATO, 2000). Um dos principais pensadores foi Peter Drucker, que se dedicou ao estudo da administração por objetivos. Vale dizer que o objetivo principal de um executivo, à época, seguia desatrelado de exercício empreendedor: cumprir regras, cuidar que se efetivassem as atividades operacionais, o foco recaía apenas no planejamento financeiro, sem envolvimento estratégico. Ao final da década,



as transformações de cenários ganharam um ritmo mais acelerado e a evolução da teoria administrativa possibilitou que se adentrasse a era da gestão estratégica e competitiva, como pode ser observado na sintética linha do tempo, apresentada na sequência, conforme Lobato (2013) e outros, que revela as tradições intelectuais que regeram e regem as concepções teóricas acerca do planejamento, colocando ora a organização, ora o homem, ora a sociedade no centro do planejamento.

Nos anos de 1960, passou a vigorar a preocupação com o planejamento em longo prazo, em que se projetavam tendências para 4 a 5 anos. O problema maior é que os administradores planejavam o futuro tomando por base o passado, não contando com possíveis rupturas e descontinuidades. Então, corria-se o risco de o planejamento ao ficar pronto já estar furado. Para eles, o desafio - e a garantia de sucesso - repousavam na economia de escala, visavam aumentar o volume absoluto de produção, reduzir o custo por unidade, substituir mão de obra por capital.

O planejamento estratégico foi o foco na década de 1970. O termo estratégia foi primeiro utilizado na arte militar, tendo assumido um novo sentido na administração. Entre os militares, aplicava-se às táticas de guerra, na administração envolve planos para alcance de diretrizes. Para Igor Ansoff, a estratégia organizacional compõe-se por um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização (apud LOBATO, 2013). Administração estratégica é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro (LOBATO, 2013). Com esse objetivo, desenvolveram-se técnicas para análise de: mudanças ambientais, recursos internos e competências, assim como técnicas para a alocação eficaz de recursos.

Robert Anthony dá importante contribuição ao esquematizar os três subsistemas administrativos do planejamento: estratégico, tático e operacional. Porém, o foco não avançou para a implementação do planejamento, as fórmulas utilizadas eram simplistas. Como resultado, as estratégias não emplacavam, não saíam do papel corretamente. Paradoxalmente, apesar do encantamento dos administradores com o modelo de planejamento proposto, na metade dessa década ele começa a ser criticado. Um dos principais críticos foi Henry Mintzberg. Ele afirmava que as regras rígidas tolhiam a criatividade e alertava que nem tudo poderia ser previsto (MINTZBERG, 2004). Essa dicotomia refletiu-se, inclusive, no uso do termo *Planejamento Estratégico*, condenado por alguns teóricos por unirem ideias conflitantes, uma vez que *planejamento* era considerado um processo estável e sistemático e *estratégia* uma ação intuitiva, não sistematizável. Eles recomendam a adoção do termo *administração estratégica*.



Nos anos de 1980, imperou assim a administração estratégica, a respeito da qual Margarida Kunsch discorre:

A concepção evolutiva do planejamento estratégico remete-nos à administração estratégica e ao pensamento estratégico. Foi o caminho encontrado, sobretudo, por Igor Ansoff (1981 e 1993) e Henry Mintzberg (2000 e 2004) e por muitos outros estudiosos para explicar a necessidade de incentivar e envolver a participação de todos os integrantes da organização no processo de implementação do planejamento estratégico (KUNSCH, 2006, p. 130)³.

O período foi favorável para a percepção da importância da atuação de especialistas na gestão de relacionamentos, pois mesmo havendo um aperfeiçoamento quanto a implementação do plano estratégico, a incapacidade de lidar com a abordagem sistêmica resultava em fragilidades. Começou-se a perceber que, mesmo no ambiente interno das corporações, os elementos exerciam influência uns sobre os outros, que as organizações eram sistemas que compartilhavam informação com outros sistemas gerando uma lacuna na qual os relações-públicas teriam atuação privilegiada. Com isso veio à tona o sentido da formação de cadeias de valor: todos públicos envolvidos deveriam ser beneficiados com a atividade de uma indústria. Eram desafios: a integração entre planejamento e controle; a implantação de sistemas de apoio, de motivação e de informação e comunicação. Avançou-se também no uso de pesquisas e de dados como base analítica para elaboração do planejamento, visando à determinação do futuro. Igor Ansoff foi um nome importante, elencando dois grandes desafios para se planejar a postura estratégica: análise de competitividade, para obter êxito em cada área estratégica de negócio, visando integrar as diversas áreas de negócio da organização na mesma direção. O problema maior no período foi a adoção de uma postura ainda reativa às mudanças nos ambientes externo e interno.

Assim, na década de 1990, era da globalização, passou-se a exercitar a administração estratégica competitiva. O pensamento sistêmico passa a ser incorporado às práticas do planejamento estratégico. Consideram-se relevantes ainda: a definição e o alinhamento com a missão e visão organizacionais; a organização e a direção estratégica com foco nos objetivos. Há uma busca pela sintonia entre os ambientes externo e interno. A tecnologia da informação

³ As obras citadas pela autora e referenciadas por ela são:

ANSOFF, Igor et alli. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, 1981.

_____. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

e as mudanças passam a ser vistas como fatores de oportunidade. A carência sentida nesse período foi a falta de alinhamento com a filosofia organizacional, sentiu-se a necessidade de adotar uma abordagem sinérgica e uma visão holística.

Os anos 2000 trouxeram um cenário em constante transformação, em função da velocidade e a intensidade com que as mudanças passaram a ocorrer, incentivadas pelo progresso tecnológico e apoiadas pelas tecnologias da informação e da comunicação. A cultura urbanizada, globalizada e a economia mundializada reposicionaram e trouxeram à tona novos atores sociais, configurando novas possibilidades de participação e criando formas inovadoras de trabalho e relacionamento. Reinava, então um sentido mais proativo. Planeja-se para unir forças na construção de um cenário que se deseja vivenciar, a organização deveria ser partícipe, contribuindo para realização dos anseios dos *stakeholders* e da sociedade.

Ansoff e McDonnell (1993), abordando a adequação dos procedimentos de planejamento à evolução dos sistemas de administração, registraram a existência de quatro modelos de gestão ao longo do século XX:

1. gestão por controle do desempenho – ajusta-se a períodos de estabilidade. Mais utilizado no período que vai dos anos 1900 até 1950. Modelo de planejamento orientado por manuais de procedimento, visando o controle financeiro;
2. gestão por extrapolação – modelo menos estático, projetado como resposta às mudanças mais rápidas da década de 1950. Nele, a previsão do futuro era realizada tomando por base a extrapolação do passado. O planejamento era feito com base nos Orçamentos de Operações, nos Orçamentos de Investimento, na Administração por Objetivos e no Planejamento de Longo Prazo, para o período de 5 a 10 anos;
3. gestão por previsão de mudanças – adotado nas décadas de 1960 e 1980, nas quais grandes discontinuidades já eram observadas. A necessidade de prever mudanças nesse cenário deu origem às técnicas de administração e planejamento estratégico;
4. gestão através de resposta flexível e rápida – modelo elaborado nas décadas de 1980 e 1990 e adotado até o momento atual. Aplica-se a cenários nos quais não se pode fazer previsões confiáveis, em função da velocidade com que as mudanças ocorrem. O planejamento passa a ser contingencial e a administração estratégica.

Apesar da sequência histórica apresentada, importa lembrar que ainda nos dias atuais é possível encontrar organizações norteadas pelas diferentes correntes de pensamento apresentadas.



Escolas do pensamento estratégico

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) analisam o arcabouço teórico sobre planejamento estratégico e propõem sua alocação em dez principais correntes de pensamento, apresentadas aqui de forma sintética:

A) Prescritivas: como uma receita médica, procuram prescrever uma forma objetiva de agir, que culminará com um plano de ação. Buscam modelos ideais para formular e conduzir estratégias, pensamento ingênuo que considerava a similaridade entre organizações e cenários:

- A Escola do Design desenvolvia as estratégias de maneira informal, sendo responsável pela introdução do modelo de análise SWOT para avaliar ambientes externo e interno.
- A Escola do Planejamento, de orientação racionalista, formalizou um processo vertical de planejamento, com concentração de poder que resultava em conflito, sob o comando e decisão do principal executivo da corporação. Uma sequência de etapas deveria ser cumprida, de maneira controlada.
- A Escola do Posicionamento teve como eminente pensador Michael Porter, que propôs ênfase sobre a customização das estratégias e o abandono de fórmulas genéricas.

B) Descritivas: Mais filosóficas que as prescritivas procuram compreender como as estratégias são formuladas, tendo mais dificuldade para formular um plano de ação. Mais flexíveis, levam em consideração a intuição do planejador, sua visão de mercado. Carecem de instrumentos práticos para suporte ao planejamento.

- A Escola Empreendedora também tomava por base as concepções do líder organizacional, dava, contudo importância para a experiência – empirismo - e a intuição.
- A Escola Cognitivista centrou-se na formação da visão estratégica. Nela, representações, crenças e valores subjetivos dos executivos passam a ser importantes por influenciarem a formulação das estratégias.
- A Escola do Aprendizado é interacionista, ocupa-se do papel do aprendizado coletivo para criação de estratégias novas a serem aplicadas às situações novas.
- A Escola do Poder, preocupada com as negociações de estratégias que atendam a interesses específicos, tem como foco de seu pensamento teórico o uso do poder e da política. Discrimina dois tipos de poder: o micro, que vigora no interior da organização e o



macro, que vem do ambiente externo e menospreza a influência de outros fatores como liderança e cultura.

- A Escola Cultural promove a dimensão coletiva do processo social, debruça-se sobre a cultura organizacional, por acreditar que as crenças e interpretações compartilhadas pelos funcionários da organização determinam a concepção de estratégias. Refuta a segmentação das partes, valorizando a integração, em um sentido de totalidade.
- A Escola Ambiental considera o ambiente o principal ator do cenário estratégico, perante seus estímulos a organização consegue apenas reagir passivamente, sendo obrigada a se posicionar em determinados nichos de mercado.

C) Integrativas: prega o equilíbrio entre as duas outras correntes apresentadas.

- A Escola da Configuração defende que a organização pode ter configurações diferentes, dependendo do estágio de vida específico em que se encontra. Assim, a administração estratégica agirá em busca da sobrevivência da organização, procurando manter os períodos de estabilidade, ou investir em processos adaptativos que culminarão em transformações mais amplas, conforme a necessidade.

O planejamento estratégico costuma ser orientado por uma das linhas de pensamento, ou por uma combinação entre elas. Em geral, a opção por uma ou outra corrente é fortemente influenciada pela visão organizacional e pela atitude dos dirigentes da corporação.

Interfaces entre planejamento, comunicação e relações públicas

O arcabouço teórico desenvolvido com a intenção de explicar o comportamento humano serviu de base tanto para as teorias que subsidiam o planejamento, como para as teorias da comunicação. Por intermédio dele se procura compreender as influências sociais e seus efeitos sobre as comunidades, os efeitos da motivação, da cultura, a ação das massas, o poder dos grupos de referência e dos formadores de opinião e a aprendizagem social, entre outras. Nutridas por essas raízes, desdobraram-se correntes de pensamento específicas para diversas áreas. Da mesma maneira, as teorias do planejamento, frutos da gestão administrativa, colaboraram para a construção de uma Teoria Geral das Relações Públicas (TGRP). Caso emblemático é revelado pelos proponentes da TGRP, o casal Grunig e Dejan Vercic, quando relatam que aplicaram princípios da teoria gerencial por flexibilidade estrutural e aprendizagem interativa, de Brinkerhoff e Ingle, às relações públicas, de forma similar a que ela foi aplicada na gestão administrativa (VERCIC, GRUNIG, GRUNIG, 1996).



Constata-se que planejamento e comunicação seguem entrelaçados na gestão corporativa. A comunicação é uma ferramenta vital para a gestão, assim como para a organização e implementação do planejamento. O acesso às informações adequadas auxilia na tomada de decisão e na identificação de oportunidades que possam contribuir para o alto desempenho corporativo. O subsistema de comunicação assemelha-se a uma força motriz que mantém em movimento todos os subsistemas organizacionais. Por meio dele, informações e ideias são recebidas, processadas, analisadas, negociadas, armazenadas e dispensadas.

O processo de comunicação interna afeta todo o sistema. A comunicação, visando à manutenção de grupos de trabalho cooperativos, atua como dispositivo integrador ao proporcionar a aproximação dialógica entre elementos conflitantes em uma organização. O subsistema de comunicação é um dos principais veículos para a concretização do planejamento e para obter o comprometimento dos envolvidos com seus objetivos.

O tradicional planejamento de relações públicas, inserido em um processo que procura organizar os conhecimentos, determinar o problema, definir as oportunidades e tomar decisões, contempla as seguintes etapas (KUNSCH, 2003, p. 326):

- Pesquisa: identificação e conhecimento da situação; levantamento de dados; mapeamento e identificação de públicos; análise da situação e construção de diagnóstico.
- Planejamento: fixação de políticas de comunicação; definição de objetivos e metas; determinação de estratégias; proposição de planos, projetos e programas; escolha e seleção dos meios de comunicação; elaboração de planos alternativos e emergenciais; obtenção de apoio e aprovação da direção; orçamento.
- Implantação: divulgação para os públicos envolvidos; controle e monitoramento; correção de desvios.
- Avaliação: definição de critérios de avaliação; mensuração de resultados; relatório conclusivo.

Apesar de o planejamento ser um processo técnico, com etapas pré-definidas, ao se levar em consideração a existência de peculiaridades individuais e dos diferentes contextos enfrentados pelas organizações, não será possível desenhar uma só fórmula de planejamento que atenda igualmente as necessidades de todas elas. Assim sendo, contemporaneamente, há uma demanda por especialistas em comunicação capazes de assumir um maior envolvimento gerencial, competência presente nos relações-públicas, que em sua formação em nível superior estudam teorias oriundas de ambas os segmentos: do planejamento, advindas da área do gerenciamento ou da administração e da comunicação social e organizacional. Esses profissionais são preparados para ocupar função estratégica nas organizações, função essa que



para ser bem sucedida é dependente das atividades de planejamento que ele desenvolve, lidando com conflitos, incertezas, realizando tarefas que subsidiam a tomada de decisões e a implementação dos planos de ação, como destaca Margarida Kunsch (2006, p.131):

Evidentemente que o desempenho da função estratégica dependerá do posicionamento que a área [relações públicas] ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação. O aproveitamento do que nos ensina a teoria de gerenciamento e decisões também é outro imperativo nessa direção.

A excelência da comunicação nas organizações é o objetivo principal do planejamento de relações públicas, processo que toma por base o planejamento estratégico desenvolvido nas organizações (KUNSCH, 2003).

Ehling, White e Grunig (1992 apud KUNSCH, 2003, p. 97) destacam que o gerenciamento de relações públicas nas organizações tem como fundamentos quatro abordagens teóricas.

- Teoria interorganizacional – estuda, no universo corporativo, as formas como os atores negociam sentidos, criando relações de dependência entre si, sejam eles organizações, grupos ou mesmo indivíduos;
- Teoria de gerenciamento ou administração – subsidia o trabalho com a incerteza, possibilitando a tomada de decisão e a implantação dos planos de ações previstos no planejamento;
- Teoria da comunicação - oferece suporte ao desenvolvimento de ações comunicacionais para fomentar e mediar relacionamentos entre a organização e seus públicos de interesse;
- Teoria de conflitos-resoluções – fornece conceitos para lidar com crises, confrontos, disputas, controvérsias de forma a evitar danos à reputação da organização ou desalinhamento interno entre pessoas ou departamentos, que leve a prejuízos.

Essenciais para o processo de gestão e planejamento são as funções das relações públicas que frutificam apoiadas nesses conceitos teóricos, conforme correlação a seguir e síntese na sequência (KUNSCH, 2003):

- a) Função administrativa (teoria interorganizacional)- compete às relações públicas, norteadas por pesquisas, auditorias e diagnósticos, promover laços de confiança e credibilidade entre a organização e os seus públicos de interesses, o que é alcançado por



meio de planejamento, participação programada, implementação e avaliação de resultados (KUNSCH, 2003);

- b) Função estratégica (teoria de gerenciamento)- as relações públicas atuam na formação da identidade corporativa junto aos *stakeholders* e na obtenção de resultados, dando visibilidade a sua missão, valores e visão de futuro por meio do estabelecimento de canais de comunicação institucional e a veiculação de mensagens. Vale ter em mente que os relações-públicas atuam junto aos gestores, colaborando no levantamento de problemas e na identificação de oportunidades. Embasada em Grunig, Vercic e Grunig (1996, p.37 apud KUNSCH, 2003, p. 105), Kunsch destaca que “unidades de relações públicas excelentes se engajam no planejamento estratégico, ajudando a organização a reconhecer partes do ambiente que afetam a sua missão e objetivos e participam das decisões estratégicas da cúpula diretiva” (KUNSCH, 2003, p. 105);
- c) Função mediadora (teoria da comunicação) – no centro dessa função está a perspectiva dialógica com o objetivo de assegurar um ambiente que favoreça a troca, a reciprocidade e a comunhão de ideias entre as organizações e os públicos de interesse que caracteriza a comunicação bidirecional prevista no modelo *simétrico de duas mãos*, teorizado por James Grunig e Todd Hunt⁴, que almeja por em equilíbrio o interesse da organização e de seus públicos, ou o modelo de *motivos mistos* de Priscilla Murphy⁵, que aceita o uso da persuasão científica, da negociação, dos princípios éticos e da justiça para harmonizar esses interesses a favor das organizações ainda que sejam a princípio antagônicos aos de alguns públicos;
- d) Função política (teoria de conflitos-resoluções) – eminentemente ligada às questões do poder e suas relações no cenário organizacional nas ambiências interna e externa, considerando o funcionário e grupos no interior da organização e forças exteriores, como fornecedores, compradores, sindicatos, grupos econômicos, governo, agências reguladoras e outros grupos de pressão. Assim, essa função faz a gestão do conflito entre interesses.

Outras teorias, oriundas do campo do planejamento, subsidiam as atividades de relações públicas:

- Teorias consequencialistas: segundo Célia Retz (SANTOS, 2013, p. 32) essas teorias

⁴ Kunsch indica as seguintes obras:

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt Rinehart & Winston, 1994.

_____ et al. *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Erlbaum, 1992.

⁵ MURPHY, Priscilla. The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and assymetric public relations. *Public Relations Research Annual*, n.3, pp. 115-133, 1991.

ênfatisam as consequências do comportamento de alguém sobre outros e, subsidiados por estudos de alguns pesquisadores da área (Hunt, 1984; Robbins, 1990, Budd, 1992; e Mintzberg, 1994), eles destacam a influência da organização sobre um público ou vice-versa. Portanto, entendo que o Relações-Públicas precisa identificar as consequências que as decisões organizacionais terão em seus públicos e destes nas organizações.

De acordo com as ideias do teórico consequencialista John Stuart Mill (MILL, 1989 apud RICOU, 2012), não se avaliam as intenções do autor da ação, mas sim suas consequências. Não há julgamento de valor *a priori*, para um consequencialista o ato de mentir, por exemplo, só poderá ser julgado analisando-se os resultados alcançados, ou previstos, com a mentira. Se para salvar a vida de muitas pessoas foi preciso mentir, então, nesse caso, mentir não é errado.

- Teoria dos *Stakeholders*, na qual R. Edward Freeman (2010) desenvolve linhas de raciocínio acerca da forma como a gestão estratégica pode satisfazer o interesse dos diversos públicos de uma organização. Para o pesquisador, a presença de um grau ainda elevado de contradições internas nas organizações resulta no privilégio de atendimento de algumas categorias de *stakeholders*, como acionistas e clientes, em detrimento de outras. O modelo de planejamento a ser adotado para evitar a gestão organizacional segregante é a participação de todos os públicos na definição de metas e políticas estratégicas, proporcionando um equilíbrio entre os interesses de todos os *stakeholders* (MARTINS, FONTES FILHO, 1998).
- Teoria Apreciativa, para Kunsch (2012) além de teoria, ela é uma filosofia e metodologia. Como perspectiva teórica, propõe novos modelos para a mudança organizacional, valorizando aspectos positivos pré-existentes e sugere formas alternativas para viver, trabalhar e se organizar. Enquanto metodologia, a investigação apreciativa configura-se um ferramental para promoção de mudanças, contribuindo na elaboração do plano estratégico de comunicação e outros projetos, ao pesquisar a realidade social e a situação a ser planejada para a consolidação de organizações excelentes. De acordo com Cooperrider e Godwin (2010), a investigação apreciativa visa fazer emergir os pontos fortes em uma corporação e ampliá-lo. É feito um planejamento visando tirar o foco dos problemas, concentrar-se menos em concertar o que está velho e mais na construção do novo, na inovação organizacional colaborativa. Para os autores a inovação não é um valor para se “aspirar em um futuro distante, mas um recurso catalítico para catalisar a mudança desde o início” (COOPERRIDER, GODWIN, 2010, p.12). Um percurso peculiar orienta o trabalho de planejamento sob a ótica da teoria apreciativa: descobre-se o que de melhor existe na



organização, imagina-se - sonho coletivo - como a realidade pode ser e constrói-se a realidade como se deseja. Para o planejador a organização é um livro aberto que está por ser escrito e não um problema a ser solucionado.

Tratando da TGRP e da administração da comunicação, Margarida Kunsch menciona a abordagem de Dozier, Grunig, L e Grunig, J. (1995, p. 17 apud KUNSCH, 2006, p. 134). Eles identificaram que programas de comunicação excelentes induzem ao estabelecimento de culturas predominantemente participativas nas organizações, proporcionando o compartilhamento de valores entre funcionários e a união dos mesmos em equipe para desenvolver uma missão comum. No entanto, tal premissa deixa de ser uma opção quando se desenvolve o planejamento em organizações comunitárias, nas quais deve ser praticada a comunicação horizontal e o planejamento participativo.

Planejamento participativo

Para desenvolver o plano de relações públicas nas organizações da sociedade civil são adequados os métodos de planejamento alternativos como: planejamento estratégico situacional (PES); planejamento de projetos orientado por objetivos (ZOPP), planejamento participativo de projetos de desenvolvimento (Plapp) e o método Altadir de planejamento popular (Mapp).

I. PES

Proposto pelo chileno Carlos Matus na década de 1980. Apesar de ser um método voltado à gestão pública, pode ser adequado para a comunicação comunitária. Composto por quatro momentos: 1. Explicativo: os planejadores indagam acerca das oportunidades e desafios que enfrentam, tentando explicar os motivos geradores; 2. Normativo: estabelecem como deveria, ou como gostariam que fosse, a realidade ou a situação. 3. Estratégico: questionam como superar de forma realística e eficaz os obstáculos políticos, econômicos, culturais, organizacionais, cognitivos, legais, bem como aqueles que se opõem à implantação do projeto. 4. Tático-operacional: momento decisivo, em que se observa se aquilo que vem sendo feito está produzindo os efeitos esperados e se realiza uma pré-avaliação dos impactos das ações com vistas às tomadas de decisões para o alcance dos objetivos (MATUS, 1985).

II. MAPP

Proposto por Matus é uma versão simplificada do PES, adequada às organizações de base popular. Trabalha com técnicas participativas e discussão em grupo. É regido



pelos seguintes etapas: a) identificar o ator, projeto e problemas; b) seleção do problema central; c) árvore explicativa; d) seleção dos nós críticos e) árvore de resultados; f) passo: tático-operacional normativo; g) estratégico; g) tático-operacional (SANTOS, 2011; ARIZABALETA, 2004).

III. ZOPP

Metodologia alemã, pensada para a administração pública, criada no início da década de 80, também conhecida como METAPLAN. Visa desenvolver projetos com responsabilização coletiva e com a participação dos beneficiários. Parte de um estudo de caso, e privilegia o *aprender-fazendo*, usando a técnica de visualização e dinâmicas de grupo. Etapas: diagnóstico da organização, dos problemas e dos atores (análise de envolvimento); análise de problemas; análise de objetivos, análise de alternativas; concepção do plano; implementação, monitoria e avaliação (SANTOS, 2011).

IV. PLAPP

A metodologia resulta de uma adaptação feita ao ZOPP com o objetivo de tornar mais acessível à compreensão e ao desenvolvimento do planejamento estratégico e operacional. São oferecidos instrumentos específicos para diagnóstico e prognóstico, mas a principal diferença repousa no fato de que introduz a participação ativa dos envolvidos antes mesmo de dar início ao planejamento, no momento em que se prepara o diagnóstico e o prognóstico, (SANTOS, 2011).

Também nessas organizações é possível encontrar mais de um método em uso simultaneamente, entendendo que necessidades e contextos não são iguais. O importante, entretanto, é entender o paradigma bastante peculiar que sustenta o planejamento nas organizações da sociedade civil e que é diferenciado daquele compatível com a conduta do profissional nas organizações do segundo setor. Cabe ao relações-públicas agir na perspectiva cidadã, sendo protagonista na construção da realidade que quer ver materializada. Atuará junto às organizações comunitárias como articulador, facilitador do fluxo de informação e mediador, tendo por norte o paradigma social comunitário.

Apreciações finais

Tendo em vista o amplo arcabouço teórico e metodológico aplicável à área do planejamento, constata-se a fundamental importância de os profissionais de relações públicas não só os dominarem, mas terem domínio também dos referenciais teóricos de diversos campos do saber para elaborarem e implantarem planos de comunicação eficazes, visando à



atuação excelente das corporações no cenário contemporâneo. A formação sólida é que irá garantir a sua ascensão profissional e diferenciá-lo em um mercado de trabalho exigente e competitivo e ainda não completamente apto a compreender as funções das relações públicas junto à sociedade e ao mercado.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo, Atlas, 1993.

ARIZABALETA, Elizabeth Vidal. **Diagnóstico organizacional**: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: Ecoe, 2004.

COOPERRIDER, David L.; GODWIN, Lindsey N. **Positive Organization Development**: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths. 2010. Disponível em: http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/IPOD_draft_8-26-10.pdf. Acesso em: 10 abril 2013.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management**: A Stakeholder Approach. New York, USA: Cambridge University Press, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi** 34, 2006 125-139. Disponível em: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p125.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2013.

_____, M.M.K. **Teoria apreciativa**. Disponível em: http://profasimone.weebly.com/uploads/4/5/2/8/4528939/prp_teoriaapreciativa.pdf. Acesso em 30 out. 2012.

LOBATO, David Menezes. **Curso de Introdução a Administração Estratégica**. 02-20 de fev. de 2013. Notas sobre conteúdo online. Disponível em http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/Gratuitos/Introducao-A-Administracao-Estrategica-/OCWADMEAD-01slsh2009-1/OCWADMEAD_00/SEM_TURN0/365. Acesso em: 02 fev. 2013.

_____. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

MARTINS, Humberto Falcão e FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Em quem se põe o foco?** Identificando ‘Stakeholders’ para a formulação da missão organizacional. II Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Madri, 1998.

MATUS, Carlos **Planificación, libertad y conflicto**: fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela. IVEPLAN, Venezuela, 1985. Disponível em: http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Matus_1_Unidad_4.pdf. Acesso em: 02 fev. 2013.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.



OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

RICOU Miguel. **A ética e a deontologia no exercício da psicologia**. Tese de doutoramento em Psicologia (Psicologia Clínica) apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, 2012. Disponível em: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/etica-deontologia-exercicio-da-psicologia/id/55556845.html. Acesso em: 02 mar. 2013.

SANTOS, Célia Maria Retz Godoy. A pesquisa de opinião e a prática de relações públicas. In: SANTOS, Célia Maria Retz Godoy (coord.) **Relações Públicas**: faces e interfaces. Bauru: FAAC/UNESP, 2013, p. 31-43.

SANTOS, Marcos Olímpio G. **Noções introdutórias sobre o processo de planejamento**. 2011. Disponível em: http://home.uevora.pt/~mosantos/download/ProcessoGenericoPlaneamento_24Jul11.pdf. Acesso em: 06 maio 2013.

VERCIC, Dejan; GRUNIG, Larissa; GRUNIG, James. Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. In: CULBERTSON, H.; CHEN, N. (Orgs.). **International public relations**: a comparative analysis. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1996, p. 31-65.